

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри



Омельченко В.Я.

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.

«УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Кваліфікаційна
робота здобувача
вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня
вищої освіти освітньо-
професійної програми
«Менеджмент» :
Шахової Юлії Миколаївни

Науковий керівник:
Омельченко В.Я..
Д.е.н., професор кафедри
менеджменту та фінансів

Рецензент:
Боєнко О.Ю
К.е.н., доцент, зав.кафедри
маркетингу і бізнес-аналітики
Донецького національного
університету ім.В.Стуса

Кваліфікаційна
робота захищена з
оцінкою 74 С

Секретар ЕК 
«17» червня 2023р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор.
(науковий ступінь, вчене звання)

Омельченко В.Я.

(ІПП завідувача кафедри)

«_____» _____ 20__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Шахова Юлія Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління продуктивністю підприємства
керівник роботи Омельченко В.Я., д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: висвітленні причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими процесами, розробка рекомендацій щодо економічної ефективності та продуктивності підприємства.

Об'єкт дослідження: Бренд-менеджмент в системі розвитку підприємства.

Предмет дослідження: Засади продуктивності підприємства

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Категоріальні аспекти визначення продуктивності підприємства

1.2. Сутність та роль управління продуктивністю підприємства

1.3. Галузева специфіка управління продуктивністю підприємства у сфері ресторанного бізнесу

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «БАЛАТОН»

2.1. Організаційна характеристика підприємства







2.2. Аналіз методів вимірів продуктивності підприємства

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА «БАЛАТОН»

3.1. Розвиток організаційно-економічних механізмів управління продуктивністю підприємства

3.2. Моделювання оптимальної системи управління продуктивністю підприємства


5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Омельченко В.Я., д.е.н., професор		
Розділ 2	Омельченко В.Я., д.е.н., професор		
Розділ 3	Омельченко В.Я., д.е.н., професор		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023-03.04.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023-01.05.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	

Студент 
(підпис)

Шахова Ю.М.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи 
(підпис)

Омельченко В.Я.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Категоріальні аспекти визначення продуктивності підприємства	8
1.2. Сутність та роль управління продуктивністю підприємства	19
1.3. Галузева специфіка управління продуктивністю підприємства у сфері ресторанного бізнесу.....	30
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «БАЛАТОН»	37
2.1. Організаційна характеристика підприємства	37
2.2. Аналіз методів вимірів продуктивності підприємства	44
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА «БАЛАТОН».....	53
3.1. Розвиток організаційно-економічних механізмів управління продуктивністю підприємства.....	53
3.2. Моделювання оптимальної системи управління продуктивністю підприємства.....	56
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні бізнес-процеси вимагають структурованої, злагодженої управлінської системи, чіткої розгалуженості управлінських функцій задля раціонального функціонування підприємства та його стабільного розвитку. Управління продуктивністю підприємства є найважливішим чинником його економічного зросту, оскільки існує прямий причинно-наслідковий зв'язок цих явищ.

Забезпечення продуктивності підприємства – процес який включає в себе ряд чинників, які у своєму взаємозв'язку створюють всі необхідні умови для підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

Актуальним також вбачається необхідність висвітлення проблем, принципів та методів управління продуктивністю підприємства та їх доцільності і результативності.

Об'єкт дослідження – засади продуктивності підприємства.

Предмет дослідження – процеси, види та форми управління продуктивністю підприємства.

Мета дослідження полягає у висвітленні причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими процесами, засадами економічної ефективності та продуктивністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

1. Проаналізувати понятійно-категоріальний апарат та джерельну базу дослідження.
2. Дослідити поняття, види, класифікацію управління продуктивністю підприємства

3. З'ясувати основні галузеві особливості управління продуктивністю.

4. Проаналізувати підприємство на предмет функціонування управління продуктивністю.

5. Охарактеризувати взаємозалежність управлінських процесів та розвитку продуктивності підприємства на основі економічних показників.

6. Дослідити основні шляхи розвитку управління продуктивністю підприємства.

Методи дослідження - У роботі застосовано як емпіричні (спостереження, порівняння, узагальнення), так і теоретичні методи наукового аналізу:

- історико-культурний підхід – для характеристики основних досліджень та концепцій управління ефективністю та продуктивністю підприємства;

- аналітичний метод – для виявлення причинно-наслідкових зв'язків у функціонуванні підприємства та політиці управління його продуктивністю за допомогою аналізу економічних показників.

- порівняльний метод – для пошуку спільного та відмінного в різних управлінських концепціях.

Джерельною базою дослідження є наукові праці (статті, дисертації), тлумачні словники, зведені друковані видання, офіційні джерела публікації законодавчих актів та тематична література з менеджменту та маркетингу.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні і систематизації наявних на сьогодні матеріалів щодо напрямів і методів управління ефективністю підприємства а також - створенні авторських рекомендацій щодо удосконалення системи управління продуктивністю конкретного підприємства .

Хронологічні межі дослідження охоплюють другу половину ХХ

—
початок ХХІ століття.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані у наукових пошуках, в сучасному практичному менеджменті, а також при навчанні фахівців з менеджменту, маркетингу та бізнес-професій у закладах вищої та фахової передвищої освіти.

Структура роботи: робота складається з 3 розділів, 8 підрозділів, 5 таблиць та 3 рисунків, загальний обсяг роботи – 75 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Категоріальні аспекти визначення продуктивності підприємства

Успішне функціонування підприємств у сучасних умовах потребує підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання та управління виробництвом, активізації підприємництва тощо. Важлива роль реалізації цього завдання відводиться аналізу господарську діяльність підприємств. З його допомогою виробляються стратегія та тактика розвитку підприємства, обґрунтовуються плани та управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюються результати діяльності підприємства, його підрозділів та працівників. У сучасних економічних умовах діяльність кожного суб'єкта господарювання є предметом уваги великого кола учасників ринкових відносин (організація та осіб), зацікавлених в результаті його функціонування. На підставі доступної їм звітності, облікової інформації зазначені особи прагнуть оцінити фінансове становище підприємства. Основним інструментом для цього служить фінансовий аналіз, за допомогою якого можна об'єктивно оцінити внутрішні та зовнішні відносини об'єкта, що аналізується: охарактеризувати його платоспроможність, ефективність і прибутковість діяльності, перспективи розвитку, а потім за його результатами прийняти обґрунтовані рішення. Фінансовий стан організації характеризується сукупністю показників, що відбивають процес формування та використання його фінансових коштів. У ринкової економіки фінансове становище організації щодо справи відбиває кінцеві результати її діяльності. Саме кінцеві результати діяльності організації

цікавлять власників (акціонерів) організації, її партнерів, податкові органи. Все це визначає важливість проведення аналізу фінансового стану економічного суб'єкта та підвищує роль такого аналізу в економічному процесі. Стійкий фінансовий стан досягається при достатності власного капіталу, високій якості активів, достатньому рівні рентабельності з урахуванням операційного та фінансового ризику, достатності ліквідності, стабільних доходах та широких можливостях залучення позикових коштів. Для забезпечення фінансової стійкості підприємство повинне мати гнучку структуру капіталу, вміти організувати його рух таким чином, щоб забезпечити постійно перевищення доходів над витратами з метою збереження платоспроможності та створення умов для самовідтворення. Значення аналізу фінансового становища нині істотно зростає як власників і керівників організацій, так регіональних і федеральних органів влади, інвесторів, ділових партнерів та інших зацікавлених користувачів. Розглянемо основні приватні показники, що характеризують економічну ефективність підприємств: - Річний економію (річний приріст прибутку); - Зниження витрат виробничо-господарської діяльності на об'єктах управління; - Підвищення продуктивності праці; - Економія за видами ресурсів; - Вивільнення працюючого персоналу; - Підвищення якості продукції, що випускається. Тому ефективність підприємств можна підвищити таким чином: – удосконаленням структури технологічних процесів з метою підвищення їхньої керованості та якості; - Зменшити вплив ймовірнісних змін проміжних технологічних процесів на зміну вихідних параметрів; - Збільшити обсяг оброблюваної інформації з метою зменшити невпорядкованість технологічних процесів. Також наведемо у таблиці 1.1. основні причини і наслідки неефективності діяльності підприємства:

Таблиця 1.1.

Причини і наслідки неефективності у діяльності підприємства

<p>1. Неефективність внаслідок неоптимального масштабу розгорнутості виробництва з надлишком резервних елементів або їх невпорядкованістю (неефективність за масштабом). В ресторані, наприклад – недоцільне керівництво запасами продукції.</p>	<p>Зниження економічної рентабельності підприємства, нестабільний коефіцієнт ліквідності.</p>
<p>2. Неефективність внутрішніх технологічних процесів об'єктів підприємства. 3. Неефективність внаслідок нераціонального розподілу споживаних ресурсів та невідповідності якості (кількості) продукції попиту на неї.</p>	<p>Вимушені надлишкові витрати.</p>
<p>3. Неефективність внаслідок недостатньо продуманого механізму управлінських рішень, неповної реалізації потенціалу персоналу та засобів АСУ.</p>	<p>Великий потік співробітників, додаткові ресурси на навчання, невідлагодженість команди та виробничих процесів</p>

Ефективність – це запорука успішної життєдіяльності будь-якої компанії. На сучасному етапі розвитку економічної науки немає чіткого поняття «ефективності», яке б об'єктивно відповідало цілям підприємства і задовольняло потреби власників. Необхідно виявити ключові показники, що найбільше відображають це поняття. Сучасний економічний словник визначає поняття «ефективність», як «відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, які визначаються як відношення ефекту, результату до

витрат, витрат, що зумовили, що забезпечило його отримання» [7]. Ефективність - ставлення результатів діяльності до витрат, зумовлених її здійсненням. Відображає рівень досягнення або наближення до мети за певного рівня витрат. [8] Ефективність – це «Зв'язок між досягнутим результатом та використаними ресурсами» [11]. Праці вчених більшою мірою зводяться до оцінки фінансового стану підприємства чи компонентів ефективності. Так, низка вчених (Г.С. Савицька, О.В. Єфімова, А.Д. Шермет) зводять оцінку ефективності лише до розрахунку фінансово-економічних показників. У сучасних умовах виникає необхідність пошуку нових, інноваційних, більш об'єктивних методів оцінки, що відображають ефективність прийнятих управлінських фінансових рішень. Рекомендації щодо використання показників для оцінки ефективності діяльності підприємства, викладені в американському стандарті управлінського обліку “Вимірювання ефективності підприємства” (SMA 4D), також ґрунтуються на застосуванні різних фінансових показників (чистий прибуток, грошові потоки, рентабельність інвестицій, залишковий прибуток, вартість бізнесу) [10]. Професори Гарвардської школи економіки Р. Каплан та Д. Нортон розробили методику оцінки ефективності підприємства на основі збалансованої системи показників (BSC), що передбачає чотири класичні напрямки оцінки ефективності: фінанси, ринок та клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток [4]. У даній методиці крім фінансових, використовують і не фінансові показники, що побічно впливають на фінансові результати діяльності у довгостроковій перспективі. Економічна ефективність досить докладно розглянута у І.І. Мазурова, Н.П. Білозерова, Т.М. Леонова, М.М. Підшивалів. Автори розглядають економічну ефективність як «зв'язок між результатом діяльності та витратами (ресурсами), виробленими (застосованими) для отримання цього результату» і він «виражається відносними показниками, що розраховуються виходячи з абсолютних характеристик результату та витрат (ресурсів)» Таке трактування є виразом, що визначається в математиці як

коефіцієнт, з чого випливає рівність категорій ефективності та коефіцієнта. На спростування цього визначення В.С. Тікін пропонує розглядати ефективність таким поняттям, як «вектор, що дозволяє визначити напрямок розвитку виробництва... Виробництво ефективно, якщо рухається у правильному, правильному напрямку». [9]. Це відповідає словам П. Друкера, результативність є наслідком те, що «робляться потрібні, правильні речі», а ефективність – наслідком те, що «правильно створюються ці речі» [3]. У контексті слова «правильно» ми розуміємо, що досягнення результату не повинно негативно впливати на фінансову стійкість підприємства. З розглянутих трактувань ефективності зрозуміло, що у основі лежить результат (ефект). Результат – це досягнення мети. Мета будь-якого комерційного підприємства - отримання прибутку, виходячи з визначення підприємницької діяльності: «самостійна діяльність, що здійснюється на свій ризик, спрямована на систематичне отримання прибутку від користування майном, продажу товарів, виконання робіт або надання послуг особам. Питанням досягнення результату діяльності підприємства займається фінансовий менеджмент. У його основі лежить процес ефективного управління формуванням та використанням ресурсів задля досягнення поставленої мети. На думку І.А.Бланка «головною метою фінансового менеджменту є максимізація добробуту власників підприємства, що забезпечується шляхом максимізації його ринкової вартості» [2]. Ковальов В.В. зіставляє мети фінансового менеджменту з цілями діяльності фірми та крім збільшення добробуту власників, до основної мети фінансового менеджменту приписує і максимізацію прибутку. [5]. Синтезувавши основні цілі фінансового менеджменту і трактування ефективності, ми визначаємо ефективність діяльності підприємства наступним чином: Ефективність підприємства – це суб'єктивна оцінка досягнутих результатів прибутку та зміни добробуту власників (вартості підприємства) з урахуванням ресурсів, що знаходяться у

розпорядженні підприємства, за збереження фінансової стійкості за певний проміжок часу.

Показники ефективності діяльності підприємства, залежно від цілей дослідження можуть бути розраховані узагальнюючі та приватні показники ефективності.

Таблиця 1.2.

Групи показників ефективності

Узагальнюючі	Приватні
Узагальнюючі показники характеризують діяльність підприємства у цілому. Враховують усі сукупні результати та витрати.	Приватні показники характеризують використання якогось одного ресурсу чи ефективність одного підрозділу.

Виходячи з висунутого визначення (Табл 1.2.), у сучасній практиці використовується як ключові показники: Рентабельність інвестованого капіталу, Економічна додана вартість EVA, Фінансова стійкість.

1. Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC). Коефіцієнт показує відношення чистого операційного прибутку до інвестованого капіталу.

2. Економічна додана вартість EVA. Цей показник дозволяє оцінити приріст вартості підприємства за певний період. Розрахунок показника EVA є досить складним особливо для непублічних компаній. Основна його перевага полягає в тому, що він включає прибуток і рентабельність з урахуванням поправки на ризик.

3. Фінансова стійкість. Наголошуючи на фінансову стійкість, ми визначаємо підтримку компанії «на плаву», тобто. залучення позикових коштів має згубно позначатися стані компанії. В рамках фінансової стійкості

ми пропонуємо використовувати коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів (фінансового левериджу). Цей показник аналізують у динаміці. Зростання показника означає посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел. Рекомендоване значення коефіцієнта – менше 0,7.

На відміну від показника, який лише оцінює кількісно чи якісно рівень досягнення мети, критерій ефективності дозволяє винести судження про прийнятність того чи іншого рішення. Критерії ефективності сприяють у процесі прийняття рішень вибору альтернативного варіанта, який має необхідну мету. Основою його вибору є людські рішення. Основними концепціями прийняття людських рішень є: максимізація корисності та обмежена раціональність. Кожна з них відповідає певний вид критеріїв ефективності, який називається критерій оптимальності та критерій придатності.

1. Критерій оптимальності. При прийнятті оптимальних рішень використовується критерій оптимальності, що відповідає концепції максимізації корисності. Оптимальний у цьому випадку означає максимально ефективний, наприклад, забезпечує максимально очікуваний дохід або максимальну ймовірність отримання необхідного доходу за певних обмежень. Якщо значення показника за змістом бажано зменшувати, наприклад ризик або витрати, то максимальна ефективність операції досягатиметься при мінімальних значеннях вибраного показника. При використанні векторного показника ефективності прийняття рішень на ролі функції корисності використовується певний математичний вираз, що формулюється комбінацією приватних показників (наприклад, прибуток і витрати, а функція - їх ставлення, оптимальне значення критерію – це максимальне значення функції). При побудові функцій корисності застосовуються спеціальні чи допоміжні методи, які полегшують процес пошуку та вибір найкращої альтернативи. Найкраще компромісне рішення з урахуванням значень усіх

приватних показників ефективності та буде оптимальним, що забезпечує максимальну ефективність операції.

