

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКІВ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студентки 4 курсу, 2
групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Гарант освітньої
програми
к.е.н., доц.

підпис студента

підпис керівника

підпис гаранта

Матвійчук Богдани
Валеріївни

Романчук Людмила
Дмитрівна

Ткачук Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2022 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентці

МАТВІЙЧУК БОГДАНИ ВАЛЕРІЇВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема випускної кваліфікаційної роботи: Тайм менеджмент керівників ресторану «SUSHY EAT», м. «Київ».

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

1. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року
2. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення тайм менеджменту керівників суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення тайм менеджменту керівників ресторану «SUSHY EAT», м. «Київ».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення тайм менеджменту керівників суб'єкта ресторанного бізнесу.

3. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКІВ РЕСТОРАНУ «SUSHY EAT», м. «Київ»

1.1. Аналітичні основи дослідження ресторану

1.2. Діагностика тайм менеджменту керівників ресторану

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКІВ РЕСТОРАНУ «SUSHY EAT», м. «Київ»

2.1. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення тайм менеджменту керівників ресторану

2.2. Соціально-економічний ефект впровадження

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

4. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р- 30.09.2022 р	01.09.2022 р- 30.09.2022 р
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023р- 02. 03.2023р.	01.02.2023р-02. 03.2023р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	02.06.2023	02.06.2023
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023	03.06.2023
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії		
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

5. Дата видачі завдання «19» грудня 2022 р.

6. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Романчук Л.Д.
(прізвище, ініціали, підпис)7. Гарант освітньої програм Ткачук Т.М.
(прізвище, ініціали, підпис)8. Завдання прийняв до виконання студент _____
(підпис студента)

9. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Матвійчук Б.В. виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Тайм менеджмент керівників ресторану «SUSHY EAT», м. «Київ» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані та методичні основи формування Тайм менеджмент керівників суб'єкта ресторанного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження методичних та прикладних засад формування тайм менеджмент керівників суб'єкта ресторанного бізнесу на ринку послуг.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню формування тайм менеджменту керівників суб'єкта ресторанного бізнесу. Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

10. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Матвійчук Б.В.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Ткачук Т.М.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Бойко М. Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКІВ РЕСТОРАНУ «SUSHY EAT», м. «Київ».....	10
1.1. Аналітичні основи дослідження ресторану	10
1.2. Діагностика тайм менеджменту керівників ресторану.....	24
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКІВ РЕСТОРАНУ «SUSHY EAT», м. «Київ».....	34
2.1. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення тайм менеджменту керівників ресторану.....	34
2.2. Соціально-економічний ефект впровадження.....	44
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Час - найважливіший життєвий ресурс. Тайм-менеджмент використовується в організаціях для контролю робочого часу співробітників різними способами. При соціалізмі існують такі поняття, як «наукова організація праці», нормативи тощо. Ефективність багато в чому залежить від ставлення співробітників.

Тайм-менеджмент в сучасних організаціях дозволяє ефективно організувати робочий час співробітників, що призведе до підвищення ефективності роботи в майбутньому. Якщо працівники є основним ресурсом компанії, правильний графік роботи може мати прямий вплив на продуктивність праці та, у свою чергу, на фінансові результати бізнесу. Деякі співробітники потребують чіткого планування часу (наприклад, співробітники, які працюють у виїзному відділі обслуговування клієнтів), а в інших випадках має сенс дозволити працівникам самостійно розподіляти свій робочий час (програмісти, менеджери).

В економіці XXI століття сучасні організації все частіше змушені швидко реагувати на динамічно мінливе середовище через постійно зростаючу швидкість змін і зростання рівня невизначеності в економічному середовищі.

У процесі управління постійно існує загроза, пов'язана з неякісним виконанням трудового процесу на будь-якому рівні управління організацією.

В даний час кожен керівник повинен намагатися організувати свій час і час співробітників організації так, щоб досягти поставлених цілей в найкоротші терміни і з найменшими витратами. Ці завдання успішно вирішуються на основі теоретичних і практичних підходів до управління часом.

Тайм-менеджмент дозволяє управляти робочим часом, планувати, організувати та оцінювати трудовитрати на різних етапах бізнес-процесів і мінімізувати організаційні витрати. Відповідно до принципу Парето, лише 20% випадків призводять до 80% очікуваних результатів. Тому використання робочого часу має бути раціоналізовано таким чином, щоб уся його основна

енергія була спрямована на 20 відсотків діяльності, яка забезпечить 80 відсотків ефективності організації. Все це призводить до конкретних дій, спрямованих на співробітників організацій, а саме: їм необхідно наділити співробітників величезними повноваженнями, постійно збільшувати кількість завдань, які необхідно виконати, забезпечити здатність самостійно приймати рішення і планувати роботу. При цьому необхідно організувати діяльність співробітників так, щоб вони чітко усвідомлювали свої цілі і завдання, правильно розставляли пріоритети, гнучко розподіляли час.

Тайм-менеджмент необхідний як керівникам, так і працівникам, оскільки дозволяє використовувати передові методи, підвищуючи індивідуальну ефективність для досягнення загальних цілей організації.

Питання про те, як працівники розумно витрачають час на інтелектуальну та адміністративну роботу, стоїть давно. Однак початкова згадка була більш натякаючою та представлена як окрема пропозиція. Прикладом є порада британського державного діяча Ф. С. щодо управління особистим часом. Честерфілд, система управління особистим часом Бенджаміна Франкліна та ін.

Незважаючи на важливість, функціональність і загальність досліджень проблем управління робочим часом представниками різних наукових напрямів, підходу до методів управління часом поки що бракує теоретичної цілісності.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теорії і практики впровадження технологій управління часом в сучасних організаціях. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- надати характеристику сутності тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства;
- дослідити особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві;
- визначити методичні підходи щодо оцінювання тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства;
- провести аналіз профілю діяльності підприємства;
- здійснити дослідження тайм-менеджменту як інструменту

організаційного розвитку підприємства;

- оцінити результативність тайм-менеджменту в структурі забезпечення ефективності організаційного розвитку підприємства;
- провести обґрунтування шляхів підвищення ефективності тайм-менеджменту в системі планування робочого часу персоналу;
- розробити заходи з впровадження концепції тайм-менеджменту в структурі забезпечення організаційного розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення тайм менеджменту керівників ресторану «SUSHY EAT», м. «Київ».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення тайм менеджменту керівників суб'єкта ресторанного бізнесу.

Теоретичною і методологічною основою дослідження були роботи зарубіжних і вітчизняних вчених на цю тему.

Методи дослідження. Дослідження виконано на основі теоретичних та методичних положень сучасної економічної теорії, законів, наукових досліджень в сфері формування та оцінювання якості тайм-менеджменту, сучасної філософії розвитку управління робочим часом.

Інформаційною базою для написання дипломної роботи слугували: вітчизняні та закордонні видання, електронні джерела Інтернет та первинна документація «SUSHY EAT», фактичні дані, отримані в результаті дослідження.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКІВРЕСТОРАНУ «SUSHY EAT», м. «Київ»

1.1. Аналітичні основи дослідження ресторану

ТОВ «Ресторанна компанія» була зареєстрована в 2018 році реєстратором №16 за юридичною адресою: 01032, Україна, місто Київ, вулиця Старовокзальна, будинок ба. Ресторан «Sushy eat» є власністю товариства з обмеженої відповідальності «Ресторанна компанія», директором якої є Кравцов Олександр Дмитрович.

Таблиця 1.1

Відомості про ресторан «Sushy eat», м. Київ

Фірмове найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ресторанна компанія»
Скорочене найменування	ТОВ «Ресторанна компанія»
Ідентифікаційний номер платника податків (ІНН)	2xxxxxxx30
Основний державний реєстраційний номер / основний державний реєстраційний номер індивідуального підприємця	11xxxxxxx4
Місце державної реєстрації юридичної особи (адреса юридичної особи)	01032, Україна, місто Київ, вулиця Старовокзальна, будинок ба
Фактичне місцезнаходження	01032, Україна, місто Київ, вулиця Старовокзальна, будинок ба
Основний вид діяльності	Діяльність ресторанів і послуги по доставці продуктів харчування
Додаткові види діяльності	Діяльність ресторанів і кафе з повним рестораним обслуговуванням, кафетеріїв, ресторанів швидкого харчування та самообслуговування

Заклад являє собою підприємство громадського харчування середнього

класу, призначене для організації дозвілля мас, що спеціалізується на виробництві та продажу страв японської кухні та деяких страв à la carte (легкі салати, бізнес-ланчі). Ресторан пропонує послуги з організації невеликих банкетів (до 95 осіб), а також

Є й сімейні свята, зустрічі. Для відвідувачів передбачено 20 паркувальних місць (це важливо, оскільки ресторан знаходиться в самому центрі міста і більшість паркомісць є платними).

Приміщення, де розташований ресторан, знаходиться на жвавій вулиці міста. Біля ресторану є велика вивіска, яку видно здалеку, і її також можна використовувати як хорошу рекламу для ресторану. Будівля ресторану включає: основний зал, бар, виробничі, адміністративні, складські приміщення та приміщення персоналу.

Виробничі приміщення включають: гарячий цех, холодний цех, цех доробки напівфабрикатів, овочевий цех, посудомийний цех. До адміністративних належать кабінет директора та бухгалтерія. У меню широкий вибір страв і напоїв. Є один основний зал, який вміщує 120 осіб, і один малий зал, який вміщує 60 осіб. Загальна кількість посадочних місць – 180, максимально може розміститися 200 осіб. Для підтримки мікроклімату обладнана система кондиціонування та вентилявання торговельного залу (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Особливості ресторану «Sushy eat», м. Київ

Кухня	Італійська, Паназіатська, Японська, Європейська
Середній чек:	500 грн на одну людину (без алкоголю)
Місткість	2 залу на 120 і 60 персон
Оплата	Готівка, VISA, Mastercard, Maestro
Час роботи	Щодня: 11:00 - 02:00
Переваги	Безкоштовне паркування на 20 авто, віп-зонабізнес-ланчі, доставка їжі, кейтеринг, інтернет кальян, розважальні вечори з живою музикою.
Додаткові бонуси	Знижка на блюда на винос і по дисконтній карті – 15%
Блюдо від шеф-кухаря	Суси-Піца, суши з тунцем

Ресторан є децентралізованим підприємством, тому що всі рішення приймаються або самими працівниками, або керівниками, які в організаційній структурі стоять трохи вище за нього, і тільки блок прийняття рішень доходить до самого керівника або супервайзера (рис. 1.1).

