

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

«Управління результативністю підприємства ресторанного бізнесу»

Виконавець

студентка 43 групи ФМОІТ

Романадзе Ніколь Джемалівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбатюк Валентина Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність та зміст поняття «управління результативністю підприємства»	5
1.2 Критерії оцінювання результативності підприємства	10
1.3 Особливості процесу управління результативністю підприємств	14
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	22
2.1 Визначення основних тенденцій ринку ресторанного бізнесу	22
2.2. Аналіз господарської діяльності сімейного кафе «LeMon»	33
2.3 Аналіз бізнес-процесів кафе «LeMon»	38
2.4 Обґрунтування заходів щодо підвищення результативності сімейного кафе LeMon	48
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	56

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах невизначеності, динамічності та недостатньої прогнозованості розвитку економічної системи, а також складності адаптації виробничо-господарських систем, зростає потреба в регулярному моніторингу та оперативному реагуванні на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Це ставить перед вітчизняними підприємствами низку складних управлінських завдань, які вимагають швидкої реакції та термінового вирішення. Ключовим аспектом функціонування будь-якого підприємства є створення та вдосконалення системи результативності, що забезпечує своєчасне виконання запланованих завдань і досягнення відповідних результатів діяльності підприємства (організації) для ухвалення ефективних управлінських рішень. Саме тому дослідження теоретичних основ управління результативністю підприємства є актуальним.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо удосконалення управління результативністю підприємства ресторанного бізнесу.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні основи управління результативністю підприємств та сутність основних його етапів;
- виявити основні тенденції ринку ресторанного бізнесу Одеси;
- визначити поточний фінансовий стан сімейного кафе LeMon;
- проаналізувати бізнес-процеси підприємства для виявлення недоліків його функціонування;
- розробити рекомендації щодо підвищення результативності діяльності сімейного кафе LeMon.

Об'єктом дослідження є сімейне кафе LeMon.

Предметом дослідження є система управління результативністю підприємства ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. У роботі використано метод аналізу й синтезу для виділення підходів до визначення сутності поняття «управління результативністю підприємства»; метод систематизація для дослідження

критеріїв управління результативністю; метод системного аналізу для формування концептуальної схеми управління результативністю підприємства; метод аналізу 5 сил конкуренції М.Портера для визначення основних тенденцій ринку ресторанного бізнесу Одеси; метод фінансового аналізу для визначення поточного стану сімейного кафе LeMon; метод порівняльного та математичного аналізу для аналізу бізнес-процесів кафе.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо управління результативністю сімейного кафе LeMon, а саме введення у виробничий процес «Екрану кухаря», що дозволить отримати економію коштів у розмірі 29 983, 92 грн та пришвидшення обслуговування замовлень на 16,5 %; та проведення таргетованої реклами, що забезпечить збільшення чистого прибутку на 283,2 тис грн..

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст поняття «управління результативністю підприємства»

Для досягнення результативного та ефективного розвитку сучасних вітчизняних організацій менеджменту підприємств необхідно розробляти і реалізовувати ефективні та обґрунтовані стратегії. Наявність чіткої стратегії є критично важливою для успішного ведення бізнесу в довгостроковій перспективі, оскільки її відсутність значно ускладнює цей процес. Ключовим фактором успіху стратегії є її реалізація, що вимагає від менеджерів усіх рівнів відповідних знань і навичок. Без розуміння механізмів виконання та процесів змін, необхідних для реалізації стратегії, досягти успіху неможливо.

Управління результативністю підприємства є важливим аспектом сучасного бізнесу, оскільки воно забезпечує досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності. Компанії, які ефективно управляють своєю результативністю, здатні швидше реагувати на потреби ринку та пропонувати кращі рішення, що забезпечує їм конкурентні переваги.

Управління результативністю є невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства, яка сприяє досягненню сталого зростання та успіху в умовах сучасної економіки. Важливість досліджуваного підходу зумовила виникнення різних підходів щодо його трактування.

За першим підходом Гордієнко Н.І, Ілляшенко О.В., Литовченко О.Ю. [1,с.25-26] визначають управління результативністю як здатність підприємства досягати запланованих цілей, включаючи відповідність управлінських рішень критеріям зовнішнього середовища. Автори зазначають, що для оцінки результативності необхідно заздалегідь встановити критерії досягнення цілей, які залежать від галузі, окремих досягнень підприємства та його цілей. Усі показники результативності повинні мати мінімально допустимі значення, тоді як максимальні значення визначаються злагожденістю роботи структурних

підрозділів. Автори пов'язують результативність підприємства з його конкурентоспроможністю, оскільки остання відображає наявність ресурсного пакету та ефективність їх використання для задоволення споживчого попиту. Конкурентоспроможне підприємство повинно діяти результативно, використовуючи свій потенціал для досягнення і підтримки певних показників діяльності.

Схоже визначення результативності надають Пащенко О. та Куліш Ю. [2] визначаючи управління результативністю як узагальнену характеристикою досягнутого набору позитивних ефектів, які виникають внаслідок ефективного використання економічних ресурсів, базуючись на повній реалізації можливостей і потенціалу конкретного підприємства. Автори зауважують, що результативність відображає ступінь виконання запланованих заходів та досягнення очікуваних результатів. Цей показник визначається вихідними параметрами діяльності об'єкта і характеризує досягнутий результат у порівнянні з запланованим. Результатом можуть бути як цілі підприємства, так і заплановані дії. Тому для оцінки результативності необхідно встановити критерії досягнення цих цілей, а також показники, що визначаються офіційною звітністю і залежать від галузі, мети підприємства та його стратегії. Важливо також визначити мінімально допустимі значення цих показників.

Ознакою успішної роботи та розвитку підприємства автори вважають досягнення поставлених цілей і послідовне вирішення виробничих, комерційних, фінансових, соціальних та інших завдань, що супроводжується отриманням відповідних ефектів. Проте основним індикатором для оцінки результатів діяльності підприємства в короткостроковій перспективі є показники результативності, які визначають рівень прибутковості, зокрема різні показники рентабельності. Для довгострокового періоду важливо забезпечити належний рівень розвитку підприємства.

Обґрунтування виділеного підходу визначення можна знайти в працях Федулової Л.І.[3,с.145], яка зазначає, що управління результативністю є узагальненням характеристик ефективності управління, який відображає,

наскільки успішно досягнуто бажаного стану об'єкта управління або цілей управління, а також ступінь наближення до них. Ця категорія тісно пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, а також конкретними проблемами і шляхами їх вирішення. З одного боку, результативність залежить від умов праці та результатів на конкретному об'єкті, а з іншого — від зовнішнього середовища і ситуацій, які формують ринкову кон'юнктуру, а також від розміру акціонерного капіталу і ситуаційного доходу від реалізації товарів.