2. Критерій придатності. А для прийняття задовільних рішень відповідно до концепції обмеженої раціональності використовують критерій придатності, що забезпечує необхідну ефективність операції. Може використовуватися як векторний, і скалярний показник ефективності. При використанні першого задовільними визнаються ті рішення, які задовольняють усі вимоги за приватними показниками одночасно або забезпечують вимоги значення узагальненого показника ефективності або функції корисності, якщо вона відома. При використанні скалярного показника – будь-які рішення, що приймаються, повинні відповідати оцінці даного показника не гірше, ніж деяке «порогове» значення. Наприклад, очікуваний дохід повинен бути не меншим від необхідного або рівень ризику не повинен бути вищим за допустимий. Основним правилом при використанні критерію придатності є те, що рішення, що приймається, має забезпечувати необхідну ефективність операції, а якщо їх кілька, то вважається, що всі вони однаково за перевагою і людині байдуже, яке з них вибрати. Зазвичай у разі приймається перше задовільне рішення, і подальший пошук у цьому припиняється [2]. Отже, незалежно який із критеріїв економічної ефективності використовується, всі вони служать для прийняття оптимальних рішень, що переслідуються основними завданнями та цілями підприємницької діяльності.

Будь-яке комерційне підприємство (чи будь-яке інше установа) має лише одним справжнім ресурсом – людьми» (Пітер Друкер). Тому ефективність підприємства визначається, насамперед, людськими ресурсами. Людські ресурси: керуючі та інноватори Якщо звернутися до всіх праць Пітера Друкера і проаналізувати їх, то можна простежити в них дві основні форми людського ресурсу: керуючі та інноватори, що забезпечують ефективний менеджмент та інновації, орієнтовані задоволення потреб і очікувань

споживача. Але можна зібрати воєдино найкращі людські ресурси і переконатися, що проста група геніальних керуючих та інноваторів – далеко не ефективне підприємство. Високий інтелектуальний потенціал – необхідна, але не достатньо умова. Необхідна не просто група талановитих людей, а їхній злагоджений, згуртований колектив. Але згуртувати людей може лише об'єднуюча ідея – висока, але досяжна мета, яку б5 управління підприємством раю поставлено перед колективом. Мета, що несе як соціальний (будуючий будинок), так і особистий (і для кожного члена групи, і для акціонерів підприємства) ефект. Якщо не буде соціального ефекту – не створюватиметься цінностей для споживача, підприємство просто не потрібне і буде не затребуваним. Не буде особистого ефекту, у роботі не буде особистої зацікавленості, робота не буде ефективною. І вирішальну роль ефективності підприємства грають не персональні компетенції кожного з членів колективу, а ключові компетенції підприємства загалом, які включають певну (і необхідну підприємству) сукупність навичок, здібностей, ноу-хау, технологій (і навіть відповідну матеріальну базу) – ключові компетенції які дають можливість успішного виконання підприємством своєї місії. Об'єднувальна ідея: місія та бачення Об'єднуюча ідея повинна розкрити місію підприємства – мета існування підприємства в суспільстві – дати лаконічну та чітку відповідь з приводу того, що підприємство може запропонувати споживачеві та якому споживачеві, як і чим воно задовольнить зростаючі потреби та очікування сегментів ринку. У цьому ряду визначення бачення підприємства: яким воно має бути, щоб виконувати свої завдання в рамках реалізації існуючої стратегії. Але ні місія, ні бачення, ні стратегія не дається згори, це теж результат інтелектуальної діяльності людини, в даному випадку в основному акціонерів підприємства. Від того, як вони сформульовані та залежить, зрештою, успіх підприємства. Як ми вважаємо, бачення має включати також «найповніше задоволення потреб та очікувань споживачів, співробітників підприємства та його акціонерів» – задоволення всіх

зацікавлених сторін бізнесу. Якщо бодай одна із сторін не буде задоволена, на високу ефективність бізнесу розраховувати важко. Тут трохи зупинимося на категорії "Акціонери". Із приватним бізнесом все зрозуміло. Акціонери кровно зацікавлені в ефективності свого підприємства, у максимальному задоволенні потреб та побажань споживачів, адже саме вони і приносять їм дивіденди. Із держсектором складніше. Акціонером є держава, а якщо копнути глибше, то це населення країни, самі ж споживачі. Але де-факто акціонерами є чиновники – бюрократія, яка не дуже й зацікавлена в ефективності підприємства, не дуже її цікавлять і потреби, і очікування споживачів. Відповідно, місія часто залишається лише гаслом, порушується ефективна робота всього ланцюжка Акціонери (бюрократи) – Керівники – Персонал, страждає ж населення – справжні акціонери державних підприємств та установ. Необхідна не просто група талановитих людей, а їхній злагоджений, згуртований колектив. Місія та бачення можуть так і залишитися недосяжними мріями, якщо не визначити наступні моменти:

- Які конкретні та здійсненні стратегічні цілі ставляться перед підприємством для практичної реалізації його бачення та виконання ним своєї місії.

- Ключові показники ефективності діяльності з усіх цілей, метрики, оптимальні значення.

- Стратегічні плани підприємства щодо досягнення поставленої мети. Реалізація місії та бачення стратегічних планів підприємства може вимагати спільних зусиль десятків, сотень, тисяч і багатьох тисяч людей. Згуртований колектив, як відомо з психології, не може включати більше 5-7, максимум 10 осіб. Чим більше людей, тим складніше їм спілкуватися один з одним та досягати згоди з ключових питань. Тому великі групи людей неминуче дробляться на малі. Втім, відомо, що одна людина може ефективно управляти не більше п'ятьма-сімом підлеглими на верхніх рівнях управління, і 30

підлеглими на нижньому рівні. У разі керівнику необхідно створити неформальну ієрархію свого колективу й у роботі спиратися її у. Ієрархія колективу та ієрархія структурних підрозділів підприємства – організаційна структура підприємства – це за рідкісними винятками одна й та сама ієрархія. Каплан та Нортон (збалансована система показників – ССП) вказали шлях від місії підприємства до його стратегії, а далі відзначили декомпозицію стратегії та показників ефективності підприємства у рамках організаційної структури підприємства. Але якої структури? Запитання авторами не розглядається. Що ми маємо від початку – наші відправні точки: місія підприємства та людські ресурси підприємства. З місії ми отримуємо стратегію та показники ефективності. Але з місії ми можемо також визначити бізнес-процеси підприємства (верхнього рівня), і основні його функції. Все ж решта: організаційна структура, бізнес-процеси нижніх рівнів і функції структурних підрозділів, це вже їхня декомпозиція, яку і потрібно провести. Провести спільно і так, щоб отримати ефективне підприємство, що має ефективну організаційну структуру з узгодженою місією та стратегією структурних підрозділів, показниками ефективності з керівниками, колективами, з бізнес-процесами, функціями тощо. Провести саме спільну декомпозицію, тільки так можна досягти максимальної ефективності. Інакше межі структурних підрозділів можуть не збігатися з межами бізнес-процесів, деякі структурні підрозділи можуть опинитися без місії та стратегічних цілей, без показників ефективності або вони не перегукуватимуться з місією, стратегічними цілями та показниками ефективності підприємства. А частина стратегічних цілей може просто зникнути. Ну і далі, як згадували і Друкер, і Каплан і Нортон, місія та стратегія, показники ефективності структурного підрозділу мають бути зовнішніми умовами. План, який був оптимальним на момент його ухвалення, може згодом стати неоптимальним. Тому управлінські рішення мають не лише стосуватися коригування поточної діяльності, а й за необхідності коригувати самі встановлені показники сам стратегічний курс

підприємства. Тут важливо чітко розуміти, що жодна формальна система (субординація) не може врахувати всієї багатогранності та інваріантності діяльності підприємства, це лише каркас системи управління. Необхідна і координація – неформальна система взаємовідносин, без якої неможлива злагоджена робота підприємства, без неї вона може перетворитися на «роботу за правилами». Саме ефективна неформальна координація вирізняє колектив від простої групи працівників. Правильне поєднання субординації та координації – завдання ефективного керуючого.

1.2. Сутність та роль управління продуктивністю підприємства

Зростання економічної ефективності є одним із пріоритетних завдань, поставлених органами влади в Україні перед вітчизняним бізнесом. Для вирішення цього завдання недостатньо визначити цільові показники, які разом свідчать про те, що цієї мети досягнуто. Необхідно розробити механізм зростання ефективності, який полягає у визначенні сукупності послідовних управлінських рішень, що дозволяють досягти запланованих показників у певний період через використання ресурсного потенціалу підприємства. Такий підхід до управління ефективністю передбачає вирішення ключових питань, найважливішими є наступні: визначення сучасної концепції управління ефективністю, визначення критеріїв ефективності, визначення факторів зростання ефективності [7]. Для українського бізнесу управління ефективність є відносно новим поняттям, хоча у світовій науковій літературі та практиці застосовується давно. Понад півстоліття тому Пітер Друкер обґрунтував методику управління за цілями – МВО (Management by Objectives), в якій було визначено принцип оцінки діяльності персоналу за досягнутим результатом, а не за кількістю витрачених зусиль на його отримання. Фактично це був перший крок до розуміння того, якою мірою прийняті управлінські рішення

впливають на отриманий результат, як заплановану мету компанії представити у вигляді проміжних цілей, що досягаються певними підрозділами в кожний період часу. Цей механізм дозволяв систематизувати процес прийняття рішень, розподілити завдання, визначити засоби їх досягнення, перерозподілити ресурси, проводити моніторинг реалізації стратегічних цілей і своєчасно коригувати прийняті рішення. Однак в умовах швидких технологічних змін, підвищеного рівня ризику, трансформацій ринку, ускладнення технологічних ланцюжків розподілу прибутку слід розширити підхід до самого поняття мети компанії, вийшовши за межі її концентрації на фінансових досягненнях. Насамперед слід розуміти, що змінився сам підхід до розуміння бізнесу як способу отримання доходу. Сьогодні бізнес слід розглядати як інтегровану систему взаємодії між учасниками бізнес-процесів: акціонерами компанії, співробітниками, партнерами, споживачами, державою, конкурентами та іншими заінтересованими сторонами. Компанія може функціонувати лише доти, доки кожна із зацікавлених сторін не буде задоволена. Тому мета отримання максимального ефекту (прибутку) практично заміщується метою задоволення інтересів всіх учасників бізнессередовища. Слід також акцентувати увагу на факторах, що впливають на зростання отриманого прибутку за відповідних витрат ресурсів. З матеріальних активів, раціональне використання яких дозволяло отримати максимально можливий фінансовий результат, вектор інтересів керівників компаній перемістився на нематеріальні: компетенції керівних співробітників, інноваційний підхід до вирішення завдань, наявність сильного бренду та інше. Це змушує переглянути сам підхід до формування стратегічних цілей, включивши до нього цілі в галузі розвитку управлінських навичок, цифровізації, диверсифікації у бік інноваційних продуктів та послуг та інше. З іншого боку, в оцінці результатів діяльності компанії мають превалювати стратегічні цілі над поточними результатами, що викликає сумніви в сучасних економістів і менеджерів. Однак при цьому механізм моніторингу досягнення запланованої

довгострокової мети залишається досить складним з багатьох причин: змінюються умови функціонування компанії, критерії стійкості, виникають нові підходи до досягнення показників. Стратегія, на розробку якої було витрачено багато зусиль, втрачає свою актуальність. На наш погляд, в основі концепції управління ефективністю повинні лежати два взаємопов'язані положення. Перше стосується найбільш значних чинників, які формують довгострокову ефективність підприємства. Незалежно від напрямку діяльності компанії та її масштабів досягнення стійкого ефекту визначається такими факторами: 1) впровадженням інноваційного підходу, що лежить в основі формування стратегії та визначає її основні блоки; 2) людським потенціалом компанії, що включає наявність знань, досвіду, готовності до прийняття нестандартних управлінських та операційних рішень; 3) взаємодією зі споживачами, заснованим не просто на дотриманні змін їх переваг, а й у передбаченні їхніх бажань, що насправді формує конкурентоспроможність підприємства; 4) операційною ефективністю, що полягає у раціональному використанні ресурсного потенціалу компанії для вирішення оперативних завдань; 5) корпоративним кліматом, заснованим на внутрішньому розвитку компанії, готовності кожного співробітника вирішувати складні завдання, що виходять за межі посадових обов'язків; 6) досягнутими фінансовими показниками. Таким чином, фінансові результати по суті є лише наслідком вирішення ключових завдань, які мають бути покладені в основу стратегії розвитку компанії. Такий підхід до її формування забезпечить гнучкість, тобто можливість швидко реагувати зміну бізнес-середовища. Наприклад, такі глобальні стратегічні цілі, як подвоєння прибутку, зростання продуктивності праці, вихід на нові ринки, ніколи не будуть вирішені, якщо не визначити, як безумовну необхідність переходу до нових технологій у всьому ланцюжку створення продукту, формування нових компетенцій персоналу, перехід до цифровим технологіям та інше. Друге становище, що є основою управління ефективність, полягає у необхідності визначення правильного балансу

результатів діяльності підприємства, а чи не просто у досягненні значень окремих показників. Це виключає можливість орієнтації деякі показники при одночасному ігноруванні інших, щонайменше значимих. Такий підхід до управління ефективністю дозволяє не лише досягти високих фінансових показників, а й дозволяє створювати та використовувати нові корпоративні можливості, формувати нові цінності, що виходять за межі отримання прибутку. В управлінні ефективністю все більшого значення набуває наявність нематеріальних активів у порівнянні з інвестуванням у матеріальні цінності, що традиційно розглядалося як запорука фінансового успіху. Умовно можна виділити два підходи до формування стійкої довгострокової ефективності: підхід, що використовується компаніями індустріальної епохи, такими як General Electric, General Motors, DuPont та підхід, що використовується компаніями інформаційної епохи, такими як Microsoft, Apple, Amazon [3]. Найбільші компанії індустріальної епохи керували діяльністю компанії у вигляді її поділу деякі управлінські блоки: постачання, виробництво, реалізація, обслуговування, маркетинг, планування та інші. Нині, в епоху гострої конкуренції, політичної напруженості, підвищеного ризику і, насамперед, високої інформатизації всіх процесів, такий підхід до ведення бізнесу перестав бути конструктивним. Змінилися як вимоги до якості продукції та послуг через насиченість ринку, так і можливості компаній щодо його задоволення. Найбільш значущими трендами є такі:

1. У корені змінюється управління взаємодією із споживачами продукції. Якщо в епоху індустріалізації зниження собівартості через оптимізацію виробничих процесів дозволяло сформувати споживчий попит, практично задовольнити потреби в стандартному наборі товарів (їжа, житло, автомобіль, одяг), то сьогодні йдеться про задоволення індивідуальних уподобань. Акцент у керуванні взаємодією зі споживачами слід робити на індивідуалізації, готовності виконувати індивідуальні замовлення з обмеженими обсягами виробництва. Це докорінно змінює підхід до

ефективності, переносячи акцент з економії на масштабах, на диференціацію та гнучкість.

2. Стираються межі, які раніше були перешкодою для просування товарів на світовий ринок. Це докорінно змінило ставлення до конкуренції, необхідності з одного боку, конкурувати з іноземними компаніями, які активно проникають на український ринок, з іншого боку, виходити за межі кордонів, орієнтуючись на особливості локальних ринків.