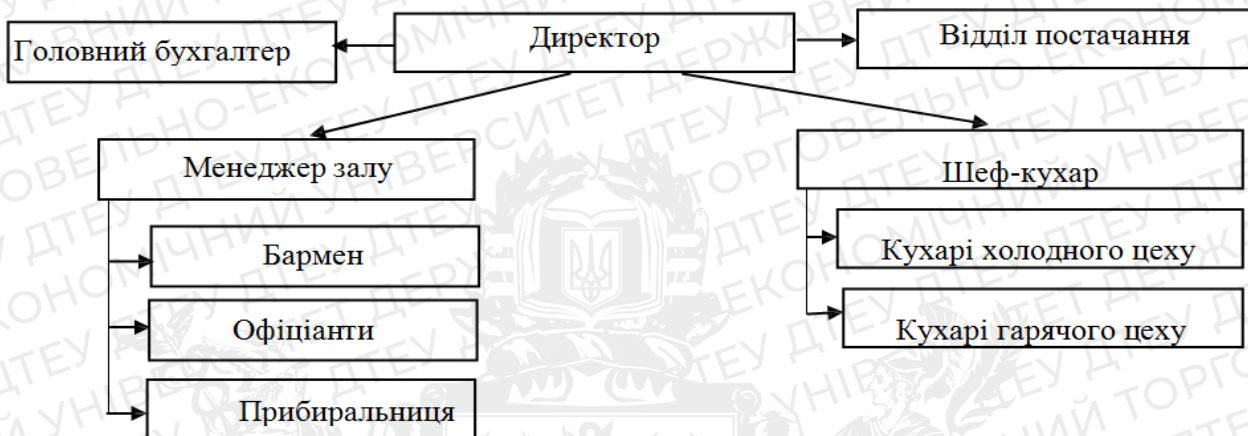


Рис. 1.1. Організаційна структура ресторану «Sushy eat», м. Київ

Проведемо експрес-аналіз фінансового стану ресторану «Sushy eat» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Аналіз динаміки активу й пасиву балансу ресторану «Sushy eat»

Показник	Значення показника у тис. грн			Абс. відхил, тис. грн	Темп зростання, %
	2020	2021	2022		
Позаобігові активи, у тому числі:	2584	1846	1107	-1477	42,8
- основні засоби	2584	1846	1107	-1477	42,8
Оборотні, у тому числі:	106963	118441	108269	1306	101,2
- запаси	95532	76151	61693	-33839	64,6
- дебіторська заборгованість	10696	24981	40086	29390	374,8
- кошти й короткострокові фінансові вкладення	735	17309	6490	5755	883,0
Власний капітал	259	1921	4280	4021	1652,5
Короткострокові зобов'язання, у тому числі:	109288	118366	105096	-4192	96,2
- позикові кошти	87292	93525	71335	-15957	81,7
Валюта балансу	109547	120287	109376	-171	99,8

Проведений аналіз показує, що за 2020-2022 роки необоротні активи

ресторанів Sushi eat зменшилися на 1477 тис. грн, а оборотні активи зросли на 1306 тис. грн. Зменшення необоротних активів відбулося за рахунок вибуття основних засобів. Збільшення оборотних активів пов'язано зі збільшенням запасів на 33839 тис. грн. Серед позитивних моментів – збільшення частки на 4 021 000 грн. Кредитні кошти зменшилися на 15957 тис. грн.

Проаналізуємо структуру активу та пасиву балансу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Аналіз структури активу й пасиву балансу ресторану «Sushy eat»,
м. Київ за 2020-2022 роки**

Показник	Значення показника у тис. грн.			Питома вага, %			Відхилення, %
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	
Актив							
Позаобігові активи, в тому числі:	2584	1846	1107	2,4	1,5	1,0	-1,3
- основні засоби	2584	1846	1107	2,4	1,5	1,0	-1,3
Оборотні, у тому числі:	1069 63	1184 41	1082 69	97,6	98,5	99,0	1,3
- запаси	9553 2	7615 1	6169 3	87,2	63,3	56,4	-30,8
- дебіторська заборгованість	1069 6	2498 1	4008 6	9,8	20,8	36,6	26,9
- кошти й короткострокові фінансові вкладення	735	1730 9	6490	0,7	14,4	5,9	5,3
Власний капітал	259	1921	4280	0,2	1,6	3,9	3,7
Короткострокові зобов'язання, у тому числі:	10928 8	1183 66	1050 96	99,8	98,4	96,1	-3,7
- позикові кошти	87292	9352 5	7133 5	79,7	77,8	65,2	-14,5
Валюта балансу	10954 7	1202 87	1093 76	100	100	100	-

Активи Sushi eat restaurants у 2022 році характеризуються великою часткою оборотних активів (99%) і незначною часткою необоротних активів. Питома вага

основних засобів зменшилася на 1,3%, а питома вага запасів – на 30,8%. Водночас дебіторська заборгованість показала негативну динаміку зростання на 26,9%. Джерелом формування майна є переважно короткостроковізобов’язання: 99,8% у 2020 році, 98,4% у 2021 році та 96,1% у 2022 році. За три роки акції зросли на 3,7%. Одним із важливих етапів експрес-аналізу є оцінка ліквідності. Аналіз ліквідності балансу – це групування всіх активів і пасивів підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Групування активів і пасивів балансу для проведення аналізу ліквідності ресторану «Sushy eat», м. Київ за 2020-2022 роки

Активи				Пасиви			
Назва групи	Показник			Назва групи	Показник		
1	2	3	4	5	6	7	8
Роки	2018	2019	2020	Роки	2018	2019	2020
A1	735	17309	6490	П1	21996	24841	33761
A2	10696	24981	10696	П2	87292	93525	71335
A3	95532	76151	61693	П3	-	-	-
A4	2584	1846	1107	П4	259	1921	4280

Для оцінки ліквідності балансу необхідно порівняти кожну групу активів з відповідною групою пасивів з урахуванням фактора часу.

Оскільки нерівність $A1 > P1$ не може виконуватися всі три роки, то це вказує на низьку платоспроможність організації на момент складання балансу. Організація не має достатньо коштів для повної оплати своїх найбільш нагальних зобов'язань і найбільш ліквідних активів. $A3 > P3$, що вказує на те, що підприємство може бути навіть неплатоспроможним у найближчому майбутньому, враховуючи своєчасний розрахунок з кредиторами, отримання коштів від продажу продукції в кредит. Аналіз за наведеною схемою є приблизним, а аналіз платоспроможності з використанням фінансових коефіцієнтів – більш детальним (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Коефіцієнти ліквідності ресторану
«Sushy eat», м. Київ за 2020-2022 роки**

Коефіцієнт	Формула	Норма	2020	2021	2022	Абсолютна зміна
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт поточної ліквідності	$ДО = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$	1-2	0,98	1,00	0,75	-0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$ДО = (A1 + A2) / (П1 + П2)$	від 0,7-0,8 до 1,5	0,10	0,36	0,16	0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$ДО = A1 / (П1 + П2)$	0,2	0,007	0,146	0,062	0,06

Очевидним поясненням такої ситуації в ресторані «Sushy eat» є висновок про негативну динаміку платоспроможності підприємства. Це можуть бути значення коефіцієнтів, які розглядаються у випадках, коли збільшення кількості короткострокових позик, залучених фірмою, не супроводжується достатнім збільшенням її ліквідних активів. При продажу товарів нижче собівартості зменшується сума ліквідних активів без зменшення заборгованості перед кредиторами. При цьому отримані збитки можуть бути компенсовані за рахунок нерозподіленого прибутку минулих років.

Джерелом даних для аналізу доходів і витрат є звіт про фінансові результати. Він містить відомості про види доходів і витрат за дворічний порівняльний період. Аналіз необхідно розпочати з оцінки динаміки фінансових показників ресторану «Sushy eat» (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Динаміка фінансових результатів ресторану
«Sushy eat», м. Київ за 2020-2022 роки**

Найменування показника	Сума, тис. грн.			Відхилення		Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Дохід від продажу товарів	3781	41733	27749	37952	-13984	1103,8	66,5
Собівартість виконаних робіт	3669	38058	23228	34389	-14830	1037,3	61,0
Валовий прибуток	112	3675	4521	3563	846	3281,3	123,0
Прибуток від продажів	112	3675	4521	3563	846	3281,3	123,0
Інші видатки	86	1596	1570	1510	-26	1855,8	98,4
Прибуток до оподаткування	61	2079	2951	2018	872	3408,2	141,9
Податок на	19	417	592	398	175	2194,7	142,0
Чистий прибуток	42	1662	2359	1620	697	3957,1	141,9

З даних таблиці 1.7 видно, що дохід від реалізації та трудових послуг демонструє нестабільну тенденцію протягом останніх трьох років. Так, до 2021 року він якщо має тенденцію до зростання на 37,592 млн грн, то до 2022 року зменшиться на 13,984 млн грн. Але ефективне управління витратами збільшило прибуток від реалізації на 3563 тис. грн. 846 тисяч гривень у 2021 та 2022 роках. Інших доходів організація не має. Інші видатки у 2021 році зросли на 1 510 000 гривень та незначно зменшилися на 26 000 гривень у 2022 році.

Чистий прибуток організації у 2021 році зріс на 1,662 мільйона гривень, досягнувши у 2022 році 2,359 мільйона гривень, збільшившись порівняно з 2021 роком на 697 тисяч гривень, або 41,9%. Зменшення доходів у 2020 році пов'язане з кризовим явищем в країні. У 2021 році все повернеться на круги своя. Ефективне управління витратами дозволяє зберегти здобутки, досягнуті у 2022 році. Коефіцієнти прибутковості використовуються для вимірювання здатності

підприємства отримувати дохід протягом певного періоду часу порівняно з його витратами та іншими пов'язаними витратами. Розрахунок рентабельності ресторану «Sushy eat» дозволить визначити, з якою ефективністю використовується капітал, вкладений у господарську діяльність.

Розрахунок рентабельності допоможе зрозуміти наскільки вигідною є діяльність ресторану «Sushy eat» (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8

**Аналіз показників рентабельності ресторану
«Sushy eat», м. Київ за 2020-2022 рр.**

Коефіцієнт	2020	2021	2022	Зміна (+,-)
Рентабельність основної діяльності	3,5	34,7	25,4	21,9
Рентабельність продажів	3,0	8,8	16,3	13,3
Загальна рентабельність	1,6	5,2	11,9	10,3
Рентабельність активів	1,4	22,6	25,1	23,7
Рентабельність власного капіталу	14,6	21,7	6,4	-8,2

Рентабельність основної діяльності, що показує розмір прибутку, нарахованого на грошову одиницю, вкладену в діяльність, зросла на 21,9%, що пов'язано зі збільшенням прибутку від реалізації на 4,409 млн. грн. Однак у 2022 році, порівняно з 2021 роком, спостерігатиметься негативна тенденція до зниження. Рентабельність продажів показує, яку частину доходу організації становить прибуток. Темпи зростання за три роки склали 13,3%, оскільки зростання доходів випереджало зростання витрат. Збільшення чистого прибутку сприятливо вплинуло на загальну рентабельність, яка зросла на 8,2%. Рентабельність активів показує фінансову віддачу від використання активів компанії. Цей показник збільшився на 23,7%, що свідчить про ефективне використання основного організаційного інструменту ресторану «Sushy eat».

Таким чином, проведений аналіз показує підвищення ефективності організаційної діяльності, як в основній діяльності, так і в масштабах організації. Але організація покладається на зовнішнє фінансування.