За другим виділеним підходом автори [4,с. 79] управління результативністю розглядають як концепцію, що інтегрує відомі методології вдосконалення бізнесу та технології. Ці методології можна використовувати окремо та можна їх ефективно поєднувати. Концепція має охоплювати всі рівні, починаючи від керівників компаній до процесів на місцях, а також дозволяти приймати рішення та оцінювати ризики з урахуванням різноманітних функцій, забезпечуючи більшу прозорість завдяки точній, надійній та суттєвій інформації. Це в свою чергу, змушує всі елементи працювати над реалізацією стратегії організації.

Доповнюючи вищенаведену думку Олексюк О.І.[5.с.23] визначає управління результативністю як концептуальний підхід до управління соціально-економічними системами, що ґрунтується на визначенні та досягненні реалістичних результатів їхньої діяльності. Для встановлення досяжних цілей підприємство повинно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища, зокрема його безпосереднього впливу, а також використовувати відповідні облікові технології та ефективні методи прогнозування. Тому управління результативністю підприємства доцільно розглядати як управління в різних функціональних підсистемах – напрямках його діяльності (маркетинг, виробництво, фінанси, інновації, кадри тощо).

Крім того, автор визначає важливість регулярної оцінки і контролю показників результативності підприємства, щоб визначити його поточний стан і виявити можливості для розвитку. При цьому керівництву слід зосередитися на

тих показниках, які відображають прогрес у досягненні цілей підприємства, незалежно від того, який аспект його діяльності вони характеризують.

В межах наступного наукового підходу [6, с 143] управління результативністю визначається як складний і багатогранний процес, який оцінює підприємство як з точки зору його перспективних можливостей для досягнення визначених цілей, так і з погляду рівня виконання поставлених завдань. Результативний підхід вважає результативність підприємства інтегральною оцінкою потенційних можливостей та їх реалізації для досягнення економічного ефекту. Виходячи з поточного рівня використання результативності, відбувається вдосконалення механізмів управління та прийняття важливих управлінських рішень. Також автор зауважує, що стратегія управління результативністю повинна коригуватися з урахуванням нових реалій функціонування господарюючого суб'єкта.

Схоже визначення дають автори [7,с.68] трактуючи управління результативністю як процес перетворення планів у дії та результати. Визначення результативності діяльності має базуватися на раціональному відборі показників, які слід включити до моделі результативності, структуризації системи цих показників, економічній інтерпретації та оцінці тенденцій їх змін, а також моделюванні результативності за різними варіантами.

Більш широке трактування за третім підходом дає автор [8,с.213] визначаючи управління результативністю як процес перетворення стратегії організації в дії та конкретні результати. Автор обґрунтовує, що управління результативністю можна представити як концепцію, що об'єднує відомі методології покращення бізнесу та технології. Ці методології не обов'язково застосовувати окремо — їх можна гармонійно інтегрувати. Вчений підкреслює, що хоча іноді управління результативністю пов'язують із системами управління людськими ресурсами, насправді ця концепція є більш широкою. Управління результативністю охоплює методології, показники, процеси, програмне забезпечення та системи управління діяльністю організації.

Систематизуємо досліджені нами підходи до трактування поняття «управління результативністю»(табл.1.1)

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «управління результативністю»

Автор	Трактування
<i>Здатність підприємства досягати поставлених цілей</i>	
Н.І.Гордієнко, О.В.Ілляшенко, О.Ю.Литовченко [1, с. 26]	здатність підприємства досягати запланованих цілей, включаючи відповідність управлінських рішень критеріям зовнішнього середовища
Пашенко, О., Куліш, Н. [2]	узагальнена характеристика досягнутого набору позитивних ефектів, які виникають внаслідок ефективного використання економічних ресурсів, базуючись на повній реалізації можливостей і потенціалу конкретного підприємства.
Л.І Федулова [3,с.145]	узагальнення характеристик ефективності управління, яке відображає, наскільки успішно досягнуто бажаного стану об'єкта управління або цілей управління, а також ступінь наближення до них
<i>Управління результативністю як концептуальний підхід досягнення результатів</i>	
О.О. Трут [4,с. 79]	концепція, що інтегрує відомі методології вдосконалення бізнесу та технології.
О.І.Олексюк [5, с 23]	концептуальний підхід до управління соціально-економічними системами, що ґрунтується на визначенні та досягненні реалістичних результатів їхньої діяльності
<i>Управління результативністю як процес перетворення планів у результат</i>	
С.Харченко [6, с 143]	складний і багатогранний процес, який оцінює підприємство як з точки зору його перспективних можливостей для досягнення визначених цілей, так і з погляду рівня виконання поставлених завдань
А.Лизанець, В.Проскура, А.Скуба [7,с.68]	процес перетворення планів у дії та результати
Л.О. Лігоненко [8,с.213]	процес перетворення стратегії організації в дії та конкретні результати.

Джерело: складено автором

Серед визначених підходів різних авторів на нашу думку найбільш доцільним є визначення як процесу, оскільки управління є процесом, а не статичним явищем.

Визначивши сутність поняття управління результативність виникає потреба у дослідженні особливостей процесу управління результативністю.

1.2 Критерії оцінювання результативності підприємства

Управління підприємствами може здійснюватися різними способами, залежно від стратегії та методів, які відповідають конкретній ситуації та умовам, в яких функціонує об'єкт управління. Проте для ефективного та цілеспрямованого управління важливо мати всебічну інформацію про об'єкт аналізу, що передбачає попередню оцінку успіхів підприємства.

Автори [9,с.142] виділяють такі основні критерії результативності:

- командні – ці критерії відображають досягнення цілей організації та її підрозділів. Щороку генеральний директор та керівники управлінських компаній встановлюють єдиний командний показник для всіх працівників, які мають карти критеріїв ефективності;

- функціональні – ці критерії оцінюють досягнення цілей і виконання завдань у функціональних напрямках діяльності організації та керуючих компаній. Відповідальність за ці критерії покладається на керівників відповідних функцій на підприємстві та в галузевих підрозділах.

- декомпоновані – їх визначає безпосередній керівник або інший керівник за погодженням з безпосереднім керівником. Декомпозиція полягає в розподілі вихідного критерію ефективності на два або більше показників, щоб досягнення критеріїв ефективності нижчестоящими працівниками сприяло виконанню показників ефективності вищих.

Автори [10, с. 73] з точки зору оцінювання результативності системи управління вважають доцільним застосовувати практично обґрунтований підхід, який передбачає диференціацію показників результативності управління.

Показники, що відображають кінцевий результат функціонування об'єкта управління в цілому, через показники діяльності цього об'єкта. Це дозволяє оцінити результативність системи управління за допомогою узагальнюючих (кількісних та якісних) показників роботи об'єкта та аналітичних характеристик виконання цільових настанов.