3. Інновації стають об'єктивною необхідністю трендом розвитку компаній в інформаційну епоху. Коротшає життєвий цикл товарів, дедалі швидшими темпами розвиваються технології. Це дозволяє створювати нові продукти, формувати новий попит за одночасної економії ресурсів. Проте поряд із очевидними можливостями необхідність орієнтації на інноваційний шлях розвитку потребує іншого підходу до управління процесами у компанії. Це не просто управління окремими підрозділами, а управління процесами розробки, апробації нових товарів та послуг, їхнього ринкового тестування, переходу до масового виробництва та просування на ринок. Практично всі виробничі та функціональні підрозділи компанії працюють як єдиний механізм, що дозволяє не просто розробити новий продукт, а й комерціалізувати його, зробити джерелом отримання стійкого прибутку.

4. У індустріальну епоху відбувалося чітке розмежування персоналу підприємств дві групи. Перша – це керівники вищої та середньої ланки, які займалися розробкою нових продуктів та технологічних процесів, керували операційною діяльністю, працювали з постачальниками та клієнтами, спираючись на свої інтелектуальні здібності та знання. Друга група – це працівники, безпосередньо виконують стандартні технологічні операції, які потребують високих розумових здібностей. Сьогодні автоматизація виробництва, ускладнення процесів змінили вимоги і до інтелектуальної праці, і рівня виконання фізичних операцій. Слід враховувати, що керувати

процесами кадрового забезпечення значно складніше, ніж виробничого, через складність самого об'єкта управління та швидку зміну вимог до праці. На придбання нових навичок та компетенцій потрібно значно більше часу, ніж на придбання матеріальних ресурсів. Причому не слід забувати і про соціальну сторону цього процесу, пов'язану з визначенням балансу між необхідністю мати персонал з високою мотивацією та здібностями та необхідністю збереження ключових працівників, відданих компанії та мають великий стаж роботи. Вимоги до навичок робочої сили змінюються у бік інтелектуальної праці, до чого необхідно готуватися вже сьогодні. До 2030 р. за прогнозами McKinsey від 10 до 800 мільйонів робочих місць стануть автоматизованими. При цьому на ринку праці спостерігається надлишок низькокваліфікованої робочої сили за одночасного дефіциту висококваліфікованих кадрів. До 2030 року частка робочого часу, відведеного використання технологічних навичок, збільшиться на 55 %, соціально-емоційних навичок – на 24 %, просунутих когнітивних навичок – на 8 %. Водночас значно скоротиться кількість часу, відведеного на ручну працю – на 14 %, використання базових когнітивних навичок – на 16 % [4]. Змінюються вимоги і до компетенцій персоналу, зайнятого у сфері управлінської праці. Якщо в недалекому минулому головний акцент робився на застосуванні навичок для вирішення повсякденних завдань, то сьогодні необхідно мати особисті якості, які допомагають приймати швидкі рішення в умовах бізнес-середовища. На другий план йде вміння керувати персоналом, координувати події з колегами, вести переговори, покращувати якість обслуговування. Збільшується роль критичного мислення, креативності, здатності самостійно оцінити ситуацію та прийняти рішення. При цьому виникає необхідність мати нові управлінські навички: емоційний інтелект, гнучкість мислення, підприємницьку активність, здатність використовувати цифрові технології. Сама управлінська праця набуває зовсім іншого забарвлення, орієнтуючись насамперед не так на вирішення поточних завдань, але в зростання конкурентоспроможності компанії з урахуванням

використання інноваційних підходів до ведення бізнесу. Управлінські методи та програми, які «працюють» в умовах епохи індустріалізації, втрачають свою актуальність. Такі програми як управління якістю, орієнтація на споживача, управління операційними витратами, реінжиніринг бізнесу, делегування управлінських повноважень працівникам носять фрагментарний характер, дають короткостроковий ефект, але не дозволяють повністю досягти стратегічних цілей. На наш погляд система показників, що дозволяють відобразити ефективність функціонування компанії, повинна будуватися на оцінці можливості вирішити стратегічні цілі та завдання, що включає наступні показники:

1. Фінансові результати, які розглядаються не як конкретні вартісні показники, а як можливість формування позитивної думки акціонерів компанії про якість менеджменту.

2. Задоволеність клієнтів компанії, що оцінюється за сукупністю показників: динаміка формування нових каналів реалізації, глибина проникнення на ринки, повторні покупки.

3. Внутрішні бізнес-процеси компанії, які визначають комунікації всередині компанії, що сприяють зростанню задоволеності споживачів.

4. Компетенції персоналу компанії підтримки її можливості розвиватися, гнучко реагуючи зміну бізнес-середовища. Ця система показників дозволяє отримати сукупну оцінку ефективності, що поєднує у собі одночасно і фінансові показники як результат минулих досягнень, і нефінансові, спрямовані на майбутнє зростання компанії. На підставі проведеного аналізу та виявлених факторів успіху компанії нами визначено наступну послідовність здійснення процесу управління ефективною.

1. Сформувані стратегічні цілі та завдання, що поєднують діяльність усіх підрозділів компанії в єдину інтегровану систему. На цьому етапі слід

вирішити основні цільові завдання: привабливий сегмент ринку, спосіб задоволення, фінансові показники. На підставі поставлених завдань визначаються показники, які свідчили б про рівень їх досягнення. На цьому етапі можуть виникнути незгоди у розумінні керівниками окремих напрямів діяльності компанії та окремих функціональних підрозділів щодо домінуючих показників та тих, які мають другорядне значення. Саме на цьому етапі і слід визначитися, які цілі мають першорядне значення, виходячи зі сфери діяльності компанії, її потенціалу, досягнутого становища на ринку, факторів зовнішнього середовища. Обговорення цільових показників дозволить сформулювати загальну модель бізнесу, за функціонування якої відповідають топ-менеджери компанії та ключові фахівці.

2. Визначити систему показників, дозволяють оцінити досягнення запланованих стратегічних цілей, довести інформацію до співробітників компанії. Кожна поставлена мета – це той кінцевий результат, який можна отримати в певний період часу в майбутньому, наприклад, завоювання 20% -ної частки ринку протягом 5-річного періоду. Для того, щоб ця мета була досягнута, визначаються ті завдання, які мають бути вирішені, і ті показники, які свідчать про їх досягнення, наприклад, розробка та виведення на ринок нових товарів, що мають інноваційні характеристики, загальною вартістю не менше 25% від виручки компанії. Ця мета має підтримуватись усіма підрозділами підприємства, для яких мають бути визначені відповідні показники. Наприклад, відділ персоналу повинен розробити програму підвищення кваліфікації та підбору нового персоналу, здатного забезпечити виконання поставленої мети. Кожен співробітник компанії повинен не тільки розуміти її стратегічні цілі, а й реально брати участь у їх реалізації, визначаючи власні робочі цілі та завдання.

3. Розробити план досягнення стратегічних та поточних цілей, визначити контрольні точки. Формується конкретний перелік дій, що стоять

перед кожним підрозділом з уточненням основних цільових параметрів: термінів, фінансових витрат, відповідальних за виконання. Стратегічні цілі стосуються перелічених вище чотирьох груп показників: фінансові результати, задоволеність клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, компетенції персоналу. Зусилля керівників компанії мають бути спрямовані не на видозміну традиційного для компанії процесу досягнення простої миттєвої вигоди, а на розбудову процесів, особливо значущих для досягнення стратегічних цілей компанії. Вони стосуються таких показників системи, як прискорення процесу виконання замовлень, скорочення періоду просування нових товарів ринку, розвиток персоналу. Самі собою ці завдання не принесуть очевидної вигоди, але зрештою трансформуються у високі фінансові показники. На цьому ж етапі управління ефективністю визначається система мотивації персоналу, яка має відкритий характер, включає як матеріальну, так і нематеріальну винагороду. У цьому мотивується персонал за обсяг виконаної роботи, а й за досягнення цільових показників у контрольних точках.

4. Проводити моніторинг та коригування показників в умовах необхідності швидкого реагування на зміну бізнес-середовища. На регулярно проведених нарадах менеджери порівнюють фактичні фінансові результати з прогнозними, аналізують, якою мірою досягнуто мети клієнтів, який рівень інноваційного розвитку, як реалізуються внутрішні бізнес-процеси. Аналізується не лише рівень досягнення цільових показників, а й ступінь відповідності прогнозів та цільових показників нової реальності. Слід розуміти, що запропоновані нами підходи до управління ефективність підприємства мають коригуватися з урахуванням особливостей їхнього функціонування, що визначаються насамперед сферою діяльності. Так, наприклад, для підприємств аграрного бізнесу система показників для оцінки ефективності стратегії має такі особливості:

1. Фінансові результати функціонування компанії значною мірою залежать від багатьох об'єктивних факторів, які безпосередньо не пов'язані з якістю управління бізнесом. Це природнокліматичні умови, вплив споживачів і постачальників, кон'юнктура ринку, що швидко змінюється, більш глибоке регулювання аграрного бізнесу в порівнянні з іншими видами діяльності. У цих умовах на перший план для досягнення високих фінансових результатів виходять рішення, що дозволяють стабілізувати діяльність підприємств, наприклад, організувати внутрішньогосподарську переробку сільськогосподарської сировини, продовжити процес реалізації продукції для більш високу кон'юнктуру ринку, створити власні канали реалізації продукції та інше. Аграрні підприємства, розуміючи необхідність знизити залежність від факторів бізнес-середовища, все більше уваги приділяють диверсифікації бізнесу, формуванню замкнутого ланцюжка створення споживчих цінностей, створенню агрохолдингів [6].

2. Аграрні підприємства у своїй більшості випускають сільськогосподарську сировину для переробки або продукти харчування, тому при оцінці рівня задоволеності споживачів слід, насамперед, звертати увагу на відповідність продуктів стандартам якості та ціну, за якою продукція може бути продана. Оцінка рівня задоволеності споживачів сільськогосподарської продукції не є складним завданням, вона визначається стабільністю каналів реалізації, стійкими взаємовигідними відносинами з переробниками продукції та посередниками, здатністю конкурувати з імпортною продукцією [5]. Оскільки частка імпортних продуктів харчування на українському ринку стає менш значущою поряд з активним проникненням вітчизняної сільськогосподарської сировини за кордон, можна з упевненістю говорити про поліпшення процесів управління ефективністю аграрним бізнесом.

3. Внутрішні бізнес-процеси аграрних підприємств розвиваються, все більшою мірою в діяльність компаній впроваджуються сучасна техніка та

технології, програмні продукти, засоби комунікацій [2]. У той самий час слід зазначити, що швидкість змін надзвичайно низька з багатьох причин як об'єктивного, і суб'єктивного характеру. Відсутність необхідного матеріально-технічного забезпечення, кваліфікованого персоналу, соціальні проблеми сільських територій, недостатньо високі підприємницькі навички керівників не дозволяють аграрним підприємствам швидко реагувати на зміни бізнес-середовища. Тому розвиток внутрішніх бізнес-процесів має бути одним із найбільш значущих елементів стратегії аграрних підприємств, драйвером розвитку галузі.

4. Наявність трудових ресурсів, що мають необхідні компетенції для активного розвитку компанії, є найважливішим фактором розвитку аграрних підприємств. З одного боку, прискорений перехід до інноваційного шляху розвитку потребує підготовлених професіоналів, а в умовах технологічної відсталості аграрних підприємств така потреба стає ще очевиднішою. З іншого боку, забезпечити аграрні підприємства керівниками та фахівцями відповідного рівня підготовки стає дедалі складнішим завданням. Сільська праця стає все менш привабливою насамперед через низький рівень матеріального стимулювання. Якщо взяти до уваги важкі умови сільської праці, відсутність необхідних умов культурного зростання, загалом слабкий рівень розвитку сільських територій, перспектива швидко подолати проблему кадрового забезпечення стає примарною. На наш погляд, зростання рівня професійної підготовки має стати ключовим стратегічним завданням аграрних підприємств, головною умовою, що забезпечує зростання аграрної економіки. Відсутність необхідного персоналу не дозволить вирішити глобальні завдання, які визначені.

1.3. Галузева специфіка управління продуктивністю підприємства у сфері ресторанного бізнесу

Індустрія харчування сьогодні – одна з галузей національної економіки, що швидко розвиваються. У період з 2000 до 2010 р., за винятком 2009 р., щорічний кількісний приріст підприємств харчування становив 5–10%, а їх оборот збільшувався на 10% і більше. Тренд обороту комунального харчування За експертними оцінками, ринок комунального харчування перебуває в стадії розвитку. Витрати населення Україні на громадське харчування у загальній сумі споживчих витрат поки що не перевищують 5%. В останні роки індустрія харчування зазнала серйозної галузевої сегментації. Огляд сучасних форматів підприємств харчування показав, що періоди кризової та посткризової економіки країни (2008, 2009, 2010) суттєво сприяли професійному відбору підприємств за принципом фінансової успішності. Від того, наскільки ефективно побудовано систему фінансово-економічних відносин, раціонально налагоджено фінансово-економічні процеси, безперервні фінансові, зокрема грошові потоки, настільки фінансово стійке підприємство на ринку ресторанних послуг. Іншими словами, неувага до питань фінансово-економічних відносин неминуче призведе до фінансових труднощів і, зрештою, до банкрутства підприємства харчування. Підприємства ринку ресторанних послуг мають низку особливостей, які зумовлюють специфіку їх фінансово-економічних відносин. Поєднання трьох функцій у господарській діяльності підприємств харчування (виробництво кулінарної продукції, її реалізація та організація споживання) відрізняє індустрію харчування від інших галузей народного господарства. Фінанси підприємств харчування є свого роду синтезом фінансів підприємств промисловості та торгівлі. У свою чергу, фінансово-економічні процеси (ФЕП) підприємств харчування визначаються як цикли, що акумулюють фінансові потоки на ринку ресторанних послуг. Отже, їхнє завдання полягає у забезпеченні

ефективності функціонування підприємства харчування загалом та його бізнес-процесів зокрема. Елементами фінансово-економічних процесів підприємств харчування є фінансові ресурси, фінансові потоки, джерела фінансових ресурсів, грошові потоки, що, по суті, ідентично з підприємствами інших галузей. Однак на побудову системи ФЕП впливають галузеві особливості підприємств харчування та виконувані ними функції. З одного боку, на підприємствах галузі створюються, як і будь-якому матеріальному виробництві, споживчі вартості, з другого – вони реалізуються, задовольняючи потреби населення. На ринку ресторанних послуг дедалі більшого значення починає набувати поняття грошового потоку. Справа в тому, що одна з найважливіших сторін фінансово-економічної діяльності підприємств харчування полягає в оптимальному формуванні та використанні грошових фондів, оскільки через них здійснюється забезпечення всієї комерційної діяльності підприємства харчування необхідними грошовими коштами. Крім того, фінансово-економічні відносини, що виникають у процесі утворення та використання фінансових ресурсів, опосередковуються грошовими потоками. Структура фінансово-економічних процесів підприємств харчування. Таким чином, облік та аналіз потоків коштів виступають обов'язковими атрибутами у процесі підвищення фінансово-економічної ефективності підприємств харчування. Розглянуті нами особливості фінансово-економічних відносин підприємств харчування визначають процес управління підприємством, його фінансово-економічну діяльність. Однак найчастіше розуміння фінансово-економічної діяльності підприємств харчування зводиться до результатів лише на рівні фінансового менеджменту. Такий підхід стикається із трьома основними труднощами. По-перше, завдання фінансового менеджменту на різних підприємствах харчування часто не збігаються. По-друге, обов'язки фінансового менеджменту різномірні, включають завдання, пов'язані як з фінансовими питаннями, а й з адміністративними (платежі, зберігання коштів, податкові