Одним із основних чинників, що формують стратегію розвитку компанії, є ринкова кон'юнктура та ринкова конкуренція. Проведений аналіз дав наступні результати:

1) Загроза заміників, хоч і низька, але небезпечна, оскільки ресторани «Sushy eat» не є унікальними пропозиціями на ринку громадського харчування. Тому продукція найближчих конкурентів «Блага біч», ТОВ «Вінсет», ТОВ «Пекті». ТОВ «Рис» має схожі характеристики з продуктом ресторану «Sushy eat». Крім того, очевидна тенденція останнього часу проникнення закладів громадського харчування в інші галузі. Наприклад, авіакомпанії, торгові центри, банківські установи, науково-дослідні інститути, великі універсальні магазини та АЗС. Навколо ресторану "Sushy eat" теж є такі. Ці підприємства відкрили кафе на своїх територіях, зменшивши кількість відвідувачів бізнес-ланчів «Sushy eat».

2) Загроза зміни або втрати постачальника є незначною, оскільки сьогодні багато компаній пропонують доставку продукції як послугу. Завжди можна знайти більш економічні та вигідні варіанти, які не шкодять якості їжі. Ресторан «Sushy eat» замовляє свою продукцію в одній з провідних оптових компаній ТОВ «ЦентрОпт». Компанія спеціалізується на харчовій, бакалійній та кондитерській продукції з Чехії, Італії, Франції, Німеччини та Польщі. Таке різноманіття дозволяє забезпечити майже 80% кулінарних потреб ресторану «Sushy eat». Також в ресторані працює відділ постачання, який постійно стежить за тенденціями ринку, здійснює пошук нових постачальників, перевіряє якість продукції, що подається.

Існує невеликий ризик входження нових гравців, оскільки поточний ринок насичений подібними установами. Нині в Києві налічується близько 1200 підприємств громадського харчування, які можуть забезпечити близько 90 тис. місць. Влітку ця цифра збільшується ще на 5 тисяч завдяки літнім кафе.

У ресторанах Києва ви можете знайти заклад на свій смак, з будь-якою кухнею і ціною, з різним рівнем обслуговування і комфорту. Жорстка конкуренція змушує ресторани пропонувати вищий рівень обслуговування, пропонувати унікальні авторські страви та розширювати асортимент доповнень.

Статистика по ресторанах Києва показує, що ресторани міста в основному орієнтовані на середній сегмент ринку. Також варто зазначити, що ТОВ «Рись» є одним із головних конкурентів ресторану «Sushy eat» у сфері доставки та фастфуду. Але «Sushy eat» виграє за кількістю представлених кухонь, а ввечері винна карта представлена всіма видами алкогольних напоїв. Ще одна сучасна тенденція розвитку громадського харчування

– Становлення та розвиток ринку кав'ярень та кондитерських кафе (таких як «Starbucks» та «Dunkin' Donuts») та компаній громадського харчування (таких як «Кейтерінг Бюро», «Холідей Академія», «Бонжур Сервіс Компані»). Але вони не можуть реально конкурувати з ресторанами "Sushy eat", оскільки працюють у вузькій ніші.

Проведемо порівняльний аналіз ресторану «Sushy eat» і найближчих конкурентів (табл. 1.9.).

Таблиця 1.9.

Порівняльний аналіз із найближчими конкурентами ресторану «Sushy eat», м. Київ

КФУ	Вага	Рис		Пекти		Blaga beach		Sushy eat		Висне	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Якість, виконання блюдо	0,1	10	1	9	0,9	8	0,8	7	0,7	9	0,9
2. Виробничі потужності	0,05	9	0,45	10	0,5	4	0,2	6	0,3	10	0,5
3. Маркетинг	0,05	6	0,3	10	0,5	5	0,25	8	0,4	10	0,5
4. Фінансові ресурси	0,1	10	1	10	1	7	0,7	8	0,8	10	1
5. Обслуговування	0,05	9	0,45	10	0,5	6	0,3	8	0,4	8	0,4
6. Рівень цін	0,05	7	0,35	6	0,3	6	0,3	9	0,45	6	0,3
Зважений рейтинг		3,55		3,7		2,55		3,05		3,6	

За результатами аналізу можна сказати, що на ринку громадського харчування Києва є досить серйозні конкуренти. ТОВ «Райс» є популярним закладом по всій країні. Якість і неординарність виконання страв, наявність

доставки додому і висока якість обслуговування забезпечують лідируючі позиції. Але при цьому середній чек перевищує показник ресторану «Sushy eat», а оскільки заклад дуже відомий, рекламі приділяють мало уваги.

ТОВ «Пекті» та ТОВ «Висне» зайняли більшу площу, що дозволило провести святкування. Менеджери дуже зосереджені на маркетингу: вони проводять акції та можуть бачити рекламу на білбордах і телеканалах. Крім того, заклад пропонує різні види кухні, в тому числі і авторську. Про ці переваги закладу свідчить високий середній чек у 1500 грн.

Vlaga Beach орієнтований на молодшого населення міста, з невеликим меню та широким вибором алкоголю. Посуд високої якості. Середній чек 1000 грн. Також заклад працює вночі. Не підходить для сімейного відпочинку.

Цінова політика ресторану «Sushy eat» досить гнучка і має широкую різноманітність меню, завдяки чому конкурує з іншими компаніями. В їхньому арсеналі – дитяче та пісне меню, бізнес-ланчі та їжа на винос. Але через те, що клієнтопотік і напрямок обслуговування, іноді погіршується якість страв, часто відбувається плинність персоналу, нові кухарі можуть не встигати швидко адаптуватися до робочого ритму ресторану. Під час свят деякі замовлення на винос довелося відхилити через брак робочої сили та недостатню виробничу потужність. Середній чек 400 грн.

1) Одним із високих ризиків ресторанів «Sushy eat» можна назвати відхід великих клієнтів.

2) Основні клієнти ресторану «Sushy eat» - це люди середнього віку 26-40 років (39%), люди 18-20 років (10%), молодь 21-25 років. (35%) та 40-55 років (16%). Висока частка туристів у віці від 21 до 40 років, оскільки в ресторанах подають страви як для дорослих, так і для дітей. Також є кілька залів різної тематики на будь-який смак.

Значна частина споживачів відвідує ресторани з родиною для спілкування та відпочинку – 39 відсотків, а також сімейного відпочинку – 26 відсотків.

Ресторан доступний і має нижчий середній чек порівняно з конкурентами. Але проблематична якість їжі. Тому «Sushy eat» необхідно

мінімізувати ризик того, що клієнти можуть піти через незадовільний сервіс.

3) Оцінка моделі Портера показала, що ринок організації був висококонкурентним, але багатообіцяючим на той час. Неможливо провести комплексне порівняння товарів від різних організацій. Підвищення цін обмежене. Щоб залишатися конкурентоспроможним, необхідно постійно стежити за пропозиціями конкурентів. Служить основним інструментом для визначення напрямку ресторану

Як показує аналіз асортименту послуг ресторанів «Sushy eat» з використанням матриці ВКГ, послуги спільного харчування та виносу Продукти харчування займають більшу частку ринку та мають хорошу динаміку розвитку. У той же час, ця послуга є основною в «Sushy eats», і це більша частина міксу, ніж інші послуги, які є лише доповненнями або супроводом у ресторані. Тому необхідно підтримувати зростання обсягів послуг, що надаються, і підвищувати їх конкурентоспроможність шляхом додаткових інвестицій. Фактори зовнішнього макросередовища впливають на діяльність «Sushy eat». Для визначення найважливіших із цих факторів ми проведемо експертну оцінку та присвоїмо кожному фактору ваговий коефіцієнт, що відображає ступінь впливу на діяльність організації комунального харчування. За результатами оцінки матриці екологічного профілю «Sushy eat» можна зробити висновок, що лише 8 факторів макросередовища є відносно важливими для роботи ресторанів. Визначивши фактори, оцінені як найбільш очевидні загрози та можливості для кампанії «Sushy eat», ми наводимо остаточні результати аналізу STEP у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Результати Step-Аналізу ресторану «Sushy eat», м. Київ

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Підтримка малого бізнесу	0,05	4	0,2
Платоспроможний попит головних споживачів продукту (з урахуванням останніх тенденцій) Розвиток мережі	0,2	5	1,0
	0,05	4	0,2
Сумарні можливості	0,3		1,4
Загрози			
Зміна законодавства в області регулювання діяльності організацій ресторанного бізнесу	0,05	4	0,2
Жорсткість державного регулювання діяльності організацій ресторанного бізнесу.	0,2	5	1,0
Рівень інфляції в країні	0,2	5	1,0
Поява нових конкурентів	0,2	5	1,0
Зміна структури доходів і витрат населення	0,05	4	0,2
Сумарні загрози	0,7		3,4
Сумарна оцінка	1,0		4,8

Дані таблиці 1.10 дозволяють зробити висновок, що можливості, які ресторани «Sushy eat» можуть отримати від зовнішнього макросередовища, є незначними (зважена оцінка 1,4 бали), тоді як загрози з боку зовнішнього макросередовища досить високі (зважені бали 3, 4 бал). Враховуючи максимально можливу оцінку в 5 балів, можна сказати, що ресторани «Sushy eat» не можуть повноцінно захиститися від зовнішніх загроз і скористатися можливостями зовнішнього макросередовища.

Крім того, пропонується можливість доповнити аналіз конкурентоспроможності SWOT-аналізом і узагальнює інформацію, отриману в результаті дослідження.

Таблиця 1.11

Swot-Аналіз ресторану «Sushy eat», м. Київ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Відкрито 7 днів у тиждень;</p> <p>Відмінна пропозиція на бізнес-ланчі;</p> <p>Запущений новий проект «Бонуси» – відвідувачам видається карта, накопичуються бали, які в майбутньому можна обміняти на знижку в 50 %;</p> <p>Є група в соціальних мережах, де інформація;</p> <p>Постійно влаштовуються різноманітні вечірки, що збільшує потік гостей;</p> <p>Зручне розташування ресторану – знаходиться в центрі міста;</p> <p>Безкоштовне паркування на 20 місць.</p>	<p>Слабке оснащення кухні (недостатньо сучасного універсального обладнання);</p> <p>Недостатня кількість персоналу у вихідні дні.</p> <p>Нестача кухарів, офіціантів і барменів у годину-пік, отже, знижується сервіс, довго несуть блюда й напої;</p> <p>Недостатня кількість годин роботи кухні, що знижує прибуток ресторану;</p> <p>Висока плинність кадрів і відсутність кухарів з вищою освітою та досвідом;</p> <p>Відсутність мотивації виробничого персоналу;</p> <p>Відсутність чіткої маркетингової політики.</p>
Можливості	Загрози
<p>Прийняття на роботу кваліфікованих кухарів;</p> <p>Можливість обслуговування додаткових груп споживачів;</p> <p>Введення нових блюд у меню, які користуються більшим попитом;</p> <p>Впровадження нових технологій і оснащення на кухні з метою зміцнення позицій на ринку.</p>	<p>Посилення конкуренції з боку місцевих кафе й ресторанів;</p> <p>Зміна смаків і потреб клієнтів;</p> <p>Збої в постачанні продуктами, що приведе до утворення Stop-Листа;</p> <p>Можливість появи нових конкурентів;</p> <p>Збільшення податків, що викличе зменшення прибутку ресторану.</p>

Після побудови матриці SWOT-аналізу необхідно оцінити важливість загроз і можливостей та ступінь впливу на конкурентну перевагу ресторану «Sushy eat».