Показники, які характеризують результативність функціонування окремих підсистем (відділів, управлінь, департаментів тощо) загальної системи управління, незалежно від якісних характеристик конкретних управлінців. Це передбачає оцінку так званої системної ефективності управління, яка залежить від складу і кількості управлінських ланок, їх підпорядкованості, збалансованості функцій, а також організації комунікаційних зв'язків у процесі управління.

Показники, що оцінюють ділові якості управлінського персоналу та їх потенціал з точки зору результативності процесів у системі управління. Це передбачає оцінку операційної ефективності управління через характеристику виконання завдань, поставлених перед персоналом, а також дотримання регламентів.

Система управління результативністю дозволяє використовувати різні методи і концепції. Ефективність управління визначається здатністю менеджменту обирати такі методи і підходи, які найбільше відповідають стратегії та умовам діяльності компанії.

Автори [11] виділяють наступні конкретні індикатори результативності підприємства у короткостроковій перспективі: виробничі, фінансові, маркетингові, трудова, інноваційні та зовнішньо-економічні результати.

Виробничі результати в рамках управління результативністю відображають досягнення запланованих цілей та показників, пов'язаних із виробничими процесами. Це охоплює обсяги виготовленої продукції, її якість, витрати та інші критерії, що оцінюють ефективність виробництва. Управління результативністю в цьому випадку спрямоване на оптимізацію виробничих процесів і досягнення запланованих показників. Результативність виробництва зазвичай вимірюється кількістю виготовлених товарів або наданих послуг, а також їхньою якістю та відповідністю встановленим стандартам.

Управління результативністю також включає аналіз і поліпшення фінансових показників для досягнення стратегічних цілей організації. Це передбачає моніторинг доходів, витрат, прибутку та інших фінансових метрик,

а також розробку і впровадження стратегій для їх оптимізації. Регулярний контроль фінансових показників і оцінка ефективності реалізованих стратегій дозволяє коригувати дії та досягати кращих результатів. На основі проведеного аналізу формуються стратегії для досягнення поставлених цілей, такі як підвищення ефективності продажів, зменшення витрат на виробництво або залучення нових джерел фінансування.

Маркетингові результати в контексті управління результативністю охоплюють аналіз, планування, реалізацію та контроль маркетингових кампаній. Це дозволяє оцінити ефективність стратегій, зрозуміти, які підходи працюють, а які потребують корекції для досягнення кращих результатів. До основних маркетингових результатів відносять рівень цін, кількість постійних покупців, результати рекламних кампаній, частка ринку, товарооборотність тощо.

Трудові результати відображають ефективність управління працівниками. Процес управління трудовими результатами включає встановлення цілей, моніторинг прогресу, надання зворотного зв'язку та вдосконалення для підвищення продуктивності працівників і організації в цілому. Основними показниками трудових результатів є продуктивність праці, рівень плинності кадрів, витрати на підвищення кваліфікації працівників, індекс задоволеності співробітників тощо.

Інноваційні результати є показниками ефективності інноваційних проектів та ініціатив. Управління інноваційними результатами включає моніторинг, оцінювання та управління інноваційними процесами з метою досягнення встановлених цілей і отримання позитивних результатів, що сприяють розвитку та конкурентоспроможності підприємства або організації. До показників інноваційної результативності належать коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, рівень освоєння нової техніки, освоєння нової продукції, індекс інноваційної інтенсивності та коефіцієнт покриття інвестицій тощо.

Управління результативністю в сфері зовнішньоекономічної діяльності спрямоване на оптимізацію процесів і досягнення максимальних результатів, таких як збільшення експорту, зменшення імпорту, підвищення прибутків від зовнішньоторговельної діяльності та поліпшення іміджу на світовому ринку. До показників зовнішньоекономічних результатів відносять рентабельність експорту/імпорту, валютну ефективність експорту/імпорту та рентабельність імпорту/експорту продукції тощо.

Підсумовуючи вищевикладене, ми систематизували критерії управління результативністю (рис.1.1).

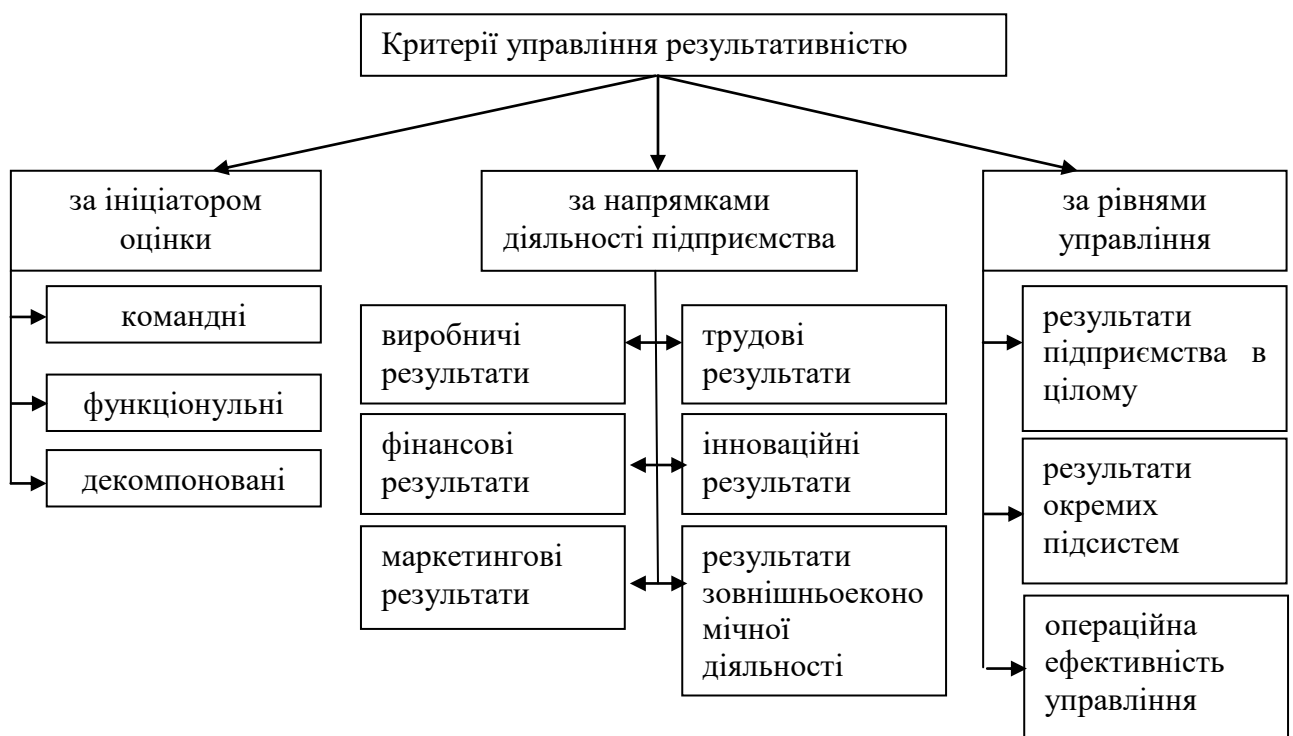


Рис.1.1 Критерії управління результативністю підприємства

Джерело: складено автором за [9-13]