декларації, укладання договорів, страхування та інших.). Такий взаємозв'язок адміністративної та фінансової роботи іноді офіційно закріплений за різними службами. По-третє, деякі важливі рішення (щодо великих інвестицій, довгострокових позик, збільшення капіталу тощо) через те, що вони мають стратегічний характер, знаходяться у віданні генерального директора, ради директорів, акціонерів, залежно від масштабів підприємства харчування. Усе сказане вище підтверджує нелогічність порівняння фінансово-економічної діяльності підприємства харчування з роботою тільки фінансового менеджменту. Об'ємний розгляд фінансово-економічної діяльності підприємств харчування у тривимірному просторі (з погляду бухгалтерського бачення, економічного та організаційного подання) з урахуванням факторів зовнішнього ділового середовища є необхідною умовою. Крім тривимірного бачення доцільно виділення управлінських систем – центрів фінансово-економічної відповідальності (ЦФЕО) у межах фінансово-економічної діяльності підприємств харчування, т. е. об'єктами управління виступатимуть не окремі види ресурсів підприємства харчування, а підсистеми, які також у собі управляють, організують та консолідуєть ресурси з різних напрямних діяльності. Однак є думки, що центри відповідальності створюються виключно для виконання облікових функцій, а не для управління. Це тим, що створювані підприємствами центри відповідальності є віртуальними і часто існують окремо від реальності. Для того щоб фінансово-економічна структура підприємства харчування була інструментом ефективного управління, кожен ЦФЕО повинен бути не тільки речовим, а й одухотвореним, тобто ним повинен бути конкретний співробітник, як правило, керівник підрозділу, відділу і т.д. керує реальними процесами. Результат кожного процесу оцінюється відповідним показником. Зазначимо, що така фінансова структуризація фінансово-економічних служб (ФЕС) підприємств харчування дозволить відстежувати рух фінансових ресурсів, що ними акумулюються, і, найголовніше, оцінювати ефективність ФЕС з точки зору їх прибутковості. На

перший погляд здається абсурдною та нездійсненою оцінка прибутковості ФЕС підприємств харчування, виділення її як окрема бізнес-одиниця. Проте тенденції у галузі свідчать про готовність дедалі більшої кількості підприємств харчування до цього кроку. Про оцінку ефективності фінансово-економічної служби варто говорити в тих випадках, коли підприємство харчування пройшло стадії формування загального бачення, формалізації процесів та вироблення єдиної методології фінансово-економічного управління. Тому питання виділення фінансової служби як центр прибутку пов'язане не лише з рівнем кваліфікації фінансистів підприємств харчування, а й рівнем зрілості самого підприємства та ринку, на якому воно функціонує. Флагманом у цьому питанні виступила компанія General Electric (GE), яка не пов'язана з ринком ресторанних послуг. Фінансова служба GE була виділена в бізнес-напрямок GE Capital з дочірніми бізнес-одиницями. Це сталося, коли GE позбавлялася інших бізнес-одиниць, нездатних стати першим або другим гравцем на ринку. При цьому GE Capital, здобувши самостійність, перетворилася на успішний бізнес-проект і на сьогоднішній день є одним із найбільш прибуткових для GE. Дещо пізніше подібним чином надійшла компанія Siemens AG – конкурент GE, утворивши на основі фінансових служб керуючої компанії та проміжних холдингів бізнес-напрямок Siemens Financial Services (SFS). Це одне з рішень, що забезпечили компанії перехід з п'ятої позиції у світі на другу на ринку електроніки та електротехніки (після GE) у сегменті товарів виробничого призначення та на четверте місце у галузі в цілому. Причому цього результату було досягнуто на висококонкурентному галузевому ринку, перенасиченому ринковими бар'єрами та дешевими ресурсами для азіатських гравців. Для створення фінансово-економічних служб підприємств харчування як бізнес-одиниць, що заробляють, можна виділити кілька джерел їх доходу: – залучення додаткового фінансування за цінами нижчими, ніж доступне конкуруючому підприємству на ринку ресторанних послуг. Дохід становить дельту виграшу від залучення додаткового фінансування за фактичними та

середньоринковими цінами; - Надання фінансових консультацій, розробка фінансових та статистичних моделей для стратегічного менеджменту, здійснення бухгалтерських операцій. Цей напрямок здатний забезпечувати суттєві доходи. Заробітком вважається плата за послуги на ринкових умовах; – управління податками, що географічно або юридично потрапляють під різне оподаткування. Тут дохід – це виграш понад стандартне оподаткування. Такий підхід застосовується для мережі підприємств харчування, що працює і на території України і за її межами. Зазначимо, що з даному джерелі доходу потенціал прибутку невеликий і потребує додаткових витрат у систему управління податками підприємства харчування. Як видно, заробіток у цих напрямках діяльності може становити дохід бізнес-одиниці ФЕС підприємства харчування, який після вирахування поточних витрат утворює прибуток служби. Таким чином, грамотно сформована фінансова структура ФЕС здатна не лише забезпечити структурну та функціональну ефективність, а й створити умови для її конкурентоспроможності та відокремленої прибутковості. Безумовно, підприємства харчування на українському ринку ресторанних послуг, на відміну від західних компаній, функціонують у динамічному середовищі: за нестабільної цінової політики, постійно зростаючих різноманітних тарифів та відсутності локальної підтримки. При цьому використання світового досвіду може значно полегшити організацію та управління фінансово-економічними процесами, підвищити фінансово-економічну ефективність вітчизняних підприємств харчування. Наприклад, у США створено програму розвитку індустрії харчування. Для підприємств харчування розроблено ефективне страхування на покриття непередбачених фінансових витрат (Restaurant Programs of America – RPASM). Крім цього, з 1919 р. функціонує Національна асоціація ресторанного бізнесу США (National Restaurant Association) за співпраці фонду освіти (National Restaurant Association Education Foundation). Об'єднання включає понад 380 000 підприємств харчування, постачальників, консультантів, спонсорів,

зацікавлених у сфері ресторанного бізнесу. Завдання асоціації полягає у наданні спеціалізованої допомоги (фінансової, консультаційної, дослідницької, спонсорської, соціальної та ін.) підприємствам харчування, що потребують цієї підтримки. Очевидно, що організовані заходи сприятливо впливають на фінансово-економічний стан західного ресторанного бізнесу, показники якого добре видно на макроекономічному рівні країни. Так, у першій половині 2011 р. внесок індустрії харчування в економіку США оцінювався у 1,7 трлн. Доларів. Таким чином, нами позначено необхідні умови для створення ефективної моделі фінансово-економічної діяльності підприємств харчування на українському ринку ресторанних послуг, дотримання яких є передумовою їхньої успішної комерційної діяльності.

Висновки до розділу 1

Отже, можна назвати чотири основні умови, визначальних ефективного підприємства:

1. Місія підприємства, сформульована: - як мета існування підприємства у суспільстві; - як орієнтація підприємства на споживача, задоволення його потреб і очікувань; - як основна ідея, що об'єднує та згуртовує колектив підприємства; - як відправна точка бачення, стратегічних цілей та показників ефективності діяльності підприємства, а також бізнес-процесів та функцій. управління підприємством доведено як до керівника структурного підрозділу, до кожного працівника (подальша декомпозиція). В результаті ми матимемо на верхньому рівні згуртований колектив керівника підприємства та керівників верхнього рівня із взаємопов'язаними місією, баченням, стратегічними цілями, показниками, функціями та бізнес-процесами своїх підрозділів (колективів). Кожен із керівників створює підлеглий колектив, із взаємопов'язаною місією, баченням та взаємопов'язаними стратегічними

цілями та показниками, бізнес-процесами тощо. вниз ієрархією, зачіпаючи кожного конкретного працівника. Система управління Управляючі приймають життєво важливі для підприємства рішення. Але їх треба втілювати в життя. Необхідна система управління підприємством, система, формалізована та документована, система, яка б чітко координувала всю діяльність підприємства, всіх його структурних підрозділів усіх рівнів, усіх його працівників – від керівника до прибиральниці. Система повинна забезпечувати оперативне планування поточних показників ефективності діяльності підприємства та структурних підрозділів, моніторинг та аналіз результатів діяльності, давати керуючим усіх рівнів повну інформацію для прийняття відповідних рішень, забезпечувати їх неухильне виконання. При цьому система має «розуміти», що в процесі роботи з абсолютно незалежних від підприємства причин змінюються і внутрішні, і зовнішні процеси.

2. Система стратегічного управління підприємством, що забезпечує постановку та досягнення стратегічних цілей у рамках відповідної місії.

3. Ієрархічно організований, злагоджений та згуртований колектив керівників та інноваторів, ієрархія якого (організаційна структура підприємства) визначається як спільна декомпозиція місії та бачення, стратегічних цілей та показників, планів, персоналу, функцій та бізнес-процесів підприємства. Декомпозиція, внаслідок якої кожен підрозділ, кожен колектив, кожен працівник через свої персональні установки рухається до виконання спільної місії.

4. Формалізована та документована система оперативного управління підприємством, що підтримується системою неформальних відносин (координацією) та забезпечує оперативну діяльність підприємства відповідно до обраної стратегії, необхідна для практичного виконання місії.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «БАЛАТОН»

2.1. Організаційна характеристика підприємства

Відповідно до основних класифікацій, заклади ресторанного бізнесу можна поділити на такі види [10]:

1. За принципом обслуговування клієнтів:

- класичний – приготування страв здійснюється безпосередньо після отримання замовлення. Напівфабрикати не використовуються;
- ресторан швидкого обслуговування – з відвідуваності ресторану передбачає використання заготовок, зроблених персоналом ресторану лише з свіжих продуктів;
- ресторан швидкого харчування (фаст-фуд) – передбачає швидке приготування страв із напівфабрикатів.

2. За етнічним принципом:

- Італійська кухня;
- Українська кухня;
- Китайська кухня;

Європейська кухня;

- Грузинська кухня, і т.д.

3. За рівнем сервісу (тільки для класичних ресторанів).

4. За ціновим критерієм, з величини середнього чека:

- елітні ресторани (преміум клас). Передбачає високий показник середнього чека, концептуальний інтер'єр; присутність елітних вин у винній карті; широке меню. Відмінною рисою такого ресторану є якість

обслуговування клієнтів: офіціанти повинні знати правила етикету, правила сервірування столу та черговості страв та ін. Такі ресторани відрізняються якістю посуду, столових приладів, скла, скатертин і серветок. Націнка у таких ресторанах становить до 500%;

- середньоцінові ресторани. У порівнянні з елітними відрізняються більш демократичним стилем. Меню не дуже відрізняється від меню ресторанів преміум класу. Предмети декору та сервірування високоякісні, але нижчі за ціною. Націнка складає до 300%.

- нижній ціновий сегмент представляють недорогі ресторани, кафе та бари. Тут вимоги до оформлення та сервірування набагато нижчі. Асортименти їжі невеликий і відносно простий. Посуд та прилади недорогі. Сервірування мінімальне. Відповідно, і середній чек – невеликий.

5. Щодо позиціонування ресторани поділяють на:

- гастрономічні;
- ресторани національної кухні;
- класичні;
- ретро;
- ресторани для «особливих випадків»;
- ресторани для «сімейного відпочинку» та ін.

Аналіз функціонування ресторанного бізнесу за кордоном дозволив виявити загальні тенденції його розвитку за сучасних умов господарювання.

1. Ресторани високого цінового сегмента йдуть ще вище, збільшують якість страв, продуктів та рівень сервісу. Такі заклади мають стати еталонними для ресторанної промисловості. Хоча слід зазначити, що в ці ресторани піде лише забезпечена та відокремлена публіка.

2. У найбільш популярного виду ресторанів – демократичного (орієнтованого на середній клас), спостерігається кілька тенденцій розвитку: ресторани з «open kitchen», а також поява тематичних ресторанів (стейк хаус або фіш хаус та ін.)

3. Підвищення попиту на корисну для здоров'я продукції. Понад те, підприємства ресторанного бізнесу налагоджують прямі тривалі господарські зв'язки безпосередньо з виробниками сільгосппродукції.

4. Поширення національних кулінарних традицій у всьому світі.

5. Розвиток кухні "фьюжн" (означає "злиття, метал").

6. Посилення орієнтації якості продукції.

7. Активний розвиток «молекулярної кухні».

8. Створення мереж та подальше збільшення її розмірів.

Причому слід виділити 2 основні типи мереж:

- уніфіковані – що передбачають стандартизацію всіх складових концепції;
- змішані - що передбачають сукупність маркетингової, рекламної компанії, а також цінової програми лояльності та ін.

9. Розвиток спеціалізованих підприємства зі скороченим набором пропонованих послуг і страв. Спеціалізація їх може бути різноманітною, ресторани можуть спеціалізуватись, як правило, на приготуванні національних страв, вечерь, сніданків. А іноді ресторани спеціалізуються на створенні певної атмосфери, наприклад «Дикий Захід» та ін. Ще неможливо не відзначити такий вид ресторанів, як free flow, або демократичні ресторани. "Фрі фло" в перекладі означає "вільний рух". Як свідчить світова практика, демократичні ресторани є досить динамічним сегментом ресторанного ринку. Основні споживачі таких підприємств – люди середнього достатку. Ознаки таких підприємств: відсутність офіціантів, приготування їжі в присутності

гостей, насичений асортимент страв. Такі ресторани дозволяють відвідувачам самостійно вибрати місце, комфортно розміститися, почуватися невимушено. Все це забезпечується поєднанням "відокремлених островів": кавової, пивної, лінії гарячих страв, а також системи самообслуговування з обслуговуванням офіціантами. В Україні таких ресторанів поки немає, хоча в ЗМІ є інформація про те, що перша та найбільша у Франції мережа ресторанів самообслуговування Flunch розпочала пошуки франчайзі в Україні. Серед звичайних закладів ресторанного господарства є такі, що привертають увагу своєю оригінальністю. Так, на Мальдівських островах є маленький ресторанчик, оригінальність якого полягає в тому, що він знаходиться на глибині 5 метрів, його стіни та стеля виконані з прозорого матеріалу. Щодо України, то говорити про ресторани на глибині моря чи в оточенні голодних тигрів не доводиться. Але є чимало ресторанів та кафе, які радують відвідувачів не лише гарною кухнею, а й цікавими інтер'єрами. Безперечним лідером є Львів, де є безліч нових ресторанів незвичайних форматів. Прикладом їх закладів є "Криївка", "Мазох-кафе", "Старий трамвай". Для останнього спеціально викупили призначену для брукху колісну базу старого трамвая, за старими фотографіями відновили та збудували вагончик. Також слід зазначити, що, незважаючи на кризу, ресторанний бізнес продовжує розвиватися. Причому не лише у світі, а й в Україні. Українські ресторани не перестають дивувати своїх гостей не лише смачними стравами, а й новими стилями та враженнями. Постійно відкриваються ресторани нового формату, надаються додаткові послуги. На сьогоднішній день гості ходять до ресторану не лише поїсти. Найцікавіше у цьому бізнесі – це його концепція. Комунікації за філіжанкою кави за допомогою простої настільної гри. Можливість для людини чудово провести час у компанії друзів чи товаришів по службі. І якщо, спираючись на світовий досвід кулінарії та йдучи в ногу зі світовим прогресом, наша кухня стане ще більш вишуканою та досконалою, то ресторанний бізнес в Україні буде успішнішим, ніж в інших країнах світу. Висновок: ресторанний

бізнес завжди займатиме одне з провідних місць у житті сучасного суспільства, оскільки люди завжди відчуватимуть потребу в їжі. Але сьогодні від ресторанів вимагають не лише «хліба», а й «видовищ». Слід зазначити, що сьогодні українські ресторатори з успіхом виконують ці вимоги. Однак, за всіх своїх позитивних моментів, ресторанна сфера народного господарства ще потребує деяких покращень та змін, здійснивши які вона по праву вважатиметься однією з провідних у світі.

Ресторан «Балатон» є комплексним закладом, розташованим в тихій місцевості поблизу моря та парку у місті Одеса. Меню представлене європейською та азіатською кухнею, а також –виокремленими дитячим та банкетним меню. Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю.