Основними перевагами «Sushy eat» можна назвати низькі ціни, різноманітність якісних страв, різноманітність напрямків діяльності: доставка

додому, кейтеринг, але компанії не вистачає виробничих потужностей, щоб забезпечити постійний потік їжі до ресторанів та магазинів.

1.2. Діагностика тайм менеджменту керівників ресторану

Дослідження з метою виявлення проблемних зон та особливостей використання робочого часу було організовано для об'єкта дослідження – «Sushy eat». Для всебічного вивчення кадрової роботи необхідно розуміти склад і структуру персоналу. Вивчено склад досліджуваних – за статево-віковими характеристиками, рівнем освіти та досвідом роботи. У таблиці 1.12. представлені дані щодо кадрового складу співробітників «Sushy eat».

Таблиця 1.12.

Кадровий склад «Sushy eat», м. Київ

Категорія	2021	2022	Відхилення (+/-)
За гендерним складом			
Чоловіків	5 265	5 499	95
Жінок	584	679	234
За віком			
до 30 років	1228	1235	7
від 30 до 50 років	4037	4387	350
старше 50 років	584	556	-28
За рівнем освіти			
Вища	4620	5065	445
середня спеціальна	1229	1113	-116
За категоріями			
Керівники	760	809	43
Фахівці	1813	1915	102
співробітники масових спеціальностей	3276	3460	184
Разом	5849	6178	329

Об'єктом спостереження є робочий час. Заповніть персональну фотокартку робочого часу кредитного спеціаліста, зробивши селфі та фото робочого часу.

Термін спостереження – один робочий тиждень (5 робочих днів). У картках обліку робочого часу фіксується час початку та закінчення певних робіт або видів діяльності ключових працівників.

Виходячи з величини норми робочого часу визначити тривалість норми робочого часу для обслуговування робочих місць, перерв і особистих потреб.

Аналіз балансу робочого часу показує, що коефіцієнт використання робочого часу працівників відділу збуту становить 91,6% протягом робочого тижня. Втрати роботи з організаційно-технічних причин та порушення трудової дисципліни. Втрати робочого часу з організаційно-технічних причин становили 6,25 %, через порушення трудової дисципліни – 2,1 %. Потенційний резерв підвищення продуктивності праці та ефективності використання робочого часу становить 8,35%.

Реалізація резервів робочого часу «поїдання лайна» вимагає посилення контролю за трудовою дисципліною кадри, а також організаційно-технічне забезпечення побудови робочого місця. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність використання робочого часу та підвищити продуктивність праці персоналу.

З метою виявлення недоліків у графіку роботи проаналізовано ефективність використання робочого часу менеджерів «Sushy eat». Для цього використовувався метод персональної фотозйомки будніх днів. У результаті було зроблено висновок, що керівник неефективно використовує свій робочий час, головним чином через невиконання очікуваних планів.

Далі аналізується структура витрат робочого часу головного спеціаліста відділу бухгалтерського обліку, а саме віце-президента досліджуваного банку.

Варто зазначити, що спеціалісти бухгалтерії працюють на 45 хвилин понад встановлену тривалість робочого часу в день, або 9,3% від 480 хвилин. В результаті часто виникає втома і знижується продуктивність праці. Це свідчить про те, що керівники не тільки неправильно розподіляють свої обов'язки, але й неправильно розподіляють обов'язки своїх підлеглих.

Оскільки принципово важливим напрямком розвитку «Суші їт» була

максимальна клієнтоорієнтованість, проаналізувавши фото з робочих днів, керівник вирішив, що для зміцнення конкурентних позицій на ринку України необхідно використовувати новий, більш передовий час. методи управління.

Деталі тайм-менеджменту в «Sushy eat» були проаналізовані за допомогою таких методів:

1. Використовуйте спостереження за перехідними процесами, щоб визначити відносну кількість втраченого робочого часу.
2. Визначити фактичний внесок працівників у діяльність підприємства за допомогою автоматичного обліку робочого часу.

Ми відслідковували процес впровадження та попередні результати концепції тайм-менеджменту.

За результатами миттєвого методу спостереження розподіл середньої тривалості робочого часу працівників цього підрозділу визначається наступним чином:

- 7% йде на утримання робочого місця,
- 3% - підготовчі та завершальні заходи,
- 44% - основна діяльність,
- 16% - допоміжні види діяльності,
- 25% - втрачений робочий час,
- 5% - розваги та особисті потреби.

Співробітники втрачають від 15% до 30% свого робочого часу.

За результатами аналізу вжито заходів щодо раціоналізації процесу використання робочого часу працівниками.

Повне використання трудових ресурсів організації можна оцінити за кількістю днів і годин, відпрацьованих працівником за аналізований період часу, і рівнем використання фонду робочого часу. Дані представлені в таблиці 1.13.

Таблиця 1.13

**Аналіз використання робочого часу працівників ресторану
«Sushy eat», м. Київ в 2021-2022 рр.**

Найменування показника	2021	2022		Відхилення	
		план	факт	від 2021 року	від плану
Середньорічна чисельність працівників (ЧР)	5849	6200	6178	-329	-22
Відпрацьовано за рік одним працівником:					
днів (Д)	220	220	210	-10	-10
годин (Г)	1727	1749	1638	-89	-111
Середня тривалість робочого дня (Т), ч.	7,85	7,95	7,8	-0,05	-0,15
Фонд робочого часу, ч.	10101223	10843800	10119564	18341	-724236
У тому числі надурочно відпрацьований час, ч.	303036	249407	182152	-120884	-67255

З таблиці видно, що загальна тривалість робочого часу у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшиться на 18341 годину, з них понаднормових годин зменшиться на 67255 годин. Крім того, зменшено середню тривалість робочого дня на 0,05 години порівняно з плановим показником, а значення у 2021 році зменшено на 0,15 години. Крім того, кількість робочих днів одного працівника зменшилася порівняно з минулим роком і плановим показником на 10 днів, а тривалість робочого часу одного працівника зменшилася порівняно з минулим роком на 89 годин, що менше плану на 111 годин.

Проведені дослідження використання робочого часу менеджерів привели нас до висновку, що процес потребує вдосконалення, оскільки він не налагоджений ефективно і не завжди вистачає часу для вирішення важливих питань. Проведений аналіз показує, що перерва через порушення режиму роботи становить 5 хвилин. Це може здатися небагато, але простий розрахунок дозволить вам визначити загальну суму витрат, пов'язаних із виплатами некомерційним працівникам.

Отже, в середньому на 247 робочих днів припадає 1976 робочих годин при

40-годинному робочому тижні. Річна заробітна плата начальника відділу продажів становить 468 720 грн. Середня вартість однієї години становить 237,2 грн. 5 хвилин на день протягом року становлять 1235 хвилин або 20,58 години. Отже, організація витрачає не менше 4881,58 грн.

Під час розмови з керівником відділу продажів «Суші їт» ми звернули увагу на налагодження умов роботи. Оскільки обладнання на робочому місці відіграє важливу роль у раціональному використанні робочого часу, адже чим краще обладнання на робочому місці, тим вища продуктивність праці керівників.

Слід зазначити, що робоче місце керівника недостатньо оснащено оргтехнікою. Отже, жодних сканерів в офісі. Для сканування та відправлення необхідних документів менеджеру необхідно звернутися в відділ маркетингу. Тому мінімальна втрата часу становить близько 10 хвилин. Використовуючи попередньо розрахований алгоритм розрахунку та враховуючи, що потреба у скануванні документів виникає приблизно двічі на тиждень, отримуємо 3906,7 грн. У цих випадках рекомендується придбати сканер. Його вартість становить 3708 грн, тож організація зможе заощадити 198,7 грн.

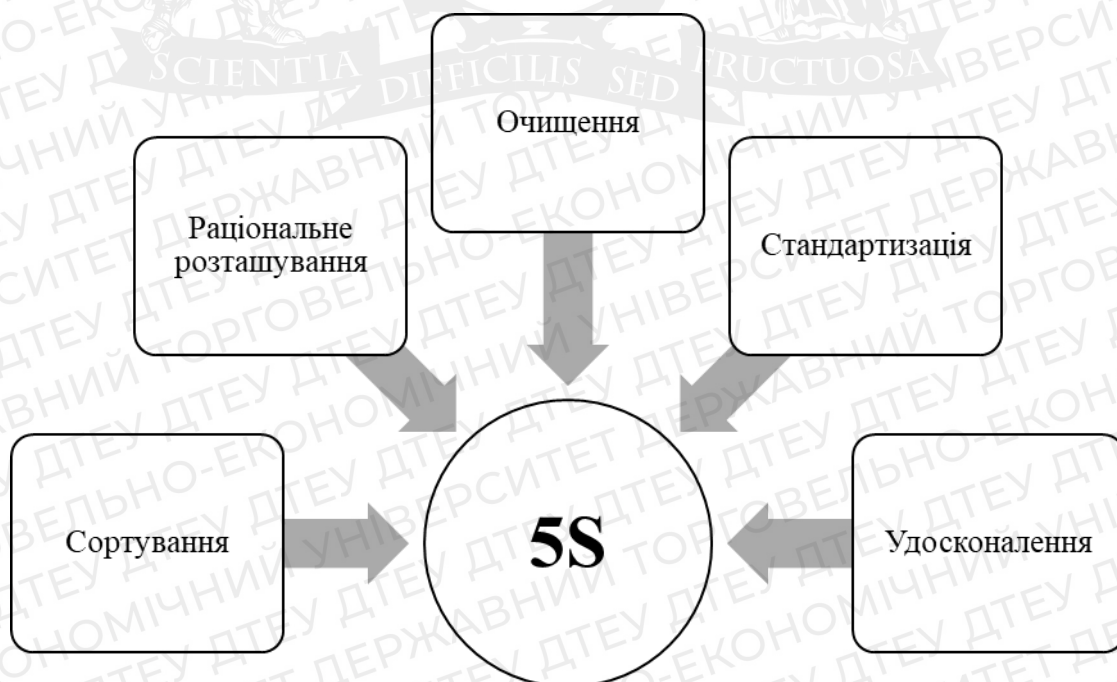


Рис. 1.2. Дії програми 5S

Джерело: складено автором на основі [59].

Також необхідне правильне планування робочого місця, яке може

заощадити час на пошук коштів і предметів праці, зменшити фізичну працю працівників. Ми пропонуємо запровадити план організації робочого місця 5S (далі – «План»), створений у Японії, щоб значно підвищити ефективність і керованість робочої зони, підвищити продуктивність праці та заощадити час. Хоча програма 5S спочатку була розроблена для виробничих працівників, принципи можуть бути адаптовані до робочого місця менеджера [37]. Програма 5S включає в себе п'ять дій (див.рис. 1.2.):

Асортимент - це означає, що ви звільняєте робоче місце від усього непотрібного на поточному виробництві.