Дослідження найбільш розповсюджених критеріїв вимірювання результативності організацій в економічній літературі показує, що кожна організація та її менеджери в тій чи іншій формі оцінюють і контролюють один або кілька з цих критеріїв, які не обов'язково є взаємовиключними. Наприклад, дієвість вказує на ступінь досягнення визначених цілей операційною системою організації, а також на рівень завершення необхідних завдань. Економічність означає мінімізацію витрат на використання ресурсів під час створення нової

споживчої вартості. Якість трудового життя оцінює рівень задоволення працівників їх матеріальних і соціальних потреб під час роботи та після її завершення. Інноваційність характеризує максимізацію вигоди від впровадження різних нововведень, тоді як ринкова позиція відображає зменшення витрат на маркетинг і збут продукції та послуг. Одним із ключових критеріїв результативності є конкурентоспроможність, оскільки вона є узагальнюючою характеристикою ресурсного потенціалу, що відображає якість задоволення споживчого попиту та ефективність функціонування підприємства.

З урахуванням умов внутрішнього та зовнішнього середовища, специфіки діяльності та рівня професійності менеджерів обирається модель управління результативності та відповідні критерії.

1.3 Особливості процесу управління результативністю підприємства

Управління результативністю підприємства має бути спланованим, узгодженим, безперервним та охоплюючим всі аспекти діяльності. Для цього необхідна розробка власної моделі управління результативності або ж впровадження існуючих.

Насьогодні найпоширенішою моделлю управління результативністю підприємства є модель BPM (Business Performance Management), що базується на процесному підході до управління.

BPM передбачає розробку комплексу інтегрованих циклічних процесів управління та аналізу, а також ефективних технологій, що стосуються фінансової та операційної діяльності підприємства. Він спрямований на визначення стратегічних цілей компанії, подальшу оцінку ефективності їх досягнення, а також управління процесом реалізації пріоритетних стратегічних завдань [14]. У своїй структурі BPM охоплює стратегічне управління, фінансовий та операційний менеджмент, консолідовану звітність, моделювання, аналіз і моніторинг ключових показників.

Тобто, першим кроком в управління результативністю підприємства є визначення його стратегічних цілей та ключових потреб, що дає можливість визначити показники результативності, які для підприємства будуть вирішальними. Показники мають бути пов'язані зі стратегічними цілями та охоплювати основні аспекти діяльності – фінансові результати, терміни виконання задоволеність клієнтів і т.д.

В залежності від типу підприємств та визначених цілей підприємства можуть застосовувати різні системи показників, серед яких:

- BSC (збалансована система показників);
- TPS (Універсальна система показників К. Х'юберта);
- «Піраміда ефективності»;
- модель Tableau de Bord.

Збалансована система показників є інструментом стратегічного планування та управління, який дозволяє вимірювати ефективність діяльності організації поза межами традиційних фінансових показників. Вона орієнтується на результати та забезпечує збалансований погляд на підприємство через впровадження стратегічного плану як активної системи цілей і показників ефективності.

Основою збалансованої системи показників є розуміння, вимірювання та оптимізація факторів, що створюють цінність, з метою забезпечення стабільної роботи. Система складається з чотирьох вимірів[15, с.448]:

- навчання та зростання;
- бізнес-процеси;
- клієнт;
- фінанси.

Збалансована система показників включає реальні цілі, конкретні заходи та заплановані результати, які впливають з бачення та стратегії організації.

Такі системи можуть бути застосовані на різних рівнях організації — від загального рівня підприємства (макрорівень) до рівня окремого відділу чи проекту.

Вимір "Навчання та зростання" охоплює показники, пов'язані з підготовкою працівників, інноваціями в продуктах і послугах, а також корпоративною культурою. Ці показники визначають витрати на навчання, наставництво, обмін знаннями та вдосконалення технологій.

Вимір бізнес-процесів включає показники, які свідчать про ефективність роботи підприємства та відповідність його продукції потребам клієнтів.

Вимір клієнтів охоплює показники клієнтоорієнтованості, задоволеності та створення цінності. Ці показники відображають, наскільки добре задовольняються потреби клієнтів, їх задоволеність продуктами та послугами, а також загальний досвід взаємодії з підприємством.

Існують два основні типи фінансових показників : відстаючі індикатори, що демонструють результати вже виконаних дій, і випереджаючі індикатори, які дають інформацію про майбутні результати. Цілі зазвичай мають відстаючі індикатори, але використання відповідних випереджаючих індикаторів може забезпечити більш оперативну інформацію про виконання завдань у реальному часі [16,с. 159].

Схожим системою показників є система *Tableau de bord* - інструмент управління, який використовується для «вибору, документування та інтерпретації» взаємопов'язаних фінансових та нефінансових показників. Кожен показник відображає стан певної частини бізнесу, що потребує управління. Система "Tableau de bord" дозволяє інтегрувати стратегічні та операційні показники в єдину структуру і передбачає багаторівневу деталізацію цілей за допомогою конкретних індикаторів. Ця система є особливо ефективною для малих та середніх підприємств, а її впровадження та використання на великих підприємствах може бути дуже результативним, проте тільки після ретельного опрацювання численних взаємозв'язків між цільовими та функціональними показниками на всіх рівнях і підрозділах компанії[17,с.31].

Сьогодні Tableau de bord має багатоцільове призначення, а її інформація використовується на різних рівнях управління підприємством. Tableau de bord

надає інформацію про те, наскільки ефективно менеджер виконує свої обов'язки з точки зору досягнення запланованих показників результативності. Він також слугує звітом про стан активів, що знаходяться під контролем менеджера, і допомагає зрозуміти, що потрібно зробити для досягнення поставлених цілей. Tableau de bord в основному орієнтована на майбутнє, тому її індикатори більше відображають «потенціал» центрів відповідальності, ніж просто вимірюють досягнення минулих результатів.

Tableau de bord забезпечує інформацію про поточну та (особливо) майбутню результативність підлеглих, оскільки успішність вищих керівників значною мірою залежить від досягнень тих, кому вони делегували повноваження або частину своїх обов'язків. Крім того, Tableau de bord дозволяє оцінити, наскільки ефективно кожен керівник координує дії своїх підлеглих.

Оскільки результативність одного менеджера безпосередньо пов'язана з результативністю інших, кожен з них потребує інформації про інші центри відповідальності, щоб оцінити ефективність своїх дій у контексті роботи колег. Це необхідно для своєчасного коригування заздалегідь розроблених планів.