Ресторан має таку структуру:

- Ресторан
- Бар
- Тераса
- Конференц зал
- Банкетний зал
- Дитяча кімната
- Кальянна тераса
- Караоке

Кожен зі структурних елементів закріплений за керівником відповідної ланки – менеджером структурного підрозділу, який здійснює загальне керівництво і несе відповідальність за свій сектор.

Генеральний директор призначається шляхом виборів (голосування) учасників товариства, відповідно до його навичків, знань, умінь та досвіду. До його обов'язків входять організаційні та контрольні заходи діяльності організації в цілому, також за ним закріплюється відповідальність, в тому числі і матеріальна. Заступник директора з економічних питань в тандемі з головним бухгалтером здійснюють економічне планування, економічну діяльність, контроль та звітність, відповідають за збереження та розширення ресурсів, уникнення юридичних невідповідностей та порушень.

Кадрово-управлінську систему ресторану можна зобразити таким чином:

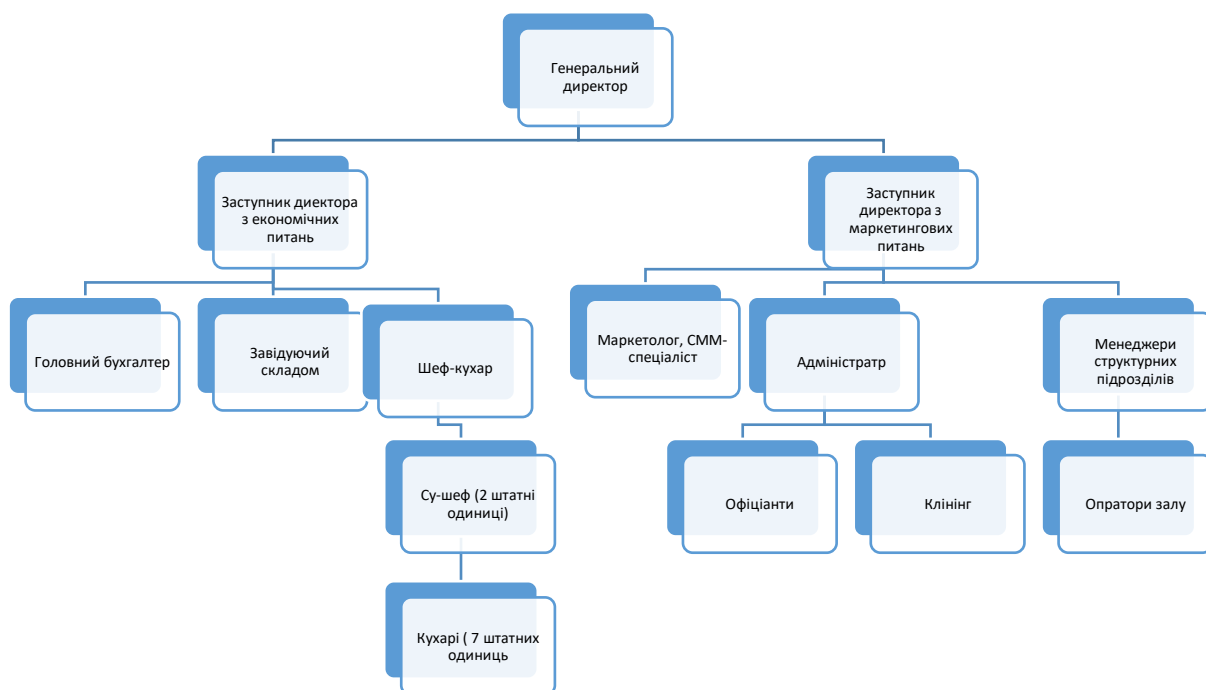


Рис. 2.1 Кадрово - управлінська організаційна структура

Головний бухгалтер за допомогою різних методів економічного аналізу створює та коригує ефективність та продуктивність підприємства.

Маркетолог розробляє бренд-політику закладу, комунікує із засобами масової інформації, в тому числі – інтернет, визначає цільову аудиторію, налаштовує відповідну рекламу, а також збирає статистичні данні для повного відтворення картини розвитку підприємства.

В ресторани використовується модель «4С». Доцільно використовувати модель «4С», оскільки вона найбільшою мірою враховує специфіку ринку громадського харчування та орієнтована на інтереси клієнта. Модель «4С» включає чотири напрями маркетингової діяльності:

1С – Споживач. Компанія надає товари та послуги відповідно до побажань покупців, тим самим забезпечує споживчу цінність.

2С - Вартість (ціна). В ідеалі продажна ціна повинна бути нижчою за психологічну ціну покупців і одночасно покривати витрати продавця. Компанії доводиться враховувати прагнення клієнтів мінімізувати фінансові витрати, час та фізичні зусилля, максимізувати задоволеність покупкою.

3С - Зручність. Відповідно до моделі 4С продаж продукції організуються компанією так, щоб було зручніше, перш за все, покупцям, а не продавцям. Зручність включає також хороше передпродажне та післяпродажне обслуговування клієнта для забезпечення комфорту споживачів.

4С – Комунікації. Означають найкраще надання споживачам інформації про місцезнаходження, товари, послуги, ціни, а також формування позитивного корпоративного іміджу у процесі спілкування клієнтів із представниками компанії з питань купівлі та обслуговування.

2.2. Аналіз методів вимірів продуктивності підприємства

Щороку ресторанний ринок міста поповнюється в середньому на 25-30 закладів, але при цьому майже така ж кількість ресторанів закривається. Це свідчить про те, що ресторанний бізнес має свою специфіку та потребує глибокого вивчення та аналізу. Для того, щоб бути постійно «на плаву», при цьому отримуючи суттєвий прибуток, рестораторам, не обійтися без постійних інновацій, покращень структури підприємства, генерування нових ідей, а також необхідно постійно відстежувати модні тренди, нові та популярні формати та концепції. Причини у скрутні отримання прибутку рестораном у повному обсязі можуть бути різними, для їх виявлення, аналізу та прийняття управлінського рішення доцільно використовувати такі методи - оцінка економічної ефективності інвестицій, ABC-аналіз, діаграма Ісікави та ін. Необхідно також підібрати науково обґрунтований комплекс заходів, що сприяє підвищенню ефективності діяльності закладу. Проведено дослідження можливості підвищення ефективності діяльності підприємства сервісу на прикладі банкетної зали ресторану. Стояло завдання вирішити проблему нераціонального використання площі закладу та отримання прибутку у повному обсязі існуючих можливостей ресторану. При цьому визначали економічну ефективність впровадження розроблених проектних заходів за допомогою методу оцінки інвестиційних проектів з використанням ROI – коефіцієнта рентабельності інвестицій та діаграми Ісікави. Діаграма Ісікави (причинно-наслідкова діаграма) дозволяє системно підходити до підвищення ефективності діяльності банкетного залу: виявлення та вивчення реальних причин виникнення проблем та способів їх вирішення. Діаграма дозволяє в простій і доступній формі систематизувати всі потенційні причини цих проблем, виділити найбільш суттєві і провести порівняльний пошук першопричини. При аналізі повинні виявлятися і фіксуватися всі чинники, навіть ті, які здаються незначними, оскільки мета схеми - знайти найбільш

правильний шлях та ефективний спосіб вирішення проблеми. Діаграма Ісікави дозволяє: стимулювати творче мислення співробітників, виявити взаємозв'язок між причинами та зіставити їхню відносну важливість. У результаті побудови діаграми виявлено чинники, які впливають більшою мірою ефективність роботи підприємства: персонал, реклама, меню, приміщення, управління (Рис.2.1). Основні причини, що впливають на збільшення ефективності банкетного залу, є: приміщення та меню, у зв'язку з чим необхідно приділити пильну увагу даним складовим. Третичні та вторинні причини допомагають зрозуміти з чого складаються першопричини. Так, причина «приміщення» залежить від опалення, вентиляції, електроенергії, меблів, посуду та приладів, текстилю та столової білизни, обладнання. Проблема, пов'язана з площею банкетного залу ресторану полягає в тому, що загалом із 30 днів зал працює 10 днів, а в решту часу не використовується. Тому було розглянуто основні напрямки використання площі банкетного залу, із можливою зміною формату роботи. На сьогоднішній день у сфері громадського харчування актуальні такі концепції: кав'ярня, булочна-кондитерська, конференц-зал, караоке-бар, вар'єте-бар.

Для вибору продуктивнішого варіанта було проведено балансний метод прийняття рішення, який показав перевагу на користь використання площі банкетного залу у форматі конференц-залу. Даний формат представляється як оптимальний, життєздатний та більш прибутковий з усіх запропонованих альтернатив.

Для визначення економічної ефективності запропонованих заходів використали фінансовий коефіцієнт ROI (Return On Investment) – це показник окупності інвестицій, ставлення отриманого прибутку до вкладених коштів. За допомогою значення ROI оцінюється ефективність вкладених інвестицій. Це

коефіцієнт, що ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу. У таблиці 1 представлені витрати, у тому числі мінімальні витрати на обладнання та рекламу. Загальні витрати становили: 152 623 . Тепер підрахуємо дохід. На проведення конференцій приділяється мінімум два дні на тиждень, тобто 8 конференцій на місяць, 96 на рік. Вартість послуги включно з орендою та замовленою їжею становить 20 000 . Річний дохід становить 1 920 000 , у тому числі чистий прибуток дорівнює 640000 . Прогнозована ефективність запропонованих заходів роком становила 319 %.

У будь-якому ресторані велика увага повинна приділятися стану товарних запасів і товарообігу, оскільки від цього залежить виконання плану товарообігу, рівень витрат обігу й у результаті - фінансові результати діяльності ресторану та її фінансовий стан. Товарні запаси повинні бути оптимальними, оскільки відсутність або невеликий обсяг запасів можуть викликати перебої в роботі, а надлишки запасів призводить до заморожування капіталу, уповільнення його оборотності та зниження прибутковості.

Таблиця 2.1

**Витрати на обладнання та рекламу для
конференц-залу**

	Кількість	Сума
Обладнання		
Мультимедійні проектори	1	15 551
Екрани для відео-проекторів	1	5 890
Портативна система звукопосилення	1	18 185

Ноутбук зі звуковою апаратурою	1	21 000
Фліпчарт	1	3 713
Доска магнітно-маркерна	1	5 084
Мікрофони	1	1 220
Акустична система	1	15 990
МФО	1	1 990
Реклама		
Реклама на телебаченні		35 000
Реклама у друкованих виданнях		8 000
Оформлення сайту ресторану та створення акаунтів у всіх соцмережах		0.00
Розміщення контекстної реклами на сайтах		10 000
Всього		152 623

Таблиця 2.2.

Рух товару в ресторані с 01.01.2020 г. по 31.12.2020

Период	Сальдо на початок періоду	Прихід	Витрати.	Сальдо на кінець періоду
Січень	2430605,42	290416,92	592353,69	2129845,42
Лютий	2129841,45	1010363,8	731901,87	2409247,59
Березень	2409247,61	1034862,12	1148269,11	2296545,55
Квітень .	2296545,55	1426575,09	1316025,63	2408735,88
Травень	2408735,91	1005151,53	1234865,71	2180440,24
Червень	2180440,27	1198631,89	1160596,59	2219518,19
Липень	2219518,19	1078309,79	1134720,18	2164538,19
Серпень	2164538,19	1180592,69	1244294,53	2101641,3
Вересень.	2101641,3	1477285,48	1477835,67	2102634,93

Жовтень	2102634,96	1684181,23	1662703,91	2124837,96
Листопад	2124837,99	1856150,8	1567277,56	2414277,65
Грудень	2414277,68	2902011,48	2310920,41	3007128,74
Всього	26982864,52	16144532,82	15581764,86	27559391,64
Середнє значення місяць	за 2248572,043	1345377,735	1298480,405	2296615,97

У таблиці 2 наведено дані щодо руху товару в ресторані за період з 01.01.2020 р. по 31.12.2020 р. Дані щодо руху товару проаналізовані на тлі виручки ресторану для того, щоб зрозуміти, як рівень товарних запасів впливає на фінансову діяльність закладу. На рис.2.2 зображено виторг ресторану за період з 01.01.2020 р. по 31.12.2020 р. З даних таблиці 2.2 і можна зробити висновок, що витрати перевищують приходи незначно, тому слід провести АВС-аналіз товарних запасів, виявити неліквід, знайти шляхи його скорочення, а також слідство скоротити надходження товару до необхідного мінімуму. З таблиці 1 видно, що середній товарний запас за цей період становить приблизно 2100000, що має становити 75% від середнього товарообігу за місяць, але цей показник більш ніж удвічі перевищує рекомендований норматив – 30% товарних запасів від товарообігу. Також можна зробити висновок, що значне перетарювання ресторану було здійснено у грудні 2020 року. Підприємство повинне прагнути до збільшення товарообігу, оскільки в результаті прискорення цього показника: - зменшаться витрати звернення (витрати на зберігання); - поліпшиться фінансове становище ресторану, оскільки звільняться кошти, вкладені у товар, які можна направити на розрахунки з постачальниками (банком).

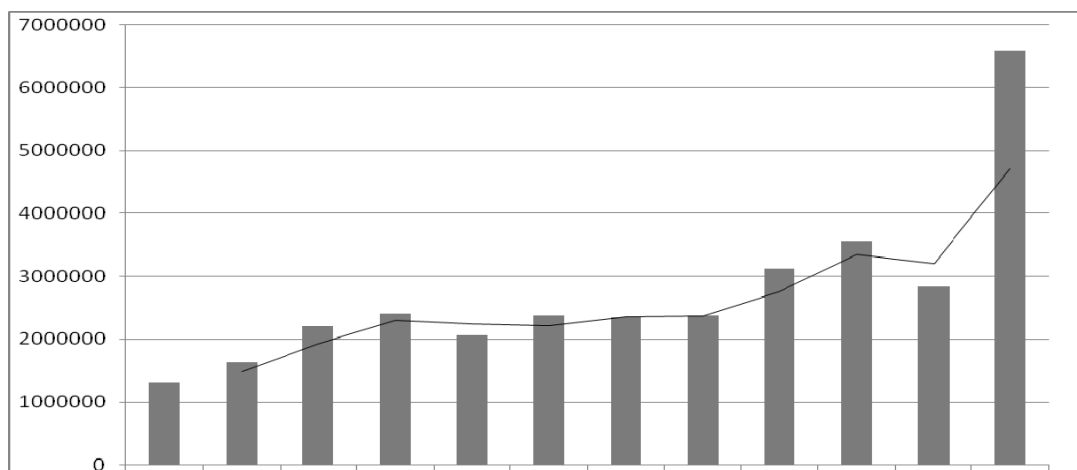


Рис. 2.2 Виручка ресторану за період з 01.01.2020 по 31.12.2020

Середнє значення рівня товарних запасів протягом місяця за складами ресторану наведено у Рис. 2.3.