Розглянемо кожну операцію докладніше:

Працівники та керівники зазвичай не мають звички викидати речі, які більше не потрібні для роботи, і тримати їх поруч «на випадок, якщо вони знадобляться». Це часто призводить до неприйнятної безладу або перешкод для руху в робочій зоні. Видалення непотрібних предметів і раціоналізація робочого місця можуть підвищити культуру праці та безпеку. Щоб чіткіше показати, скільки звільнень накопичилося на робочому місці, ви можете поставити червоний прапорець (галочку) біля кожного кандидата, якого слід усунути з робочого місця.

Необхідно чітко позначати зону «червоною міткою» об'єктів червоного прапора та суворо їх контролювати. Продукти, які не торкалися більше 30 днів, будуть утилізовані, продані або видалені.

1. Розумний вибір місця означає визначення та позначення «дому» для кожного необхідного елемента в робочій зоні. Для раціоналізації важливо завжди залишати необхідні предмети в тих самих місцях, де вони були призначені. Це ключова умова для мінімізації часу, витраченого на неефективні пошуки.

2. Чистота означає забезпечення достатньо акуратного робочого місця, яке необхідно постійно контролювати та підтримувати.

3. Стандартизація — це метод, за допомогою якого можна досягти послідовності в процедурах перших трьох фаз 5S — означає розробку чіткого та

легкого у використанні контрольного списку.

4. Удосконалення означає введення встановлених процедур у звичку. Діяльність, яка лежить в основі 5S (сортування, упорядкування, очищення, стандартизація та покращення), є абсолютно логічною. Це основні правила, які регулюють будь-який виробничий підрозділ. Проте саме системний підхід до цієї діяльності робить її унікальною.

Начальник відділу продажів «Sushy eat» повідомляє, що на роботу з клієнтами було витрачено 2,5 години, що становить 37,8% від загального робочого часу. При аналізі посадових інструкцій стає очевидним, що функціональні обов'язки не чітко визначені. Отже, формулювання «виконувати роботу із замовником» не розкриває, з яким замовником (юридичною, фізичною особою) яку роботу та яку роботу слід виконувати.

Таким чином, менеджери з продажу взаємодіють з клієнтами, включаючи рутинні питання, пов'язані з незадовільною оцінкою доставки товару. У цьому випадку істотне скорочення часових витрат дозволить використовувати методи авторизації в організаційній діяльності. Ці питання можуть вирішувати співробітники відділу, а керівництво середньої ланки може брати участь в аналізі та розробляти рекомендації щодо покращення характеристик товару.

Менеджери витрачають близько 30 відсотків свого часу на роботу з документами. Значне скорочення часових витрат сприятиме наступним заходам:

1. Усі документи мають бути засекречені. Наприклад, інструкції слід тримати поруч тільки в тому випадку, якщо робоче місце нове, ще не впевнені у своїх силах або якщо цей документ часто вимагають в якості обов'язку. В інших випадках папка команд повинна знаходитися в області вільного доступу, але не запускатися безпосередньо на робочому столі або у верхньому ящику.

2. Є певний документообіг, який потребує постійної уваги та швидкого прийняття рішень. Якщо цей процес активний протягом робочого дня, його слід відправити при отриманні. Якщо документ потрібно перекласти в наступну копію, ви повинні перемістити його, якщо це можливо, не захарашуючи свій стіл.

3. Розподіліть отримані документи в конфіденційні папки (незалежно від того, як вони були подані - паперові чи електронні). Ви можете назвати папки

відповідно до дій: «Робота», «Надіслати», «Готово», «Очікує перевірки». Перед закінченням кожного робочого дня необхідно перевіряти зміст, особливо умови виконання. Після завершення процесу впровадження документації вам потрібно буде видалити всю документацію щодо цього питання у вашому профілі.

4. Якщо за передані документи (за виконання) відповідає керівник, то важливо стежити за подальшою передачею документів, нагадувати виконавцям про терміни та своєчасно отримувати відповіді. Щоб полегшити процес моніторингу, необхідно встановити спеціальний графік.

Дуже важливо впроваджувати в управлінську діяльність практику персонального планування. Сьогодні існує багато різних методів тайм-менеджменту. Одним із найпростіших і найефективніших є дотримання методу планування робочого часу відомого німецького фахівця з тайм-менеджменту Лотара Зіверта. В середньому 10-15 хвилин достатньо, щоб скласти план на день. Підхід складається з 5 основних етапів (див. рис. 1.3.):



Рис. 1.3. Дії програми 5S

Джерело: складено автором на основі [59].

Крок 1. Список завдань. У сформованому плані на день перераховуються всі необхідні або важливі справи на наступний день. У графі «Завдання» необхідно ввести наступну інформацію:

1. Плануйте свій тиждень або місяць.

2. Завдання, які не були виконані попереднього дня.
3. Цілі будуть з'являтися періодично.
4. Нове завдання

Крок 2. Оцініть тривалість завдання. Реалістичний план повинен містити набір завдань, які можна реально виконати. Тому, перш ніж почати керувати своїм часом, слід оцінити очікувану тривалість необхідних занять. Неможливо бути повністю точним в оцінці тривалості справи. Однак досвід дозволяє стверджувати, що тижня досвіду роботи з цією технікою достатньо для досягнення 85-90% точності. Коли виникають розриви в часі, виконавці реагують на поставлені завдання точніше й ефективніше в межах призначеного часу.

Важливою умовою є те, що, встановлюючи терміни вирішення завдань, необхідно вказувати не тільки час виконання конкретних завдань, але й те, коли план почнеться і коли він буде завершений.

Крок 3. економити час. При складанні плану слід враховувати першу основну пораду - він не повинен перевищувати 60% робочого часу. Решта часу стає резервом для тих важливих справ, які спочатку не були заплановані, але все одно з'являються в роботі кожного. Якщо елементи роботи в заповненій таблиці перевищують 60% робочого часу, можна рекомендувати наступні кроки:

1. Відмовтеся від одного з предметів або перенесіть його на наступний день;
2. Визначте свої пріоритети, надайте значення делегуванню завдань і скоротіть час, витрачений на виконання цих завдань;
3. Скоротити час, витрачений на кожен пункт свого розкладу;
4. Якщо завдання виходить за межі обумовленого терміну, його необхідно скасувати або відкласти на наступний день.

Крок 4. Розстановка пріоритетів і делегування завдань. Плануючи свій час, ви повинні визначити пріоритети завдань, погодившись на делегування - щоб заощадити час на кожному завданні. Визначено три типи пріоритетів: важливі та термінові завдання (а), термінові або важливі справи (б) і поточні

завдання (в). На день слід планувати не більше 3 завдань а, не більше 6 завдань б і не більше 7 завдань с.

Крім того, ми оцінюємо можливість делегування кожного завдання – щоб визначити, кому воно буде передано повністю чи частково. Таким чином, ви можете уникнути непотрібних завдань, заощадити час і залишити в зоні своєї відповідальності лише важливі цілі.

Крок 5. Контроль результатів. За цією схемою ми починаємо виконання завдання, контролюємо результат і дотримуємося відведеного часу. Невдалі завдання відкладаються на наступний день. Переваги цих заходів величезні: по-перше, можна спланувати роботу та розставити пріоритети на всіх ділянках роботи, по-друге, можна значно заощадити час.



РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКІВ РЕСТОРАНУ «SUSHY EAT», м. «Київ»

2.1. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення тайм менеджменту керівників ресторану

«SUSHY EAT» має гарні фінансово-економічні показники та займає хороші позиції на ринку України. На цьому етапі його співробітники та клієнти цілком задоволені статус-кво. Але група перестала розвиватися і поступово почала втрачати свою унікальність, що дозволило їй стрімко збільшити продажі. Виникли компанії-конкуренти, які пропонують подібні послуги.

Керівництво організації, як директор, дійшло висновку, що залишатися конкурентоспроможним за допомогою унікальності послуг і технологій проблематично, оскільки технології швидко втрачають свою новизну. Тому вони вирішують підвищити ефективність організаційної діяльності шляхом зміни індивідуальної та колективної поведінки з метою покращення та зміни, мобілізації творчих здібностей та винахідливості та створення організації, унікальної за своїми основами.

Розробка заходів щодо реалізації концепцій управління часом є трудомістким процесом. Тому підприємства повинні впроваджувати та вдосконалювати заходи в структурі, що забезпечує розвиток організацій підприємства (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Заходи, які підприємство має впровадити та вдосконалити в структурі забезпечення організаційного розвитку ресторану «Sushy eat», м. Київ

Заходи в структурі забезпечення організаційного розвитку підприємства:

підвищити ефективність організаційної діяльності через зміни індивідуального та колективного поведінки в бік вдосконалення і змін, мобілізації творчих здібностей і винахідливості, і створення організації унікальною в своїй основі;
--

організації необхідно домогтися того, щоб реалізувався взаємозв'язок особистої та організаційної ефективності і спільне бачення збігалось з баченням особистим;

підтримка особистих показників ефективності, як і організаційних має бути безпервною;

необхідно досягти ототожнення співробітників себе з організацією

Джерело: складено автором на основі [32].

Тайм-менеджмент - це дуже складний і трудомісткий процес. Здатність економити час на дрібницях має дуже очевидні переваги, якщо результати оцінюються в глобальному масштабі. Здатність передбачати загальні результати роботи (стратегічне планування) дозволяє позбутися неефективної роботи (наприклад, передати її аутсорсингу, автоматизувати, найняти малокваліфікованих людей, перенести виробництво в райони, де робоча сила дешева).

Існують загальні принципи або етапи управління часом:

- Постановка, визначення та формулювання мети (цілей);
- Планування та визначення пріоритетів;
- Реалізація – конкретні кроки та дії, які необхідно вжити для досягнення цілей відповідно до намічених планів і процедур;
- Контроль досягнення мети та виконання плану.

Нижче наведено традиційний сценарій управління часом для його циклу.

Він складається з п'яти компонентів – функціонально взаємозалежних і замкнутих у цикл (встановлювати цілі, планувати, приймати рішення, виконувати рішення, контролювати виконання рішень, встановлювати нові цілі тощо), а наскрізний компонент з'являється в циклі на всіх фазах (інформація, комунікація)) (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1. Цикл тайм-менеджменту

Джерело: складено автором на основі [25]

З метою вибору конкретного методу впровадження запланованих змін на підприємстві «SUSHY EAT» проаналізовано основні критерії ефективності та критичні фактори успіху, що впливають на результати діяльності підприємства.

Критичними факторами успіху (КФУ) «SUSHY EAT» є: висока освіченість співробітників, їх ініціативність, творчі нахили, наявність власної потужної виробничої бази, що дозволяє реалізувати потенціал співробітників.

При цьому існують ключові показники ефективності KPI, такі як обсяг продажів та їх зростання, індекс задоволеності клієнтів і співробітників підприємства, кількість реалізованих торгових пропозицій та їх економічна вигода тощо.

При розгляді всіх цих критеріїв ефективності забезпечується зв'язок між індивідуальною ефективністю та ефективністю організації, оскільки розглядаються не тільки загальні показники діяльності організації, але й окремі працівники в їх підрозділах.

Підтримка індивідуальних показників ефективності, а також показників ефективності організації має бути постійною. Ось чому модель Rampersad TPS була обрана для постійних змін і постійного вдосконалення організації.