Tableau de bord забезпечує загальну інформацію про підприємство, його найзначніші результати, можливості та загрози, а також ключові напрямки стратегії. Ця інформація є спільною для всіх менеджерів на всіх рівнях ієрархії.

Дещо ширшу *систему показників TPS* запропонував К. Х'юберт. На думку автора концепції TPS, інші подібні управлінські системи недостатньо акцентують увагу на важливому початковому етапі формулювання особистісних цілей і їх співвідношення з індивідуальною поведінкою та встановленими цілями організації, що є необхідним для досягнення стабільного організаційного та стратегічного розвитку [16, с.43].

Система TPS складається з п'яти основних елементів:

- особиста система збалансованих показників;
- організаційна система збалансованих показників;
- загальний менеджмент на основі якості;
- управління результативністю та компетенціями;

- цикл навчання Колба.

Головна ідея моделі полягає в досягненні максимального рівня відповідальності та залученості співробітників, а також у стимулюванні індивідуального та групового навчання і розвитку креативності. Це означає, що якщо враховуються особисті цілі працівника, він або вона буде працювати і мислити у відповідності з цілями організації. Такий підхід також сприяє формуванню мотивації, творчого мислення, задоволеності від роботи, а також розвитку відповідальності, натхнення та ентузіазму [18, с.128].

В цілому, модель виступає як інструмент безперервного вдосконалення, розвитку та навчання. Проте глобальність цієї моделі є її основним недоліком, оскільки впровадження такої системи є надзвичайно складним у реалізації.

Ще однією системою показників є *«Піраміда ефективності»*, що ґрунтується на принципах глобального управління якістю, промислового інжинірингу та обліку, які зосереджені на "діях". Під діями розуміються дії людей або машин, спрямовані на задоволення споживачів [19, с.397].

Ця піраміда складається з чотирьох рівнів, які ілюструють структуру підприємства, що забезпечує двосторонню комунікацію та необхідну інформацію для прийняття рішень на різних управлінських рівнях. Цілі та показники пов'язують стратегію підприємства або банку з його оперативними процесами. Іншими словами, цілі передаються з верхніх рівнів вниз по організації, тоді як показники збираються з нижніх рівнів вгору. На найвищому рівні керівництво формулює корпоративне бачення.

На другому рівні уточнюються цілі підрозділів та дивізіонів відповідно до конкретного ринку та фінансових показників, при цьому клієнти та акціонери визначають критерії оцінки.

Третій рівень не є чисто організаційним; він складається з різних напрямків у межах підприємства чи банку, які є міжфункціональними і охоплюють кілька структурних підрозділів. Тут цілі та функції орієнтовані на задоволення потреб клієнтів і гнучкість виробництва, виконуючи роль зв'язку між верхніми та нижніми рівнями піраміди. Три основні цілі цього рівня

демонструють фактори ефективності, пов'язані з двома ринковими цілями та однією фінансовою метою. Крім того, на цьому рівні визначаються оперативні цілі, такі як якість, терміни постачання, тривалість виробничого циклу та втрати від браку. Якість і терміни постачання безпосередньо пов'язані із зовнішніми діями, тоді як тривалість виробничого циклу та втрати від браку слугують показниками внутрішніх процесів підприємства чи банку[18,с.398].

На нижньому рівні піраміди, що охоплює операційну діяльність, дії оцінюються щоденно, щотижня або щомісяця. В той час як на верхньому рівні акцент робиться на фінансових оцінках, періоди яких є значно більшими. Автори моделі вважають, що система показників повинна бути інтегрована так, щоб оперативні оцінки на нижніх рівнях були пов'язані з фінансовими показниками на верхніх. Таким чином, ця модель корпоративного управління здатна продемонструвати, які фактори лежать в основі фінансових оцінок і як ними управляють.

У відповідності до обраної системи показників формуються конкретні показники результативності, що будуть ключовими у прийнятті управлінських рішень на всіх рівнях.

Далі для збору інформації та обліку визначених показників на підприємствах можуть використовувати низку систем:

- ERP- системи - об'єднують різні функціональні області бізнесу, такі як фінанси, виробництво, постачання, продажі, управління персоналом та інші.; дозволяє зменшити дублювання даних і забезпечити єдину базу даних для всіх підрозділів;

- CRM- системи - програмні рішення, які допомагають підприємствам управляти взаємовідносинами з клієнтами, автоматизувати процеси продажу, маркетингу та обслуговування; сновна мета CRM-систем полягає в покращенні взаємодії з клієнтами, підвищенні їх задоволеності та лояльності, а також у збільшенні продажів і прибутку.

- спеціалізовані програмні рішення – на підприємстві встановлюють вузькопрофільні системи, що оцінюють кожен аспект діяльності окремо;

- розробка власної програми аналізу та збору даних.

Отримавши дані підприємства менеджери мають проводити їх аналіз для виявлення трендів, можливостей розвитку та проблем.

Наступним кроком є розробка заходів щодо підвищення результативності підприємства на основі отриманих даних.

Важливим у реалізації управління результативності є постійна діагностика результативності діяльності та оновлення систем управління відповідно до змін як у внутрішньому так і зовнішньому середовищі.

Підсумовуючи вищевикладене, ми сформували концептуальну схему управління результативністю підприємства (рис. 1.2)



Рис.1.2 Концептуальна схема процесу управління результативністю підприємства

Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що управління результативністю є складним процесом, що реалізується підприємством для ідентифікації та досягнення бажаних результатів його діяльності.

Результативність організаційної системи визначається багатьма факторами, такими як потенціал системи, збалансованість її складових, рівень розвитку всіх підсистем, конкурентна позиція організації та інші.

Процес планування в організації розпочинається з чіткого усвідомлення того, які дії необхідні для її успішного розвитку та функціонування. Встановлення загальних цілей дозволяє визначити орієнтири для діяльності всієї організації, а їх подальше уточнення та визначення критеріїв оцінки досягнутих результатів забезпечує ефективність планувального процесу.

Для забезпечення ефективного управління результативністю менеджменту необхідно приймати рішення і оцінювати ризики їх реалізації з урахуванням багатьох факторів, забезпечуючи більшу прозорість завдяки точності, надійності та змістовності наданої інформації. Це також вимагає злагодженості всіх елементів у процесі реалізації стратегії організації як системи.