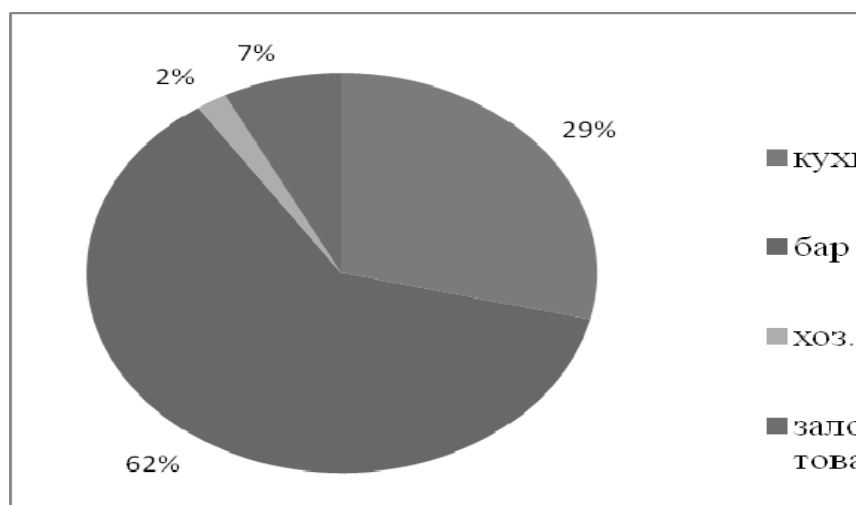


Рис. 2.3 Товарні запаси

2.3. Оцінка ефективності управління

Система управління, запропонована в даному ресторані є посередньою. Можна виокреми такі позитивні риси:

1. Визначення всіх видів меню, які будуть впроваджені у вигляді спеціальних пропозицій та різних форм обслуговування протягом звітного періоду (кварталу) , півріччя, року).

2. Складання повного асортиментного переліку сировини, що застосовується в ресторані протягом звітного періоду, з наступним затвердженням цього асортиментного переліку у директора, керуючого або власника.

3. Введення ранжирування сировини за типом упаковки, терміном зберігання та вартістю. Створення трьох цінових груп: А, В та С.

4. Визначення % вмісту сировини цінових груп: А, В та С у конкретній страві.

Серед негативних:

1. Відсутність плану продажу страв кожної з категорій на обраний період (місяць, квартал, півріччя, рік) на підставі звітності попередніх періодів та плану збільшення продажів відповідно до плану маркетингових заходів.

2. Відсутність зразкового плану постачання ресторану на запланований період.

3. Неповна розробка товарознавчих вимог щодо всіх видів сировини (сортність, калібр, форма упаковки, вага одиниці продукту, країна походження тощо).

4. Відсутність повного та системного переліку постачальників цієї продукції, що відповідає вибраним вимогам. Придбання продукції категорії для дегустації.

5. Відсутність плану руху коштів (ДДС) із закупівель сировини відповідно до умов постачання.

Проаналізувавши систему управління ефективністю, можна дійти невтішного висновку, що виручка ресторану прямо пропорційна витраті товарних запасів. Однак той факт, що витрата товару трохи перевищує прихід товару, говорить про те, що велика частка неліквіду в товарі на складах ресторану. Необхідно виявити якому складі перебуває значна частка «мертвих» товарів. У ресторані всі товарні запаси розміщуються за складами: кухня, бар, заставні та господарські товари. У таблиці 3 наведено структуру товарних запасів у ресторані за період з 01.01.2020 р. по 31.12.2020 р. за складами. Аналіз Рис.2.3. показує, що більший обсяг запасів зберігається складі «Бар», і становить 62%, протягом року запаси алкогольної продукції незначно зменшувалися (крім грудня місяця). Запаси за складом «Кухня» становлять 29% і регулярно поповнюються в такому ж обсязі. Дані аналізу дозволяють дійти невтішного висновку, що майже весь неліквід перебуває в складі «Бар». Для точніших висновків можна використовувати АВС-аналіз товарних запасів.

Нераціональний розподіл ресурсів, невідлагодженість системи менеджменту та маркетингу сповільнюють зріст економічної ефективності ресторану «Балатон» і вимагають координування усіх процесів для досягнення продуктивності.

Висновки до розділу 2

Ресторанний бізнес відрізняється від решти видів бізнесу. Це підприємство, яке поєднує в собі мистецтво та традиції багатьох поколінь,

механізми управління та досвід маркетологів, філософію економіки вражень та концепцію психологічного моделювання. Найбільш відомі та успішні ресторатори дотримуються тієї думки, що поняття ресторан на сьогоднішній день заклад, де не тільки продають їжу, а й атмосферу, враження, задоволення, соціальний статус та ін. Зростання привабливості галузі ресторанного бізнесу тягне у себе посилення конкурентної боротьби, що створює певні складнощі за умов життєздатності підприємств галузі. Незважаючи на те, що згідно зі статистикою, зі 100 ресторанів на протязі 2-3 років закривається 70, ресторанний бізнес за оборотом займає у світі дуже високе місце (наприклад, у США - третє). Експерти визначають суму початкових інвестицій для відкриття закладу ресторанного типу як 50-1000 тисяч у.о. Окупність цих коштів залежно від різних причин у середньому становить близько трьох років. Однак, зі списку ресторанів, що швидко окупаються, слід «видалити» елітні ресторани. Їх називають «бізнесом для душі», тому що вони вимагають величезних вкладень, а піти до такого ресторану зможуть далеко не всі охочі. При цьому варто обмовитися, нерідко вкладені кошти не окупаються зовсім. Саме система управління ефективністю підприємства, її якість та структура визначають подальші шанси на розвиток та прибуток того чи іншого підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА «БАЛАТОН»

3.1. Розвиток організаційно-економічних механізмів управління продуктивністю підприємства

Ресторанне господарство (бізнес) характеризується низкою специфічних властивостей. До них відносять: цілеспрямований характер функціонування та ієрархічну впорядкованість елементів, що утворюють ресторанне господарство. Розглянемо ресторанне господарство, як систему. З поняттям "система" тісно пов'язані такі поняття, як "ставлення", "зв'язок", "підсистема", "елемент", "довкілля", "частина", "ціле", "цілісність", "структура". Їх не можна визначити окремо, незалежно один від одного, всі вони утворюють певну концептуальну систему, компоненти якої взаємопов'язані. Всі ці поняття є вихідними категоріями, визначення яких дається аксіоматично, а також через завдання властивих об'єкту властивостей та характеристик з подальшою конкретизацією приватних видів систем. Однією з найважливіших системотворчих властивостей системи є пов'язаність, цілісність. У цьому вся аспект під системою розуміється цілісне безліч елементів, фізично чи концептуально пов'язаних взаємними відносинами. Цілісність означає, що властивості системи не завжди виводяться лише з властивостей її елементів. Всі елементи прямо або опосередковано пов'язані один з одним, і видалення або додавання одного з елементів у загальному випадку змінює відношення між іншими елементами системи. Кожну систему можна як елемент системи вищого порядку. Елементи будь-якої системи, своєю чергою, можуть і як системи нижчого порядку. Системи ставляться до класу організаційних, якщо до їхнього складу крім технічних підсистем входять люди. Візуалізація уявлення ресторанного господарства як організаційної системи здійснюється за допомогою структурних схем. Кожен структурний блок відповідає за такою схемою якомусь підрозділу чи посади у ресторанному господарстві; лінії, що

з'єднують блоки, служать для позначення адміністративного чи функціонального підпорядкування та зв'язків елементів. Навколишнє середовище визначається як безліч об'єктів, що не входять до системи, зміна істотних властивостей яких може змінити суттєві форми системи. Процес забезпечує перетворення матеріалів, ресурсів, сировини, послуг у виробничі продукти та послуги. Організаційні системи ресторанного бізнесу мають ієрархічну структуру. Елементи таких структур можна охарактеризувати за рівнем ієрархії. Елементи, що мають підлегли елементи, називають керуючими чи центрами. Відповідно до рівня ієрархії можна виділити центри першого рівня, другого рівня і т. д. Елементи, що не мають підлеглих елементів і безпосередньо беруть участь у проведенні процесу, є виконавчими елементами. При моделюванні організаційних систем виконавчі елементи поєднують із відповідними підпроцесами, у яких вони беруть участь. Адміністративна структура визначається як структурна схема організаційної системи, в якій відображаються зв'язки, характеризують підпорядкування (адміністративне або функціональне) одного структурного елемента іншому. Інформаційна структура – це структура організаційної системи, у якій виділено інформаційні зв'язки між елементами системи. Для опису в організаційних системах ресторанного господарства системного управління запасами (постачання сировини, ресурсів, продуктів тощо) використовують структурні схеми матеріальних потоків. Вершини таких структурних схем утворюють елементи, що виділяються при розгляді, а дуги показують напрямок переміщення матеріальних потоків між ними. Виділення типів структур дозволяє просунутися у тому детальнішому вивченні і класифікації. Недоліки виробництва та обігу ресторанного господарства є вартість витрат (крім вартості сировини та матеріалів). Підприємства громадського харчування носять специфічний характер, так, вони виконують функції виробництва власної продукції, реалізації продукції власного виробництва та покупних товарів, а також організують споживання власної продукції та

покупних товарів. Недоліки виробництва та звернення ресторанного господарства враховуються, аналізуються та плануються у абсолютному вираженні – у грошових одиницях, а відносних величинах – як відсоток товарообігу. Витрати виробництва та обігу ресторанного бізнесу класифікуються так само, як і витрати готельного господарства: явні та неявні, граничні, альтернативні, постійні та змінні, прямі та непрямі, за статтями витрат та ін. Залежно від функцій, що виконуються підприємством харчування, витрати ресторанного господарства поділяються на групи: – виготовлення продукції власного виробництва; – на реалізацію продукції власного виробництва та покупних товарів; - На організацію споживання. На суму та рівень витрат ресторанного господарства впливають зовнішні та внутрішні чинники. Особливий інтерес становлять внутрішні чинники, які поділяються на економічні та організаційні. До економічних чинників відносять: обсяг, склад та структуру товарообігу; структуру сировини, що витрачається, і товарів; виробничу програму; ефективність та продуктивність праці; форми та системи оплати праці; товарооборотність; порядок нарахування амортизації та ін. Організаційні фактори включають: площу підприємства та кількість посадкових місць; режим роботи підприємства; спеціалізацію; тип та категорію підприємства харчування; оснащеність обладнанням; вартість обладнання; термін експлуатації; методи обслуговування відвідувачів («шведський стіл», самообслуговування, попереднє накриття столів, обслуговування офіціантами та ін.); систему постачання підприємства харчування напівфабрикатами; організацію праці працівників; умови зберігання сировини та товарів та ін. Однією з проблем ресторанного господарства є проблема управління запасами. Аналіз існуючих моделей управління запасами показав недостатню дослідженість проблематики управління запасами стосовно функціонування торгових підприємств, чиї постачальники обчислюються сотнями, а асортимент – тисячами позицій. Сучасна тенденція розвитку торгових мереж призводить до

появи нових актуальних завдань, вирішення яких класичними методами який завжди призводить до очікуваного ефекту. У будь-якій задачі системного управління запасами вирішуються питання вибору розмірів і термінів розміщення замовлень на продукцію, що запасується. Однією з вирішальних чинників розробки моделі управління запасами є характер попиту. У більшості моделей управління запасами рішення задачі здійснюється шляхом оптимізації функції витрат, що включає витрати на оформлення замовлень, закупівлю та зберігання продукції, втрати від дефіциту. Втрати від дефіциту найскладніше оцінити. Так вони містять такі нематеріальні фактори, як, наприклад, втрата репутації. Включення у модель витрат за оформлення замовлення істотно ускладнює математичне опис завдання. Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що з торгового підприємства управління запасами є ключовим чинником під управлінням торговим підприємством. Сучасна тенденція – укрупнення торгових точок, поява торгових мереж та витіснення окремих дрібних гравців ринку. Проведений критичний аналіз існуючих математичних моделей і методів управління запасами показав, що сучасна теорія управління запасами потребує доповнення стосовно великих торгових підприємств як представників торгових мереж. Необхідна методика вирішення завдання багатоетапного управління багатопродуктовими запасами, відмінною рисою якої є розпаралелювання формування оптимального плану закупівель в управлінні торговим підприємством. Крім того, потрібна методика обчислення економічної ефективності від застосування підсистеми планування закупівель в управлінні торговим підприємством.

3.2. Моделювання оптимальної системи управління продуктивністю підприємства

На сьогоднішній день управління на підприємствах комунального харчування ускладнюється функціонуванням в умовах економічної кризи в країні. У таких умовах знижено економічні можливості організацій та підприємств, при цьому підвищується роль управління фінансами та фінансовою стійкістю, яка спрямована на те, щоб зберегти життєздатність компаній. Впровадження антикризового управління на таких підприємствах стає дуже важливим напрямком для розвитку ресторанного бізнесу. Ця обставина і наголошує на актуальності цієї статті. Почати варто з розгляду поняття антикризового управління. Цей термін останніми роками став дуже популярним у діловому середовищі. Його можна розглянути з двох позицій: з одного боку, антикризове управління – це управління фірмою за умов кризи економіки загалом, з другого – управління на конкретному підприємстві при загрозі його банкрутства. Таким чином, антикризове управління – це таке управління, в якому поєднуються певним чином прогнозування небезпеки виникнення кризи, аналіз її можливих проявів, заходів щодо скорочення негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку організації. Особливу увагу варто приділити причинам, які викликають труднощі на підприємствах громадського харчування та призводять до необхідності застосування заходів антикризового управління.

Для того, щоб оцінити ефективність управлінської діяльності на підприємстві використовуємо ситуаційний аналіз або «SWOT (CBOT) -аналіз» (перші букви англійських слів: strengths - сильні сторони, weaknesses - слабкі сторони, opportunities - можливості та threats - небезпеки, загрози) у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз діяльності ресторану

<ul style="list-style-type: none"> Сильні сторони 	<ul style="list-style-type: none"> Можливості
<ul style="list-style-type: none"> Зручне розташування – прохідна територія, поряд ліс, парк та море; Високі вимоги до працівників (кандидатів на посади) використання експериментальної, авторської кухні; 	<ul style="list-style-type: none"> підвищення якості продукції; максимальне задоволення запитів відвідувачів підприємства; розробка нових видів послуг, нових привабливих страв; збільшення кількості постійних клієнтів; залучення інвесторів до розширення бізнесу; підвищення заробітної плати та розширення соціальних гарантій працівникам; формування корпоративного духу, іміджу підприємства;
<ul style="list-style-type: none"> Слабкі сторони 	<ul style="list-style-type: none"> Загрози
<ul style="list-style-type: none"> Робота з постачальниками сировини, які порушують договірні зобов'язання; Недостатній контроль приготування страв; Втрати клієнтів через недоліки маркетингової роботи; Старіння устаткування виготовлення страв; Обмеженість ринку; Плинність кадрів веде до додаткових витрат на навчання «новачків». 	<ul style="list-style-type: none"> зменшення виручки через зовнішні загрози; • підвищення інфляції; нові закони, що посилюють вимоги до продукції тощо; погіршення економічної ситуації у суспільстві; поява нових конкурентів; відтік кваліфікованих кадрів до інших ресторанів із вищим рівнем заробітної плати; не своєчасне постачання продукції; втрата постійних та надійних постачальників.

Правильне діагностування цих причин багато в чому визначає ефективність заходів антикризового управління, що вживаються. Умовно всі причини можна поділити на зовнішні та внутрішні. Розглянемо докладніше причини кожного виду на конкретних прикладах. На внутрішні чинники організація може впливати, оскільки безпосередньо залежать від діяльності самого підприємства міста і пов'язані з неефективним управлінням у ресторані. Серед причин цього виду можна виділити низьку конкурентоспроможність, крадіжку персоналу, низьку кваліфікацію працівників тощо. буд. Найбільш актуальні із внутрішніх причин, які призводять до необхідності застосування антикризового управління, розглянемо детальніше. По-перше, дуже поширеною проблемою є помилки, допущені під час складання бізнес-плану. Наприклад, у центрі відкрився спортбар. Основну цільову аудиторію цього закладу складала молодь. Щовечора у кафе транслювали футбольні матчі. Місце було вибрано прохідне, відвідувачів було багато, але щомісяця спортбар зазнавав збитків. Чим можна пояснити таку ситуацію? Виявляється, при складанні бізнесплану не було враховано важливих особливостей: вартість оренди дуже висока, а серед основних відвідувачів були молоді люди. Ціни довелося встановити дуже демократичні, оскільки за їх підвищення молоді люди могли б повністю відмовитися від відвідування кафе. Крім того, в основному відвідувачі збиралися ввечері, а в ранковий і денні години спортклуб практично був порожнім. В результаті заклад був переобладнаний у кав'ярню, але це вимагало чималих витрат. Цей приклад дозволяє переконатися у тому, наскільки важливо спочатку правильно прорахувати такі показники, як заповнюваність залу, цільова аудиторія, середній чек на відвідувача, і припуститися помилок у складанні бізнес-плану. Друга вельми актуальна причина, що викликає необхідність запровадження антикризового управління, – крадіжка серед персоналу.