Як згадувалося раніше, особиста ефективність включає особисте бачення, тут необхідно переконатися, що воно включає емоційний зв'язок з організацією, а також усвідомлення цілей організації як особистих. Місія компанії - надавати послуги та задовольняти клієнтів. Місія кожного працівника включатиме ініціативне та сумлінне виконання обов'язків для надання послугта задоволення клієнтів.

Особисте бачення кожного співробітника відображає результати, яких вони хочуть досягти в короткостроковій перспективі. Так, для співробітників дуже важливо просуватися по службі і підвищувати зарплату, а також створювати хороший імідж перед начальством.

Може бути особисте бажання - спокійно працювати до пенсії, набути елементарних навичок для подальшого самовдосконалення, професійно підвищуватися або, навпаки, працювати з мінімальною винагородою, не

обтяжуючи себе.

Компанії повинні переконатися, що взаємозв'язок між індивідуальною та організаційною ефективністю реалізований і що спільне бачення узгоджується з індивідуальним баченням.

Необхідно досягти ідентифікації між співробітниками та організацією. Потрібно самому визнати різницю між особистим і спільним баченням, а потім знайти між ними баланс. Змініть своє бачення, зменшивши переслідування. Наприклад, спільне бачення передбачає підвищення конкурентоспроможності шляхом мобілізації креативності та винахідливості працівників.

Для цього необхідно крок за кроком проаналізувати перспективи потенціал персоналу:

1. Визначити SMART-критерії;
2. Анкетувати персонал по SMART-критеріям;
3. Скласти діаграми;
4. Зробити висновки – щодо визначення цілей зміни.

Показники діяльності персоналу та завдання повинні відповідати так званим критеріям SMART (див.рис. 2.2.).



Рис. 2.2. SMART-критерії ресторану «Sushy eat», м. Київ

Завдання повинні бути:

-конкретними (specific) – завдання потрібно формулювати конкретно, щоб вони могли впливати на поведінку;

-вимірним (measurable) – завдання потрібно формулювати таким чином,

щоб вони робили вимірну мету;

-досяжними (achievable) – завдання повинні бути реалістичними, здійсненними і прийнятними;

-націлюючими на результат (result-oriented) – вони повинні націлювати на досягнення конкретних результатів;

-прив'язаними до певного часу (time-specific) – вони повинні бути обмежені певними часовими рамками, з тим щоб можна було простежити за термінами їх виконання;

-виробленими підприємством і бізнес-процесами, що підтримують їх виробництво.

Таким чином, зробивши висновки, всі цілі можна звести до п'яти пунктів (див. рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Цілі відповідно до SMART-критеріїв ресторану «Sushy eat», м. Київ

Джерело: складено автором на основі [25].

На основі теоретичних і практичних даних підприємством «SUSHY EAT»

було обрано модель Rampersad TPS для інтегрованого методу розвитку та управління змінами. Він був обраний не випадково, оскільки він поєднує багато характеристик інших підходів до організаційних змін. Зокрема, проявляється м'який підхід, орієнтований на кадровий потенціал компанії, високий рівень освіти співробітників, прагнення керівництва створити атмосферу партнерства та спільної відповідальності.

Тактика визначається як сукупність засобів і прийомів для досягнення поставленої мети. У випадку компанії «SUSHY EAT» це інструменти впровадження змін – тренінги, майстер-класи, навчання, курси, діалоги.

Після визначення методів і стратегій змін створюється структура і процедури впровадження змін. З цією метою створюється керівна група якості (QSG) і група вдосконалення.

Групи координації якості (Quality Steering Groups QSGs) формуються на різних рівнях організації: в управлінні, структурних і технічних відділах.

Групи якості на організаційному рівні включають членів правління та вище керівництво. Регулярно, раз на місяць, учасники-координатори групи «SUSHY EAT» збираються на зустрічі, щоб обговорити хід реалізації проекту змін та вдосконалення та внести в нього необхідні корективи.

Саме ці групи пізніше вказали на проблеми, що впливають на якість процесу вдосконалення. Під час цих зустрічей Координаційна група з якості також:

- задокументувати цілі вдосконалення та встановити відповідні дії;
- визначити проблеми;
- ініціювати навчання для членів команди та пояснювати, як навчатися;
- забезпечити безперервність процесу навчання;
- вибрати найбільш важливі процеси для вдосконалення;
- визначити етапи і проміжні етапи процесу вдосконалення;
- обрати керівника групи;
- ставить завдання перед командою вдосконалення та виконує її управлінські функції;

- оцінити прогрес, досягнутий командою;
- забезпечити позитивне ставлення до ініціатив щодо вдосконалення в організації зміни;
- створити умови для покращення оптимального функціонування колективу;
- управляти, координувати та підтримувати діяльність команди вдосконалення, сприяючи реалізації проекту;
- звітувати перед вищим керівництвом;
- консультувати вище керівництво з питань політики на місцях;
- визначити та перевірити результати реалізації проекту.

Говорячи про ефективність BPR «SUSHY EAT», слід зазначити, що більшість іноземних і транснаціональних організацій сьогодні використовують цей інструмент протягом тривалого часу принаймні в одному бізнес-процесі.

Що стосується України, то концепція реінжинірингу бізнес-процесів ще не є поширеною, Зазвичай використовується у сфері інформаційних технологій.

Загалом більшість українських підприємств організовано за принципом виробництва, незалежно від таких факторів, як правовий статус підприємства чи галузева приналежність. Недоліками такої структури є (див. рис. 2.4) [11]:



Рис. 2.4. Недоліки організаційної структури ресторану «Sushy eat», м. Київ

Джерело: складено автором на основі [39].

Разом з тим, в умовах складних і мінливих ринкових процесів стає актуальнішим завдання швидкої коригування бізнес-структури, особливо шляхом реінжинірингу основних бізнес-технічних процесів. Саме тому

дослідження сучасних інструментів редизайну бізнес-процесів у вітчизняних компаніях є актуальним.

Метою централізованого управління компанією є:

- Усунення дублювання функцій;
- Можливість звести всі операції всередині конкретної організації до конкретного стандарту;
- Посилення контролю за діяльністю тощо.

Надаємо розроблений алгоритм централізованого управління допоміжними бізнес-процесами «SUSHY EAT».

Розкриємо суть кожного етапу.

1. Визначте зайві бізнес-процеси підтримки SUSHY EAT. «SUSHY EAT» найбільш повторювані допоміжні бізнес-процеси, такі як: документообіг і програмне забезпечення, бухгалтерський облік, охоронна діяльність, поточний ремонт і обслуговування обладнання, ремонтно-будівельні роботи, прибирання приміщень і території, доставка канцтоварів.

2. Використання теорії нечітких множин для вибору реінжинірингу допоміжного бізнес-процесу на основі централізації. Критерії бізнес-операцій мовою теорії нечітких множин мають вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень [46].

У дослідженні було встановлено таку структуру готовності для реінжинірингу допоміжних бізнес-процесів на засадах централізації:

$$\mu_{ip}(K) = (1 \ 1 \ 0,8 \ 0,7 \ 0,6 \ 0,7) \quad (2.1);$$

де позиційно економічно обґрунтоване відображення вимог до складових критерію вибору для реінжинірингу допоміжних бізнес-процесів на засадах централізації.

У даному випадку це означає: економія витрат – 1 (найвищий); якісне забезпечення виконання бізнес-процесу – 1 (найвищий); наявність кваліфікованих спеціалістів – 0,8 (вищий за середній); можливість використання ІТ-технологій – 0,7 (вищий за середній); наявність засобів праці – 0,6 (не

набагато вищий за середній); забезпечення керованості процесу на рівні «SUSHY EAT» – 0,7 (вищий за середній).

Результати виконання кроків алгоритму вибору допоміжних бізнес-процесів «SUSHY EAT» для реінжинірингу на засадах централізації подано на рис. 2.5.

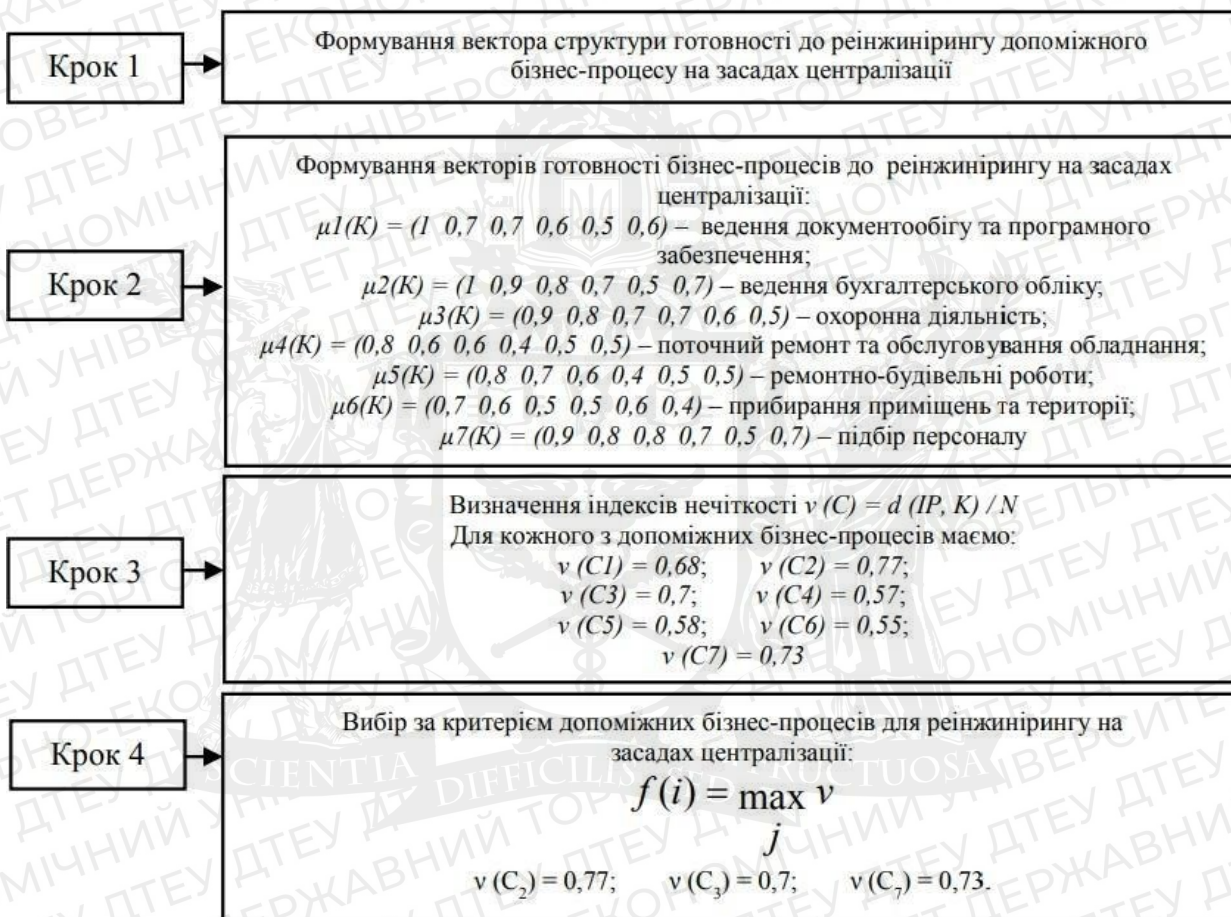


Рис. 2.5. Алгоритм вибору допоміжних бізнес-процесів ресторану «SUSHY EAT» для реінжинірингу з використанням нечітких множин

Джерело: складено автором на основі [78].