Невизначеність та стохастичність господарського середовища стимулюють вітчизняні підприємства переходити від традиційних до емпірично-індуктивних систем управління результативністю, серед яких значний потенціал має система BPM. BPM — це технологія, яка дозволяє зв'язати бізнес-цілі з конкретними фінансовими та операційними показниками, а також є ефективним інструментом для моніторингу та оптимізації результативності бізнес-процесів і діяльності підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1 Визначення основних тенденцій ринку ресторанного бізнесу

Ресторанний бізнес є підприємницькою діяльністю, що фокусується на наданні послуг харчування та напоїв у ресторанах, барах, кафе та інших закладах громадського харчування. Ця сфера охоплює різноманітні аспекти, починаючи з приготування їжі і закінчують обслуговуванням клієнтів та управлінською діяльністю. Для визначення основних тенденцій ринку, ми вважаємо необхідним провести дослідження ринку за методикою М.Портера [20], що включає аналіз впливу 5 сил конкуренції: внутрішньогалузева конкуренція, постачальники, споживачі, потенційні конкуренти та товари-замінники.

За кожною силою, необхідно визначити чинники впливу та провести їх оцінку:

- оцінити їх вагу серед інших чинників;
- за порівняльною таблицею оцінити рівень впливу кожного чинника;
- визначили виважену оцінку чиннику з урахуванням ваги та рівня впливу;
- визначити загальну сумарну виважену оцінку впливу сили;
- визначити рівень впливу оцінки на основі бальної оцінки(низький - 1-1,6 балів; середній – 1,6-2,4 бали; високий - 2,4-3 бали)

Внутрішньогалузева конкуренція.

Аналізуючи ринок ресторанного бізнесу України, ми визначили, що значне падіння обсягів реалізованих послуг відбулося у період введення карантину(2020 рік) та в перший рік повномасштабного вторгнення РФ(2022 рік).

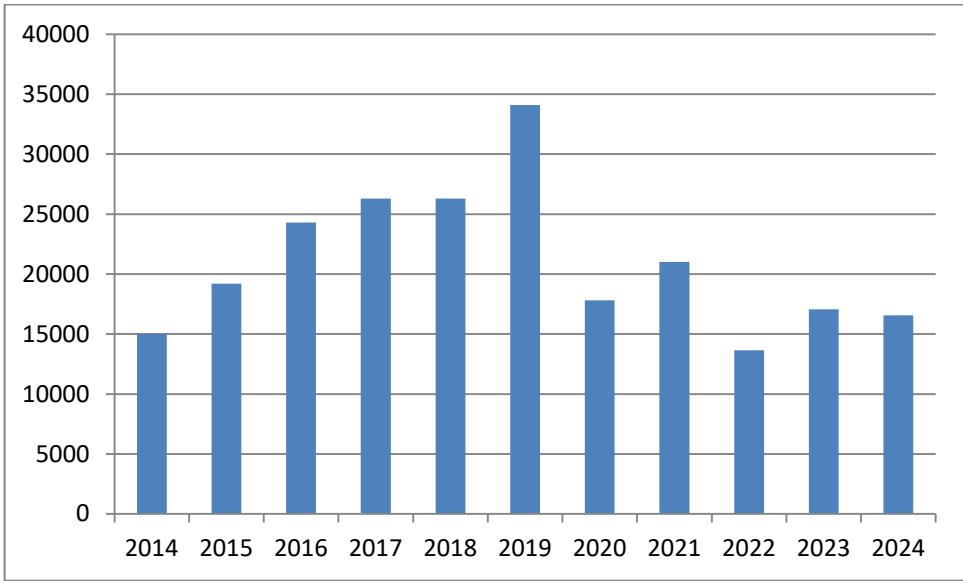


Рис.2.1 Динаміка обсягів реалізації послуг ресторанного бізнесу в Україні

Джерело: складено автором за даними [21]

Відповідно до обсягів реалізації зменшувалась і кількість підприємств. Однак Ринок ресторанного бізнесу має значні відмінності за містами та областями. На рис.2.2 наведено виручку закладів громадського харчування за областями України.

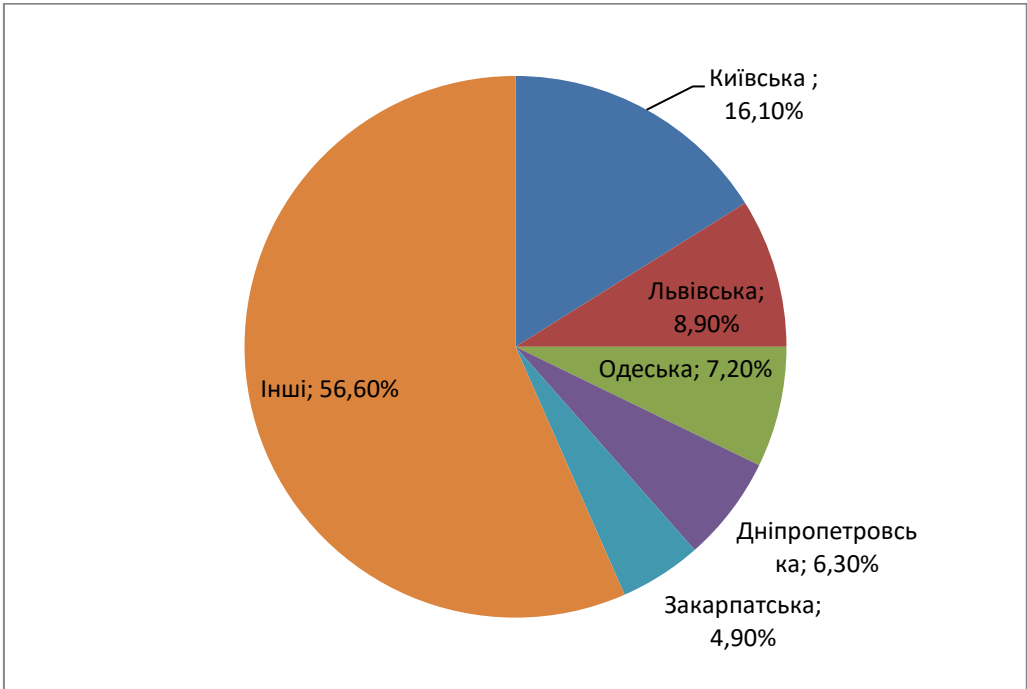


Рис.2.2 Виручка закладів громадського харчування за областями України, 2024 рік

Джерело: складено автором за даними [23]

На рис. 2.3 наведено динаміку обсягів надання послуг за містами України.