Здійснювати розкрадання можуть різні співробітники: і представники рядового персоналу, і менеджери, і наймані директори, і бухгалтери. Так, бармен може не пробити чек у касі або недолити напій. Офіціанти можуть не приносити відвідувачам чеки, вписувати зайві страви, приносити той самий чек на різні столи або взагалі не принести замовлену страву. Кухарі часто при виготовленні страв використовують дешевші продукти, можуть класти меншу кількість інгредієнтів або прийняти неіснуючий товар у змові із закупником. Варто сказати, що займатися упійманням та звільненням співробітників, які займаються крадіжкою, не має сенсу, оскільки на їхнє місце прийдуть нові працівники. Необхідно розробити та впровадити таку систему, за якої такий кримінальний підхід буде в принципі неможливим. Непрофесіоналізм топ-менеджерів – ще одна важлива причина. Вона проявляється у використанні шеф-кухарем більш дорогих продуктів за наявності аналогів, неправильній розстановці менеджерами пріоритетних напрямів розвитку підприємства, перевагу монотонної роботи, помилки при оцінці собівартості страв та продажу їх за нижчою ціною, відсутність обліку особливостей закладу при складанні графіка роботи тощо. д. І ще одна не менш важлива причина - помилки в роботі системи продаж-офіціанти не можуть дати пояснення новим стравам, і клієнти вибирають щось знайоме. Проведення тренінгу з персоналом стало вирішенням цієї проблеми, внаслідок чого середній чек збільшився більш ніж утричі. Не варто забувати про те, що без грамотно підготовленого та мотивованого офіціанта неможливо досягти прибутку. Таким чином, для усунення внутрішніх причин, що викликають необхідність застосування антикризового управління, можна запропонувати провести тренінги персоналу, впровадити систему менеджменту персоналу, встановити ефективні та сучасні електронні системи складського обліку та контролю, провести непланові перевірки, встановити систему відеоспостереження тощо. розгляду зовнішніх причин труднощів у ресторанах. Ці чинники залежить від самого підприємства, вплинути ними

неможливо, але можна пристосуватися. До них відносяться зміни у чинному законодавстві та оподаткуванні, збільшення рівня безробіття, скорочення доходів. Перейдемо до розгляду заходів антикризового управління для підприємств ресторанного бізнесу за сучасних умов. По-перше, необхідно виключити з меню нерентабельні страви, по можливості замінивши їх аналогами менш дорогими компонентами. Потім слід переглянути постачальників. Вітчизняні виробники зараз активно займаються імпортозаміщенням, і є надія, що найближчим часом ситуація на ринку комунального харчування стабілізується. Ще один захід антикризового управління – оптимізація способу доставки. По можливості слід відмовитись від незручного способу доставки. Як варіант можна запропонувати перейти до закупівель на ринках. Важливо також вивчити питання, пов'язані з орендною платою, адже переважно ресторани розміщуються в орендованих приміщеннях. Останнім часом багато підприємств зіткнулися зі зростанням цін на орендну плату. Про це свідчить зростання частки витрат на орендну плату у загальних витратах підприємств. Так, у 2020 році частка витрат на орендну плату становила лише 2,7 %, у 2012-му – 6,9 %, а у 2022-му вже 7,9 %³. Цікаво звернутися до досвіду розвинених країн. Так, наприклад, у Великій Британії в кризовий період орендодавці знижують вартість оренди або взагалі перестають брати плату за приміщення для збереження попиту на свою нерухомість. У Росії такої не відбувається. Як правило, власники, навпаки, підвищують орендну плату та намагаються закріпити її у валюті. Нещодавно близько 30 підприємців об'єдналися для боротьби з жадібністю орендодавців. Вони уклали своєрідну змову, згідно з якою одне підприємство громадського харчування не орендуватиме приміщення, яке залишило інше підприємство через зростання цін на оренду. Важливою мірою є також розбудова персоналу. Досвід криз 1998 і 2008 років показав, що під час кризи на підприємстві залишаються тільки найстійкіші, оскільки відбувається скорочення персоналу і працівникам, що залишилися, доводиться брати на себе набагато більше

обов'язків. Важливо відзначити, що труднощі підприємства не повинні відбитися на ціні страв або хоча б постаратися уникнути різкого стрибка цін, оскільки купівельна спроможність населення знижена і висока ймовірність втрати клієнтів. Отже, як першочергові заходи антикризового управління на підприємстві громадського харчування можна виділити оптимізацію служб доставки, відмову від дорогих постачальників та переорієнтацію на нових, оновлення меню та заміну нерентабельних страв, необхідність домовитися про зниження оренди та переведення її в рублі, а також повний перегляд інших своїх витрат. Таким чином, для підприємств комунального харчування впровадження антикризового управління є дуже важливим напрямом. Щоб забезпечити успішний розвиток підприємства, важливо своєчасно діагностувати хворобу та негайно розпочати її лікування за допомогою антикризового управління рестораном. Чим раніше кризова ситуація буде виявлена на підприємстві, тим ефективнішими будуть заходи щодо її подолання.

Хорошим рішенням для підприємства громадського харчування може стати звернення до консалтингової компанії, яка спеціалізується на антикризовому управлінні рестораном. Залучення зовнішніх фахівців для вирішення проблем усередині підприємства є дуже ефективним, оскільки дозволяє провести незалежний експертний висновок. Експерти зазвичай ведуть переговори безпосередньо з інвестором, і доповідь адресується власнику бізнесу. Це дозволяє уникнути приховування інформації у разі неефективного господарювання з боку керуючого чи директора. Звісно, у ресторанному консалтингу немає універсальних способів виведення підприємства з кризової ситуації. Однак є певні технології, методики та прийоми, які дозволяють успішно вирішувати багато нагальних проблем організації. Особливістю антикризового управління рестораном є постійна мінливість умов функціонування. Важливо використовувати системний підхід в антикризовому управлінні, який би охопив усі сфери діяльності ресторану,

та вміти встановити глибинні причини, що призвели до кризи та необхідності впровадження антикризового управління.

Ресторан може використовувати неекономічні та економічні інструменти, спрямовані на монетизацію комплексних послуг ресторану. Під неекономічними заходами розуміються різноманітні способи забороняючого чи переконливого на клієнтів, покликані спонукати їх оплачувати непродуктивний елемент послуги ресторану (чи здійснювати платіж за комплексну послугу ресторану обсягом, достатньому для оплати як продуктивного, а й непродуктивного компонента). При неекономічних заходах зберігається модель ціноутворення, що базується на тарифікації лише продуктивного компонента послуги. Економічні заходи є сукупність інструментів для стягування обов'язкової плати з клієнтів на непродуктивний компонент послуги. Як економічні, і переконливі неекономічні заходи може бути явними і неявними. У разі явних заходів певні елементи комплексної послуги ресторану виділяються як самостійні, про що повідомляється клієнту. За неявних заходів таке виділення відсутнє. Економічні заходи передбачають окрему тарифікацію продуктивного компонента (явної чи неявної форми). Ці види заходів не обов'язково протиставляються один одному і можуть використовуватися спільно. До заборонних заходів належать: – заборона на перебування у ресторані без замовлення їжі. У цьому випадку клієнту необхідно замовити їжу, або залишити заклад. Цей захід спрямований на те, щоб клієнт не перебував у приміщенні безкоштовно; - Пряма заборона на споживання в ресторані своєї їжі. Оскільки в ресторані тарифікується лише їжа, то можливість споживання своїх продуктів скорочує замовлення клієнта та веде до збитків. Зазначимо, що за всієї очевидності цього заходу вона при її необдуманому застосуванні незручна клієнтам і може завдати збитків самому ресторану. Ця проблема яскраво проявляється у ситуаціях сімей з дітьми: ресторан подобається батькам, але дитина може відмовитися від усіх позицій у меню (як дорослого, так і дитячого) та наполягати на картопляні фри з

McDonald's (розташованого поряд із цим рестораном, куди батьки можуть швидко забрати ній сходити). Якщо менеджер ресторану не піде на компроміс і не дозволить дитині їсти цю картоплю, то сім'ї простіше піти (оскільки інакше проведення часу буде безнадійно зіпсовано). В результаті клієнти залишаються незадоволеними, а ресторан, з побоювання недоотримати виручку від замовлення, втрачає замовлення повністю. Переконливі заходи спрямовані на стимулювання споживання їжі в обсязі, достатньому для окупності послуги ресторану. Наприклад, один із ресторанів розмістив у себе на дверях оголошення, в якому пропонує своїм клієнтам, які прийшли провести переговори, не обмежуватися чашкою кави, а замовляти бізнес-ланч. Проте йдеться саме про пропозицію, а не про обов'язкову вимогу. Оскільки тут немає виділеної плати за окремі елементи комплексної послуги ресторану, цей інструмент можна віднести до неявних переконливих заходів. У разі явних переконливих заходів плата за непродуктивний елемент послуги не встановлюється і не є обов'язковою, але при цьому клієнт говорить про бажаність його оплати. Класичний приклад - вказівка в меню або в рахунку на те, що чайові офіціанту (тобто плата Таблиця 1. Система монетизації Table 1. Monetization system Елементи системи монетизації Сутність Приклади Монетизація Вибір способу прив'язки плати, що стягується з клієнта, до елементів цінності комплексної послуги Прив'язка плати за послугу ресторану тільки до кількості спожитих страв Управління доходами Вибір інструментів підвищення сукупного виторгу Прив'язка цін до величини споживчого попиту в залежності від часу доби Ціноутворення Вибір конкретної моделі розрахунку ціни Визначення величини націнки до страв залежно від часу доби за обслуговування) не є обов'язковими, але вітаються. Недоліком заборонних заходів є надмірна жорсткість для клієнтів, а переконливі заходи не дають для ресторану гарантованого результату. За економічних заходів ресторан явно чи неявно вдається до окремої тарифікації непродуктивного елемента послуги. Під неявною тарифікацією ми розуміємо запровадження порогової величини

оплати без її розбиття за елементами комплексної послуги. До неявної тарифікації ми можемо віднести такі ситуації: 1. Плата за непродуктивний елемент безпосередньо не призначається, але ресторан встановлює мінімальну фіксовану ціну своєї комплексної послуги (тобто ціну вхідного квитка, що включає вартість страв, що входять в майбутнє замовлення). Під час відвідування ресторану клієнт зобов'язаний сплатити цю ціну. При замовленні страв їхня вартість віднімається з цієї ціни. Якщо клієнт замовив їжі на суму меншу, ніж ціна відвідування закладу, то різниця не повертається. Якщо ж він хоче замовити на велику суму, йому необхідно доплатити різницю між ціною відвідування закладу та додатковим замовленням. При використанні цієї моделі ресторан отримує гарантований прибуток від кожного клієнта, який покриває вартість як продуктивного, так і непродуктивного компонента комплексної послуги. Важливо підкреслити, що прибуток від кожного клієнта не нижче гарантованого: якщо клієнт замовив їжі на суму, меншу за ціну вхідного квитка, то прибуток вищий за сумарну величину націнки в абсолютному вираженні, а якщо замовлення перевищує ціну квитка, то прибуток дорівнює сумарній величині націнки (і відповідає середнього рівня націнки). У різновиді цієї моделі вартість вхідного квитка включається фіксований набір страв. Це може відбуватися в ресторанах, які в певний час переходять на обслуговування тільки бізнес-ланчів (тобто замовлення інших страв або неможливе, або допускається тільки на додаток до бізнес-ланчу). Цю модель не слід плутати із ситуацією разових заходів, коли клієнт вносить обов'язкову фіксовану плату, до якої, поряд із розважальною програмою, входить певний набір страв (типової для різноманітних урочистостей, які проводять ресторан). У цьому випадку йдеться про оплату святкової програми із включеним харчуванням, а не про звичайне відвідування ресторану; 2. Модель шведського столу, при якому клієнт оплачує фіксовану суму та отримує право на необмежене споживання. Її ключова відмінність від моделі, описаної в пункті 1, полягає в тому, що у випадку шведського столу ресторан

гарантує собі мінімальний дохід від кожного клієнта, але не гарантує фіксованого мінімального прибутку. Прибуток від обслуговування клієнтів, які споживають багато, може бути порівняно низьким; 3. Плата за непродуктовий компонент не є обов'язковою, але може стягуватися в тому випадку, якщо вартість замовленої клієнтом їжі менша за певну мінімальну величину. У меню вказувалося, що якщо вартість замовлення складе менше встановленого порога, то клієнт повинен буде доплатити закладу суму, що дорівнює величині цього порога. Явна тарифікація непродуктового елемента (коли відкрито та явно вказується ціна на надання відповідної послуги, яка підлягає обов'язковій оплаті) використовується у двох основних ситуаціях: – для оплати послуг офіціантів. Йдеться про оплату сервісного збору, що включається в якості окремої позиції в рахунок (зазначимо, що, як показують зарубіжні дослідження, ця практика викликає невдоволення клієнтів [21]); – Для оплати використання приміщення ресторану для споживання власної їжі та напоїв. Тут ми говоримо не про оренду банкетного залу (зі своїми продуктами та напоями), у цьому випадку продовольчий компонент послуги відсутній і такої ситуації ми не розглядаємо, а про можливість споживати свої продукти та напої у приміщенні ресторану (як на замовлення, так і без замовлення). Прикладом такої моделі може бути пробковий збір, що є стягуванням рестораном певної плати за кожну пляшку напою, принесену клієнтом. Ще один приклад явної тарифікації – стягнення плати за відвідування туалету з людей, які не є клієнтами ресторану. Розрахунок плати за непродуктовий компонент послуги може здійснюватися у прямій чи непрямій формі. За прямої форми тарифікується кожна одиниця непродуктового компонента. При непрямій формі плата за непродуктовий компонент розраховується у вигляді частки вартості продовольчого компонента. Як правило, сервісний збір тарифікується у непрямій формі, а пробковий збір – у прямій. Проте перелічені вище заходи, забезпечуючи ресторану плату за непродуктовий елемент послуги, не вирішують проблеми

високої вартості їжі. Фактично вони просто збільшують витрати клієнта на споживання послуги ресторану, оскільки плата за непродуктивний компонент додається до вартості продуктів, включених до ресторанної націнки. Вони вирішують проблему підвищення ефективності діяльності ресторану, але при цьому не усувають протиріччя між клієнтом та закладом. З змістовної точки зору всі перелічені вище заходи є не відмова від традиційної парадигми ціноутворення в ресторані, а лише додаткові інструменти, які покликані підвищити ефективність використання традиційної парадигми на користь закладу громадського харчування. Ці заходи можна зарахувати до інструментів управління доходами, а чи не новим моделям монетизації.