Ми вважаємо, що критерії відбору для BPR з підтримкою «SUSHY EAT» повинні враховувати наступні елементи:

- економія коштів, гарантія якості виконання робіт; наявність кваліфікованих спеціалістів; можливість використання ІТ-технологій; наявність робочих матеріалів; «рівень керованості».

- управлінське рішення щодо реінжинірингу допоміжних бізнес-процесів «SUSHY EAT».

«SUSHY EAT» пропонує три управлінські рішення для реінжинірингу деяких допоміжних функцій (бухгалтерія, охорона, рекрутинг).

«SUSHY EAT» отримав три управлінські рішення для редизайну деяких допоміжних бізнес-процесів. Розрахунки з використанням теорії нечітких множин показують, що найбільш прийнятним рішенням для перебудови допоміжного бізнес-процесу «їсти та їсти» на основі централізації є бухгалтерія, охоронна діяльність та підбір персоналу охорони. У порядку пріоритету та важливості, перш за все, що варто змінити, це допоміжні бізнес-процеси, такі як бухгалтерія.

Крім того, за результатами дослідження варто створити спільний рекрутинговий центр для всіх дочірніх компаній «SUSHY EAT», а охоронну діяльність краще передати аутсорсингу.

Ми пропонуємо створити Об'єднаний сервісний центр (АО) для «SUSHY EAT» і передати бухгалтерський облік усіх суміжних підприємств до послуг цього центру. Крім того, це забезпечить перебудову бухгалтерського обліку на основі централізації та створення SCO, що, у свою чергу, має такі переваги [57]: забезпечення контролю над процесом, відсутність ризику втрати виконання облікових функцій або контролю над ними. функції; мінімізація ризику витоку конфіденційної інформації; можливість єдиних стандартів реалізації облікових функцій; можливість оптимізації процесу реалізації облікових функцій на рівні SCO та підприємства; мінімізація організаційного опору під час впровадження; можливість довгострокового планування; сприяння інтеграції нових організацій доступ до бухгалтерських послуг за ціною.

2.2. Соціально-економічний ефект впровадження

Для компаній важливо, щоб працівники знали, як планувати та організувати свій час і вміли виконувати роботу за менший час, ніж середній працівник (результативність обслуговування). Для вирішення цього завдання організації стикаються з проблемою управління часом. Тому одним із важливих напрямів ефективного використання робочого часу є система тайм-менеджменту, яка включає складні прийоми та прийоми тайм-менеджменту.

Даний метод дозволяє (див.рис.2.6):



Рис. 2.6. Можливості методу тайм-менеджменту ресторану «Sushy eat», м. Київ

Слід зазначити, що серед усіх завдань необхідно вибирати пріоритетні, тобто ті, які потрібно виконати першими. Крім того, при постановці та розподілі

задач за видами необхідно орієнтуватися на результати, тобто уточнювати результати, які повинні бути отримані при розв'язуванні задач. Отже, сучасна ринкова економіка передбачає раціональне використання всіх наявних ресурсів (природних, фінансових, трудових). І в цих умовах компаніям необхідно аналізувати можливості тайм-менеджменту в сфері ефективного використання робочого часу.

Окрім запропонованих заходів, існують деякі потенційні заходи. Важливим завданням є збалансування витрат на плановий ремонт і технічне обслуговування з витратами, пов'язаними з усуненням несподіваних поломок обладнання. У разі стабільного рівномірного випуску продукції та досконалої організації виробництва втрати часу, пов'язані з недосконалою організацією виробництва, повинні бути близькі до нуля.

Основною причиною, по якій більшість виробничих підприємств можуть використовувати прості обладнання, є невідповідність програми завантаження обладнання його фактичній потужності, а також відсутність матеріальних і людських ресурсів, необхідних для роботи обладнання. План завантаження обладнання тісно пов'язаний з виробничим планом підприємства, який, у свою чергу, залежить від обсягу замовлення продукції та фінансових можливостей підприємства. Обсяг замовлення значною мірою залежить від успішної роботи маркетингової та економічної служб компанії, а також результатів попередньої діяльності компанії. Фінансово-економічні відділи підприємства забезпечують наявність необхідних фінансових ресурсів, і робота цих відділів ще більше ускладнюється зовнішніми факторами, такими як політика та економіка. Нерівномірне завантаження вузлів обладнання, функція яких дозволяє маніпулювати деталями, також може стати причиною простою (недовантаження) обладнання. Це найбільш типово на рівні заводу і менш характерно для підприємства чи регіону. Багато в чому це пов'язано з відсутністю повної оперативної інформації про стан парку техніки та її завантаження.

Ефективне та раціональне використання робочого часу є результатом

розумного режиму робочого часу та відпочинку, вміння розставляти пріоритети, налагодженої системи зв'язку. Ставлення працівників і роботодавців до робочого часу має виражатися через пунктуальність, роботу на результат і продуктивність праці. Такі важелі, як взаємні зобов'язання всіх сторін, системи фінансового стимулювання та умови праці, можуть підвищити ефективність використання робочого часу на підприємствах. Вони включаються до правил внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовим колективом роботодавцем або за поданням роботодавця. Він і профспілковий комітет уповноважені органи за типовими правилами. Від обліку робочого часу залежить визнання резервів робочого часу, ефективність усіх етапів виробництва. Незалежно від операційної моделі кожного підприємства, необхідно організувати табельний облік використання робочого часу. Правильне визначення характеру і змісту витрат часу виконавця на роботу дозволяє раціонально розподілити необхідні і зайві витрати, виділити наявні втрати часу і на цій основі визначити резерв робочого часу для ефективного використання. Визначення резерву зниження витрат часу має базуватися на усуненні його втрат, що важливо при виконанні багатьох технологічних процесів. Перш за все, необхідно зрозуміти причину втрати.

Раціональне використання робочого часу сприяє поповненню знань, забезпечує необхідне відволікання від роботи, запобігає розумовому перевантаженню. Імовірність того, що працівник буде розумно використовувати свій час, залежить від низки факторів. Серед них слід назвати рівень професійної підготовки особи та її підлеглих, стиль роботи вищестоящого керівного складу, загальний характер організації праці, ступінь свідомості всіх працівників при виконанні службових обов'язків тощо. Найважливішим, однак, є розуміння працівником необхідності аналізу витрат часу та бажання планувати його використання.

Для початку у вигляді табл. 2.2. наведемо основні дані для розрахунку економічної ефективності заходів:

Таблиця 2.2

**Вихідні дані до розрахунку економічної ефективності заходів
щодо зниження втрат змінного робочого часу персоналу
ресторану «Sushy eat», м. Київ**

Показники	Кількість
Чисельність основних робітників на дільниці, осіб	15
Річний фонд робочого часу одного робітника:	
Днів	228
Годин	1824
Втрати робочого часу протягом зміни:	
до впровадження заходів, хв	59,7
після впровадження заходів, хв..	-
Рівень виконання норм праці, %	112
Середня місячна заробітна плата, грн.	3 116,63
Розмір премії до відрядного заробітку, %	23
Відрахування від заробітної плати в пенсійний і інші фонди, %	22
Одноразові витрати на впровадження заходів, грн..	9100

Джерело: складено автором на основі [62].

Розрахуємо наступні показники: загальна кількість відпрацьованих годин, додатковий обсяг виробництва, економія, приріст продуктивності праці, економія заробітної плати, річний економічний ефект, термін окупності одноразових витрат.

Сукупний додатковий робочий час = 59,7 хв.

Додатковий випуск продукції = 94 од.

Приріст продуктивності праці розрахуємо наступним чином (див.рис.2.3):

Таблиця 2.3

Приріст продуктивності праці ресторану «Sushy eat», м. Київ

Показник	Розрахунки
Кількість виробів до змін	$228 * 728 = 165\ 984$ од
Кількість виробів після виробів	$228 * 822 = 187\ 416$ од.

Приріст продуктивності праці	$187\,416 / 165\,984 - 1 = 13\%$
За рік 15 робітників виробляли	$165\,984 * 15 = 2\,489\,760$ од.
З урахуванням на одного робітника нової кількості виробів	$2\,489\,760 / 187\,416 = 13,28 \approx 14$ робітників. (Тобто за умови впровадження даних заходів ми можемо звільнити одного робітника)
Заробітна плата до звільнення	$3\,116,63 * 15 * 12 = 560\,993,4$ грн. – відрядний заробіток на 15 робітників.
Премія	$560\,993,4 * 0,23 = 129\,028,48$ грн.
Відрахування від заробітної плати	$560\,993,4 * 0,22 = 123\,418,55$ грн.
Річний ФЗП	$560\,993,4 + 129\,028,48 + 123\,418,55 = 813\,440,43$ грн.

Джерело: складено автором на основі фінансових звітів

Після впровадження запропонованих заходів ситуація зміниться наступним чином (табл.2.4):

Таблиця 2.4

Розрахунки виплати ЗП працівникам ресторану «Sushy eat», м. Київ

Показник	Розрахунки
Відрядний заробіток	$3\,116,63 * 14 * 12 = 523\,593,84$ грн.
Премія	$523\,593,84 * 0,23 = 120\,426,58$ грн.
Відрахування	$523\,593,84 * 0,22 = 115\,190,65$ грн.
Річний ФЗП	$523\,593,84 + 120\,426,58 + 115\,190,65 = 759\,211,07$ грн.
Економія по заробітній платі	$813\,440,43 - 759\,211,07 = 54\,229,36$ грн.
Річний економічний ефект	$54\,229,36 / 813\,440,43 = 6,7\%$.
Термін окупності одноразових витрат	$9\,100 / 54\,229,36 = 0,1678$ року або 2 місяці

Джерело: складено автором на основі фінансових звітів

Отже, ми бачимо, що програма пропонує звільнити працівника як умову збереження рівня продуктивності бізнесу. Крім того, зменшується річний ФЗП і зростає економічний ефект. Тому ми вважаємо ці зміни доцільними.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження є теоретичними узагальненнями та вирішенням науково-практичної задачі підвищення ефективності управління часом систем управління персоналом підприємства. Отримані науково-теоретичні та практичні результати приводять нас до наступних висновків:

У сфері організації бізнесу час має особливий економічний еквівалент і стає конкурентоспроможним продуктом, причому конкуренція за час особливо гостра. Тут все стає особливо важливим: особистий тимчасовий коучинг поступився місцем формуванню специфічної «тимчасової корпоративної культури», головною цінністю якої є осмислене ставлення до часу. Час є особливим економічним ресурсом організації, нехтування ним призведе до певних бізнес-ризиків і вплине на формування довіри між партнерами. Важливо завжди бути в тому ж просторово-часовому вимірі, що й партнер, щоб врахувати специфіку клієнта та ставлення клієнта до часу. Мистецтво психологічної взаємодії значною мірою залежить від точності входження семантичного поля суб'єкта в семантичне поле об'єкта, упорядкованості часу і простору.