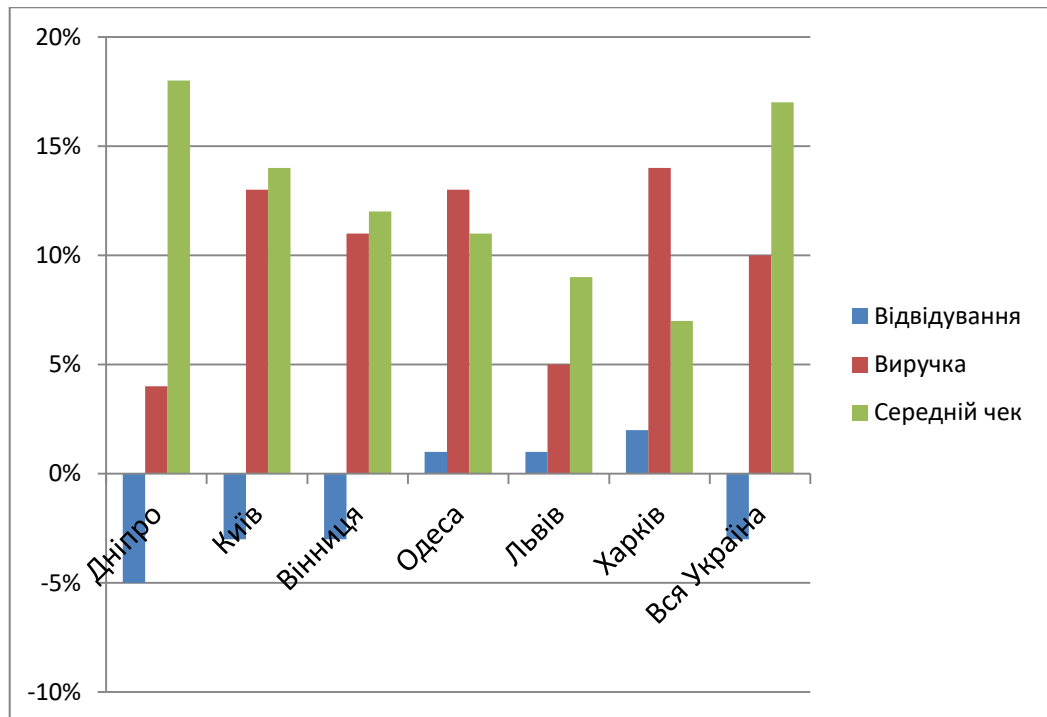


Рис.2.3 Динаміка результативності ресторанного бізнесу за містами України.

Джерело: складено автором за даними [22]

На основі аналізу даних, ми визначили що динаміка за містами значно відрізняється, однак щодо Одеси, то за відвідуваністю закладів в Одесі спостерігається краща тенденція ніж у Києві, Дніпрі та Вінниці. В той же час збільшилася й виручка та середній чек підприємств більше ніж на 10%. Тобто на загальній картині спаду ефективності ресторанного бізнесу в Україні, в Одесі спостерігається стабільне зростання.

На рис.2.4 наведена зміна виручки та середнього чеку за типами бізнесу. За аналізом даних, ми визначили, що найбільший приріст за виручкою та середнім чеком мали кав'ярні та кава на виніс.

При цьому найбільший приріст виручки мали підприємства, що реалізують суші +16%. А найбільший приріст середнього чеку мають ресторани +8%.

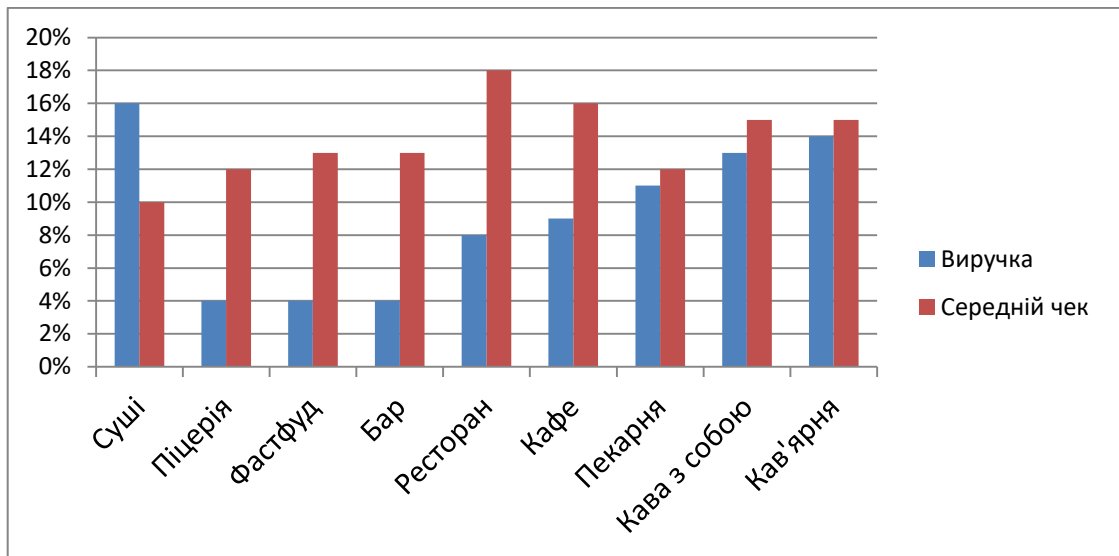


Рис. 2.4 Динаміка результативності підприємств ресторанного бізнесу за видами діяльності

Джерело: складено автором за даними [22]

Аналізуючи кількість підприємств в галузі, ми визначили за даними [23], що в Одесі зареєстровано 5469 суб'єктів ресторанного бізнесу. При цьому з них ФОПів 4483, а компаній інших форм власності 986. Також варто зазначити, що серед підприємств зареєстрованих в одеській області жодне не займає більше 1% від загального обсягу ринку.

У табл. 2.1 наведено рейтинг найпопулярніших суб'єктів ресторанного бізнесу за видами.

Таблиця 2.1

Рейтинги закладів ресторанного бізнесу за видами

Місце в рейтингу	Кафе	Ресторан	Суши бар	Піцерія
1	Жето	Bernardazzi	Кафе Фанконі	Pasta & Pizza
2	Штрудель	Яхта	Манго	Nonna
3	Cannoli	Куманець	Golden Rice	Олио пицца
4	Синема трєф	Tavernetta	Navi Sushi Bar	Pomodoro
5	Merry Berry	Fratelli	Azuma	Cipolle Pizza Bar
6	Lviv Handmade Chocolate Cafe	Kotelok	Космос	Фонтан
7	Вітраж	Raporama	Риба	Pizza City
8	Бенедикт	Дача	Деварана	Італійський квартал
9	Гоголь-Моголь	Франзол	Krabi	Піца&Гриль
10	Профітролі	Облака	Sushi 360	Бела Італія

На ринку ресторанного бізнесу визначається тенденція до популяризації бізнесу через телешоу та соціальні мережі.

У галузі існує можливість та популяризується можливість розвитку мережевого бізнесу.

Окрім цього ресторанний бізнес Одеси має високу зацікавленість серед інвесторів і як по всьому ринку України розвивається франчайзинг.

Сьогодні підприємства ресторанного бізнесу конкурують за допомогою різних стратегій. Забезпечення високої якості страв та обслуговування є ключовим фактором. Ресторани прагнуть використовувати свіжі інгредієнти та професійно підготовані страви.

Конкуренція за ціною залишається важливою. Багато закладів пропонують спеціальні акції, знижки або комбо-меню, щоб привабити клієнтів.