Модель true cost. На вирішення даного протиріччя спрямована популярність модель true cost (англ. «справжня вартість» або «чесна ціна»). Ця модель заснована на наступних основних інструментах (проте, залежно від стратегії конкретного закладу, можуть використовуватися не всі ці інструменти; крім того, може змінюватись спосіб їх застосування) [22, 23]:

1. Усі елементи комплексної послуги ресторану тарифікуються окремо у явному виді (тобто ціна на них вказується відкрито та підлягає обов'язковій оплаті). Рівень деталізації цих елементів може бути різним. Можна обмежитися виділенням продовольчого та непродовольчого компонента, а можна у складі непродовольчого компонента також виділити послугу з надання місця для споживання їжі та обслуговування офіціантами; можливим винятком є оплата послуг офіціанта;
2. Вартість страв дорівнює номінальній собівартості тих продуктів, у тому числі вони приготовлені. Зазначимо, що заклади true cost у своїй маркетинговій політиці вказують, що вартість страв дорівнює ціні продуктів, але ця інформація не є точною. При розрахунку ціни страв використовується базова відпускна ціна постачальників на продукти без урахування знижки, яку отримує ресторан за обсяг закупівель (величина цієї знижки є прибутком від продажу їжі). Крім того, до вартості страв додається невелика націнка (у розмірі 15–20 %), яка має застрахувати ресторан від

підвищення цін на продукти. Таким чином, ціна страв вища за фактичну собівартість продуктів, що входять до них для закладу, але значно нижча за ціну аналогічних страв в інших ресторанах (і мало відрізняється від тієї ціни, яку заплатив би сам споживач за придбання відповідних продуктів при їх самостійній купівлі, особливо з урахуванням витрат часу та інших ресурсів з їхньої купівлю); 3. При відвідуванні закладу набувається обов'язковий вхідний квиток (вартість якого залежить від дня та часу доби, що робить процес формування ціни на квиток умовнодинамічний). Він купується до замовлення їжі. За допомогою вхідного квитка оплачується послуга надання місця для споживання їжі. У вартість квитка також належить прибуток ресторану. Модель розрахунку ціни може бути різною. У класичному варіанті true cost стягується фіксована плата за перебування у ресторані у певні інтервали часу (наприклад, з 14:00 до 16:00). При цьому тривалість інтервалів, на які розбито час роботи ресторану, неоднакова. Вартість вхідного квитка для кожного інтервалу також може бути різною. Фактична тривалість перебування клієнта протягом відповідного проміжку часу на вартість квитка не впливає. Якщо клієнт затримався і перейшов у наступний інтервал, йому потрібно буде внести додаткову плату. Окремі заклади практикують модель антикафе та стягують щохвилини за перебування клієнта; 4. Вартість послуг офіціанта оплачується окремо як сервісного збору. Цей елемент моделі є менш обов'язковим: заклад може вказувати на бажаність оплати чайових, але залишати остаточне рішення на розсуд клієнта. Робота офіціантів у разі також оплачується з допомогою вхідного квитка. Крім того, сервісний збір може стягуватися лише за певних умов (наприклад, під час обслуговування великих компаній). Модель true cost дозволяє усунути суперечність, описану на початку статті. З одного боку, ресторан отримує від клієнта гарантовану плату за непродуктивний компонент послуги, а з іншого – у клієнта виникає відчуття (можливо песимісти назвуть його ілюзією) того, що він не переплачує за їжу (оскільки ціна їжі не включає вартість непродуктивного компонента). Це

відчуття має велике маркетингове значення, тому що формує у клієнта привабливий образ послуг ресторану. Для закріплення цього враження в меню такого ресторану поруч із цінами на страви вказуються середні ціни по місту на аналогічні позиції в інших ресторанах (які значно вищі через використання традиційної моделі ціноутворення) [22, 23]. Можна переформулювати це твердження дещо інакше. Якщо з маркетингової точки зору ресторани, які використовують таку модель, представляють її як можливість для клієнта заощадити на споживанні їжі, то з економічного погляду дана схема спрямована на забезпечення гарантованої (і в певному сенсі примусової) плати від клієнта за споживання непродуктивного компонента комплексної послуги ресторану. Стягнення фіксованого платежу з клієнта дозволяє пропорційно знизити ціни в меню. Ця можливість, як свідчить зроблений вище аналіз, відсутня під час використання традиційної парадигми монетизації, доповненої економічними інструментами. Модель true cost передбачає поділ загального потоку платежів, які генеруються клієнтами, на самостійні потоки, прив'язані до кожного компонента комплексної послуги ресторану. Якщо залишити осторонь питання оплати послуг офіціантів (які в ряді випадків включаються у вартість вхідного квитка; чайові не є обов'язковими та віддаються на розсуд клієнта), то можна говорити про те, що формується прив'язка платежів не лише до окремих елементів комплексної послуги ресторану, але і до ключових елементів витрат (змінних та постійних), оскільки вартість продуктів відноситься до змінних витрат (ці витрати йдуть на створення продовольчого компонента послуги та відшкодовуються через плату за страви), а оплата праці персоналу та вартість оренди приміщення можуть розглядатися як постійні витрати (ці витрати забезпечують непродуктивний компонент послуги та відшкодовуються через вхідний квиток). Таким чином, дана модель дозволяє гарантувати окупність закладу щодо кожного елемента витрат. Інакше кажучи, кожен елемент витрат окупається рахунок власного потоку платежів. Тому цю модель монетизації можна назвати прямою (на відміну традиційної моделі, яка

була описана як непряма). Допустима ще одна економічна інтерпретація моделі true cost - вартість вхідного квитка спрямована на відшкодування трансакційних витрат (оскільки вона є платою за право споживати їжу в закладі), тоді як плата за їжу відноситься до трансформаційних витрат. Однак таке розбиття менш однозначно, ніж прив'язка елементів оплати до постійних і змінних витрат, оскільки вартість вхідного квитка включає також і трансформаційні витрати (оплата праці персоналу і т. д.). Ця модель спрямовано підвищення ефективності використання основного капіталу підприємства громадського харчування. Це підвищення спирається на виключення плати за користування основним капіталом закладу з єдиної плати за комплексну послугу ресторану та запровадження її як окремий платеж. Переваги та недоліки моделі true cost. Завдяки тому, що ціна самих страв у такій моделі стає набагато доступнішою для клієнта, а також через прагнення споживача окупити вартість вхідного квитка, обсяг замовлень зростає. Це також вигідно для ресторану: вартість страв вище собівартості продуктів, що входять в них, а при зростанні продажів їжі збільшується не тільки виручка, але і прибуток. більше. Важливою перевагою є можливість споживача самостійно вибрати формат використання послуг ресторану. Моделі монетизації, що використовуються ресторанами, можуть бути класифіковані за їх здатністю забезпечувати, з одного боку, оплату комплексної послуги ресторану в повному обсязі, а з іншого – усувати суперечність між клієнтом та рестораном (не можна говорити про повне усунення цієї суперечності, оскільки воно властиве відносинам між продавцем і покупцем, швидше за все, йдеться про його мінімізацію).

Висновки до розділу 3

Ресторанна справа - це цілий набір технік, в основі яких лежать кулінарні традиції, стратегія обслуговування клієнтів, дизайн та оформлення інтер'єру - кожен ресторатор за рахунок незвичайної своєї ідеї та особливостей управління ресторанного бізнесу намагається виділити свою установу з багатьох інших таких самих установ. Ресторанна справа має досить складну організацію, де правлять свої неявні норми, укази і правила. Відомо, що навіть маленькі помилки в управлінні рестораном, баром, кафе, нічним клубом ведуть до одного – до збитків, втрат, руйнування. Щоб зміцнити свої позиції на ресторанному ринку та примножити прибутковність, необхідно налагодити всі бізнес-процеси на підприємстві. Найчастіше власником процесу «Обслуговування клієнтів» є офіціант, адміністратор та кухар ресторану, на них лежить основна діяльність з обслуговування клієнтів. Основними показниками будуть прибуток від наданих послуг, кількість обслуговуваних клієнтів, відвідуваність ресторану. Системний підхід, основою якого є модельне представлення бізнес-процесів дозволяє якомога краще налагодити ефективність ресторану. Такий підхід включає не тільки опис бізнесу як мережі взаємопов'язаних процесів, а й постійний контроль, управління та вдосконалення процесів, оскільки управління організацією може бути ефективно лише тоді, коли воно націлене на управління процесами, які є основним змістом діяльності будь-якого підприємства за наявності має чітко визначених цілей. Даний підхід до управління дозволяє більш оперативно вирішувати питання, що виникають, і впливати на результат.

ВИСНОВКИ

Становлення та розвиток ринкових відносин спонукає суб'єктів ресторанного бізнесу перебудувати свою виробничо-торговельну діяльність із єдиною метою виживання, стабілізації і наступного сталого розвитку. При цьому для переважної більшості суб'єктів господарювання актуальним є пошук ринкових можливостей розвитку, оскільки орієнтація на традиційну продукцію та послуги, традиційні методи організації їх виробництва, реалізації та організації споживання в умовах швидких змін середовища функціонування є безперспективним і не може забезпечити сталого зростання. Вирішення цієї проблеми неможливе без створення системи цілеспрямованого пошуку та вибору найбільш сприятливих для конкретних підприємств ресторанного бізнесу в існуючих умовах напрямів сталого розвитку.

Для орієнтації попиту забезпечення кінцевому підсумку цілей стійкого збалансованого розвитку, необхідно враховувати місце чинників, які впливають в розвитку у загальному уявленні споживачів про товарі і здійсненні ними відповідного вибору. На рівні підприємств ресторанного бізнесу для цього доречно використання для прогнозування багатовимірних регресійних моделей, які дозволяють встановити залежність за статистичними даними, які є на конкретний момент часу. Вибір факторів, що беруть участь у процесі розвитку підприємства харчування для управління самим процесом розвитку, визначається ступенем залежності. Чим ближче коефіцієнт кореляції до 1 або (-1), тим сильніша ця залежність і тим ближче остання до лінійної.

Ресторанний бізнес, що включає велику кількість підприємств різних типів, видів і форм власності, в умовах економіки, що розвивається, і досить непостійного конкурентного середовища, може розглядатися як окрема економічна система. Для цієї системи найбільш прийнятними є моделі, які виявляють найбільшу схожість із реальним об'єктом. При цьому в

запропонованих моделях комплексної системи управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу забезпечено взаємозв'язок завдань управління, основних функцій та інформаційної системи, що підтверджено математичними моделями регресій, адекватних експериментальним даним, та моделлю оптимізації прогнозування розміщення підприємств ресторанного бізнесу, представленого на прикладі такого типу підприємств як кафе. Оптимізаційна модель управління розміщенням мережі підприємств ресторанного бізнесу різних типів, місткості і призначення враховує зміну попиту на послуги ресторанного бізнесу в поєднанні з основною метою функціонування ресторанного бізнесу - найбільш повне задоволення попиту споживачів на даного роду послуги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоева В. Я. Управление организацией: Учебник. М: ИНФРА-М, 2001.269 с.
2. Алиева З.А. Методы управления организациями: теоретико-методический аспект. М.: Экономика», 2004.272 с.
3. Андрушків Б.М., Кузьмин О.Е. «Основы менеджменту». Львів: «світ», 2005. 286 с.
- 4.Андрушків Б.М. Основы теорії та практики управління Львів: Світ, 2000. 201 с.
5. Бавыкин В. Новый менеджмент М.: Экономика, 2003. 268с.
6. Бугуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці К.: 2009. 78с.
- 7.Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 340 с.
8. Веснін В. Р. Менеджмент: Підручник М.: ТК Велбі, Видавництво Проспект, 2007. 60 с.
9. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: М.: Економіст, 2003. 22с.
10. Воробйова Н. П. Інновації в системі формування парадигми менеджменту // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2017. № 11. С. 151. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2017_11_19.
11. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
12. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика М. : Дело, 1999. 320 с.
13. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий СПб.: 2000. 346с.
14. Герчикова И.Н. Менеджмент М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. 100с.
15. Гріфін Р. Яцура В. Основы менеджменту БаК, 2000. 237с.

16. Гріфін Р. Основи менеджменту [Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич]. Львів : Бак, 2001. 124 с.
17. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика. СПб.: Питер, 2000. 220 с.
18. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень К.: Всеуито, Наукова думка, 2001. 242 с.
19. Дзяна С.Р., Дзяний Р.Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 34. 31–40с.
20. Зигерт В., Ланг Л. Керувати без конфліктів М.: Економіка, 2000. 156 с.
21. Касьян З. Е. Аналіз та формування складових інноваційної активності підприємств легкої промисловості // Вісник КНУТД. 2012. №2. 168-172с.
22. Кеннеди Л. У. Качественный менеджмент в бесприбыльной сфере СПб. : Просвещение, 2000. 378 с.
23. Кнорринг В.И. Искусство управления М БЕК, 2000. 288 с.
24. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Проблемні аспекти інноваційної діяльності промислових підприємств // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. 2012. 132с.
25. Козаченко А.В., Ляшенко А.В., Козаченко А.Н., Ладико И.Ю., Дибнис Г.И., Управление крупным предприятием: Монография. К.: Лібра, 2005. 384 с.
26. Коноваленко В.А. Управление персоналом. Креативный менеджмент. В помощь руководителю М. : Изд-во «Дашков и Ко», 2010. 224 с.
27. Коротков С. Концепция менеджмента.: Учебное пособие. 2000.304с.
28. Кудіна В.В. Процедура оптимізації організаційної структури підприємства. Наукові праці НУХТ. 2016. Т. 22. № 5.85–95с.

29. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). 66–72с.

30. Курінний О.В. Управління розвитком організаційної структури підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04; ХНУ ім. Каразіна. Харків, 2011. 21 с.

31. Лапушта М. Г. Словарь-справочник менеджера. М. : ИНФРА-М, 2000. 340 с.

32. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. М. 2005. 421 с.

33. Ліманські А. Управління інноваційним підприємством: Вища школа маркетингового управління і іноземних мов, 2008. 556-560с.

34. Литвин І. В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту // Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип . 21.7. 360с.

35. Лукашевич В. Основы менеджмента в торговле.: Учебное пособие. 2001. 101с.

36. Мескон М. Альберт М., Мескон М. Основы менеджмента М. : Дело, 1992. С. 517.

37. Моисеенко С.С. Принятие креативных решений на различных уровнях экономической деятельности // Креативная экономика. 2009. № 10 (34). 38-45с.

38. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 208 с.

39. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 14 с.

40. Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики. 2002. 128с.

41. Орлов О.І., Федосєєв В.М. Менеджмент в техносфері: Учеб. посібник для студ. вищ. навч. закладів. М.: Видавничий центр «Академія», 2003. 384 с.

42. Пахулюк М.О. Нікіфорова. М.О., Пахулюк, Л. О. Проблеми мотивації праці на промислових підприємствах України К.: 2010. 94с.
43. Покропивний СФ. Економіка підприємства: Підручник К. : КНЕУ, 2000. 28 с.
44. Менеджмент / Под ред. Ж.В. Прокоф'євої. М.: Знання, 2000. 288 с.
45. Пуртов В.Ф. Менеджмент: учеб. пособ. Х.: ХНУ, 2009. 102 с.
46. Пуртов В.Ф., Третяк В.П., Кудінова М.М.. Менеджмент організацій: навч. посіб. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2015. 152 с.
47. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. Сучасний соціокультурний простір. 2017. № 10. 6–8с.
48. Радугин А.А. Основы менеджмента. Учеб.пособ. М.: Центр, 2000. 232с.
49. Робінс С. Основы менеджменту: учбовий посібник. К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2002. 331 с.
50. Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека М. : Прогресс, 2000. С. 74-79
51. Рудінська О. Менеджмент: Посібник К.: Ельга Ніка-Центр, 2002. 334 с.
52. Румянцева З.П. Менеджмент организации М.: ИНФРА-М, 2007. 402 с.
53. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів. К.:Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.
54. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: Монографія К.: КНТЕУ, 2004. 344 с.
55. Страхова О.А. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения. СПб: Издательство "Питер", 2000. 144с.
56. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія. Тернопіль: Астон, 2002. 216 с.

57. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2010. № 2(52). 291с.

58. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2004 с.

59. Фалмер Р.М. Енциклопедія сучасного керування М.: 2000. 301 с.

60. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. К.: Вища шк., 2000. 351с.

61. Хобта В. М. Економіка інноваційного підприємства : конспект лекцій для студ. спец. 8000014«Управління інноваційною діяльністю» Донецьк: НТУ, 2010. 116 с.