Впровадження технології тайм-менеджменту на підприємстві передбачає розумне управління взаємозалежністю виробничого процесу і робочого часу всіх працівників. Ефективність такого управління полягає не в швидкості виконання завдань, а в правильному розподілі сил і можливостей конкретного підприємства.

В умовах розвитку сучасного підприємства не існує абсолютно універсального і справедливого показника (системи показників), який міг би відобразити справжній рівень розвитку талантів. Звісно, гострота необхідності цілісного розвитку співробітників є актуальною, але виникли проблеми з вибором відповідних показників та визначенням критеріїв оцінювання. Тому більш доцільним стає проведення комплексного аналізу методик, що застосовуються на практиці в Україні та закордонних організаціях для визначення рівня розвитку співробітників.

Аналізуючи бізнес, ми можемо зробити висновок, що «SUSHY EAT» - це ресторан, основною метою якого є приготування страв, і що продажі цього бізнесу зростають за останні 4 роки. Аналіз балансу робочого часу показує, що коефіцієнт використання робочого часу працівників відділу збуту становить 91,6% протягом робочого тижня. Втрата роботи з організаційно-технічних причин та порушення трудової дисципліни. Втрати робочого часу з організаційно-технічних причин становили 6,25 %, через порушення трудової дисципліни – 2,1 %. Потенційний резерв підвищення продуктивності праці та ефективності використання робочого часу становить 8,35%.

Для реалізації резерву робочого часу керівництву «SUSHY EAT» необхідно посилити керівництво та контроль за трудовою дисципліною персоналу, одночасно налагодити організацію та технічне забезпечення робочого місця. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність використання робочого часу та підвищити продуктивність праці персоналу.

Підвищити продуктивність праці можна за рахунок: збільшення випуску продукції за рахунок більш повного використання виробничих потужностей підприємств; зниження затрат праці на її виробництво за рахунок інтенсифікації виробництва, впровадження комплексно-механізованих і автоматизованих виробництв, досконалішої виробничої техніки і технології за рахунок зниження виробництва. втрачених людино-годин за рахунок удосконалення таких факторів, як організація, матеріально-технічне забезпечення та планування організаційно-технічних та інноваційних заходів.

Ми пропонуємо створити Об'єднаний сервісний центр (АО) для «SUSHY EAT» і передати бухгалтерський облік усіх суміжних підприємств до послуг цього центру. Крім того, це забезпечить перебудову бухгалтерського обліку на основі централізації та створення SCO, що, у свою чергу, має такі переваги: забезпечення контролю над процесом; відсутність ризику втрати виконання облікових функцій або контролю над цими функціями; мінімізація ризику витоку конфіденційної інформації, ризику, можливість єдиних стандартів

реалізації облікової функції, можливість оптимізації процесу

впровадження облікової функції на рівні SCO та підприємства, мінімізація організаційного опору під час впровадження, можливість довгострокового планування сприяння інтеграції нової організації придбання бухгалтерських послуг за собівартістю.

Ефективне та раціональне використання робочого часу є результатом розумного режиму робочого часу та відпочинку, вміння розставляти пріоритети, налагодженої системи зв'язку. Ставлення працівників і роботодавців до робочого часу має виражатися через пунктуальність, роботу на результат і продуктивність праці. Такі важелі, як взаємні зобов'язання всіх сторін, системи фінансового стимулювання та умови праці, можуть підвищити ефективність використання робочого часу на підприємствах.

Вони включаються до правил внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовим колективом за поданням власника або уповноважених ним органів і профспілкових комітетів, згідно з типовими правилами. Від обліку робочого часу залежить визначення резерву робочого часу, ефективність кожного етапу виробництва. Незалежно від операційної моделі кожного підприємства, необхідно організувати табельний облік використання робочого часу.

Правильне визначення характеру і змісту витрат часу виконавця на роботу дозволяє раціонально розподілити необхідні і зайві витрати, виділити наявні втрати часу і на цій основі визначити резерв робочого часу для ефективного використання. Визначення резерву зниження витрат часу має базуватися на усуненні його втрат, що важливо при виконанні багатьох технологічних процесів. Перш за все, необхідно зрозуміти причину втрати.

Раціональне використання робочого часу може допомогти поповнити знання, забезпечити необхідне відволікання від службових обов'язків, запобігти розумовому перевантаженню. Імовірність того, що працівник буде розумно використовувати свій час, залежить від низки факторів. Серед них слід назвати рівень професійної підготовки особи та її підлеглих, стиль роботи вищестоящого керівного складу, загальний характер організації праці, ступінь свідомості всіх

працівників при виконанні службових обов'язків тощо. Найважливішим, однак, є розуміння працівником необхідності аналізу витрат часу та бажання планувати його використання.

Отже, ми бачимо, що програма пропонує звільнити працівника як умову збереження рівня продуктивності бізнесу. Крім того, зменшується річний ФЗП і зростає економічний ефект. Тому ми вважаємо ці зміни доцільними.



СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 № 254к/96–ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Кодекс законів про працю України. Закон України від 10.12.1971 № 322–VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Положення про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 07.06.2010 №340. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0811-10>
4. Лист Мінсоцполітики України «Про режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку» від 22.06.2007 р. № 199/13/116–07. URL: <http://planeta-inform.com.ua/rezhimy-raboty-irabochee-vremya>
5. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом. URL: <http://alyushina.com/content/presentation/ТМ.pdf>
6. Бабчинська О.І., Вараниця В.С. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою тайм-менеджмента. «Молодий вчений». 2015. № 12(27). Частина 1. С. 112-115.
7. Багрова І.В. Нормування праці: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. П. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ: Професіонал, 2007. 407 с.
9. Балан О. Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. Агросвіт. 2011. № 17—18. С. 20—25.
10. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87.
11. Білявський В.М. Людський капітал як інструмент оцінювання конкурентоспроможності організації. Вісник Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. 2017. № 92. С. 79-87.

12. Білявський В.М., Богач К.В. Особливості впровадження тайм-менеджменту як інструменту управління робочим часом. Інноваційні фактори підвищення потенціалу розвитку сучасних підприємств. 2018. С. 192-194

13. Білявський В.М., Литвин Д.В. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку підприємства. Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю: III міжнар. наук.- практ. конф., м. Полтава, 21 квітня 2021 р. Полтава : Полтавська державна аграрна академія, 2021. С. 747–750.

14. Борисюк О.М. Сутність та структура управлінської компетентності керівника. Проблеми екстремальної та кризової психології : збірник наукових праць. 2014. Вип. 16. С. 11–21.

15. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип.18. – URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>

16. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і суспільство : електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету. 2018. Вип. 14. С. 279–283. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf

17. Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. Приазовський економічний вісник : електронний науковий журнал 2018. Вип. (06).с. 44–49. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf

18. Гаврилюк А. М., Плецан Х.В. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. Ефективна економіка. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf

19. Горбовий А., Халецька А. Тайм-менеджмент 55+: навч. посіб. для слухачів Університетів «третього віку» / Під заг. ред. Спұлбер Діани, Горбового А.Ю., Халецької А.А. Київ, 2017. 57 с.

20. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

21. Дубоносова А.Н. Нормування праці: облік робочого часу основних

виробничих робітників. Довідник економіста. Вип. № 2. 2016 URL: https://www.profiz.ru/se/2_2016/normirovanie_truda/

22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с

23. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія “Економіка”. 2017. № 3(192). С. 15–18.

24. Євтушенко Г.І., Дерев’янюк В.М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування “Тайм-менеджменту” в організації. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2014. № 1. С. 88–96.

25. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>

26. Ізюмцева Н.В., Неждій В.В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. Інфраструктура ринку : електронний науково-практичний журнал. 2018. № 25. С. 305–309. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/1696>

27. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. Молодий вчений. № 44.4. 2017. С. 60–63

28. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Тайм-менеджмент – управління часом. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія “Економічні науки”. Вінниця: Вінницький

29. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. Молодий вчений. 2017. № 1(41). С. 632–635.

30. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с

31. Макаренко С.М., Олійник Н.М., Лущик К.І. Визначення оптимального виробничого навантаження як основи підвищення продуктивності праці

працівників підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія “Економіка і менеджмент”. 2017. № 26/2. С. 51–54.

32. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. Молодий вчений. 2018. № 11(63). С. 467–471.

33. Матукова Г.І., Макаренко В.О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. Вісник Одеського національного університету. Серія “Економіка”. 2018. Т. 23. Вип. 6(71). С. 58–63.

34. Музиченко Г. В. Тайм-менеджмент. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». Вип. 2, 2016. Одеса : ТОВ «Плутон плюс». 2016. С. 85-97.

35. Музиченко Г. В. Планування в менеджменті та самоменеджменті. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». Вип. 3, 2017. Одеса : ТОВ «Плутон плюс». 2017. С. 16-29.

36. Музиченко Г. В., Тронько С. П. Тайм-менеджмент про скриті резерви телефонних розмов та нарад. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». Вип. 3, 2017. Одеса : ТОВ «Плутон плюс». 2017. С. 43-55.

37. Музиченко Г. В. Ефективний тайм-менеджмент. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». Вип. 5, 2017. Одеса : Бондаренко М. О. 2017. С. 98-115.

38. Назарова Г. В., Мащенко М.А. Аналіз ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві. Економіка: проблеми теорії та практик : зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. Вип. 237. Т. 1. С. 72–80.

39. Непочатов С.І. Аутсорсинг облікових функцій у корпоративних структурах. URL: <http://iep.donetsk.ua/news/contens/Nepochatov.pdf>.

40. Острянюк Т.С. Критерії, показники та рівні сформованості часової

компетентності майбутніх соціальних працівників. Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія “Педагогічні науки”. 2017. Вип. 80(1). С. 235–239.

41. Петрушенко М.М., Бондар Т.В. Управління часом як засіб досягнення стратегічного розвитку підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія “Економіка”. 2009. № 1. С. 10–18.

42. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153.

43. Підручна І.Б. Психологічні особливості часової компетентності особистості. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія “Психологія”. 2012. № 1009. Вип. 49. С. 49–52.

44. Причепя І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6781>

45. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

46. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2015. 351 с.

47. Селютін В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2017. 206 с.

48. Суровкін Н.В. Система управління персоналом як інновація. URL: <http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/surovikin.htm>.

49. Тарасова Н.Є., Чиркова О.В. Тайм-менеджмент як спосіб підвищення ефективності управління компанією. Економіка. Управління. Фінанси. 2019. № 1 (15). С. 58-64.

50. Харук К.Б., Скриньковський Р.М., Крукевич Н.М. Діагностика тайм-менеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. Економіка та держава. 2015. № 1. С. 56–59.

51. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія “Економічні науки”. 2013. № 4. С. 261–268.

52. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2011. Вип.2(6). URL: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)

53. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства: навч. посіб. Львів: Вид. Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 196 с.