Ресторани намагаються виділитися завдяки унікальній концепції, тематичному оформленню або спеціалізації на певному виді кухні (наприклад, веганські, безглютенові, етнічні).

Популяризується використання соціальних мереж, онлайн-реклами та співпраці з блогерами та інфлюєнсерами для залучення нових клієнтів.

Окрім цього, підприємства працюють над створенням незабутнього досвіду для клієнтів через атмосферу, музику, обслуговування та додаткові послуги (наприклад, живу музику чи тематичні вечори).

У сфері активно відбувається впровадження технологій, таких як онлайн-замовлення, мобільні додатки для замовлення їжі, системи лояльності та безконтактні платежі.

Підсумовуючи вищевикладене, ми провели оцінку внутрішньогалузевої конкуренції сфери ресторанного бізнесу(Табл.2.2).

За результатами оцінки, ми визначили, що внутрішньогалузева конкуренція має високий рівень впливу на діяльність підприємств.

Таблиця 2.2

**Оцінка впливу внутрішньогалузевої конкуренції ресторанного бізнесу
Одеси**

Чинник впливу	Вага	Рівень впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Середній (2 бали)	Високий (3 бали)	
1. Темп зростання ринку	0,2	Високий (від 10%)	Помірний (до 10%)	Стагнація, спад	0,4
2. Кількість підприємств	0,1	Невелика кількість підприємств, або декілька лідерів	Невелика кількість підприємств, є група домінуючих фірм	Велика кількість фірм, й жодна не займає значної частки ринку	0,3
3. Цінова конкуренція	0,15	Цінова конкуренція відсутня	Обмежене суперництво за ціною	Високий рівень конкурування за ціною	0,45
4. Стандартизація послуг	0,2	Однорідні фірми надають однорідні послуги	Фірми мають незначні відмінності	Фірми розробляють унікальні тактики залучення клієнтів	0,6
5. Концентрація ринку	0,15	Високо-концентрований	Помірно-концентрований	Низько-концентрований	0,45
6. Маркетингові стратегії	0,3	Обмежена кількість фірм має відомі торгові марки та потужну рекламну кампанію	Фірми конкурують торговими марками, маркетингові витрати помірні	Відсутні торгові марки, незначні маркетингові витрати	0,6
Загальна виважена оцінка					2,8

Споживачі. Споживачами ресторанного бізнесу є населення Одеси. Досліджуючи динаміку населення міста Одеси, варто зазначити, що за загальної динаміки до зменшення кількості населення України, кількість населення м.Одеса(рис.2.5) має незначне зменшення за рахунок внутрішньо переміщених осіб з прифронтових регіонів.

Аналізуючи споживчий ринок Одеси основною цільовою аудиторією ринку є переселенці з окупованих територій, люди, які перебувають у відрядженнях, та туристи. Найвищий рівень відвідуваності спостерігається в

зкладах середнього цінового сегмента та фастфудах різних форматів. Традиційні рибні страви регіону час від часу зникають з меню та стають дорожчими через обмеження на вилов і імпорту риби та морепродуктів. Оператори ринку кафе та ресторанів намагаються залучити відвідувачів, організовуючи різноманітні заходи, такі як кулінарні фестивалі, поп-ап майданчики та запрошення гостьових шеф-кухарів.

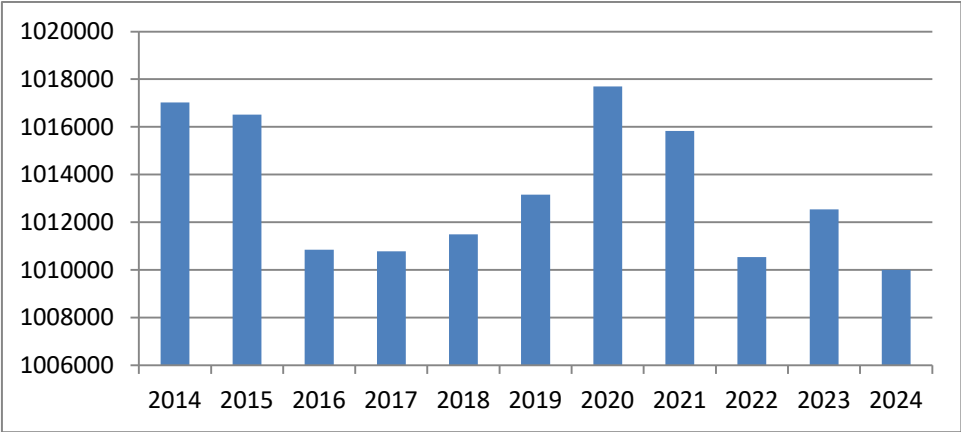


Рис.2.5. Динаміка кількості населення м.Одеса , чол..

Джерело: складено автором за даними [24]

У табл.2.3 наведено оцінку сили впливу споживачів ресторанного бізнесу

Таблиця 2.3

Оцінка впливу споживачів ресторанного бізнесу Одеси

Чинник впливу	Вага	Рівень впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Середній (2 бали)	Високий (3 бали)	
1. Чисельність споживачів	0,25	Висока	Помірна	Низька	0,25
2. Відносна концентрація споживачів	0,2	Концентрація покупців менша концентрації фірм	Однакова концентрація	Концентрація покупців більше концентрації фірм	0,2
3. Важливість послуги для споживача	0,1	Висока	Помірна	Низька	0,2
4. Чутливість споживачів до ціни	0,25	Не чутливі до ціни	Чутливі до ціни в залежності від послуги	Чутливі до ціни	0,5
5. Доступність інформації	0,2	Не доступна повна інформація про фірми сфери	Інформація обмежена	Доступна повна інформація про фірми сфери	0,6
Загальна виважена оцінка					1,75

На основі проведеної оцінки, ми визначили, що рівень впливу споживачів на сферу помірний.

Постачальники. Основними постачальниками підприємств ресторанного бізнесу є продуктові магазини, оптові бази тощо. На фоні війни та економічної кризи ціни на продукти харчування в Україні стрімко зростають, перевищуючи показники багатьох європейських країн. Згідно з даними [21], протягом 2024 року оптові ціни на продукцію українських виробників зросли на 31,2%. Внутрішній ринок зафіксував зростання на 35%, тоді як експортні поставки підвищилися лише на 6,7%. Це свідчить про те, що більшість продуктів, споживаних всередині країни, подорожчали значно більше, ніж ті, що йдуть на експорт.

Проте в Одесі функціонують близько 100 оптових баз продуктів, існує широка мережа супермаркетів та гіпермаркетів, й є гарне логістичне сполучення майже з усіма великими містами України, що дає доступ до оптових баз по всій країні.

У табл.2.4 наведено оцінку впливу постачальників ресторанного бізнесу.

Таблиця 2.4

Оцінка впливу споживачів ресторанного бізнесу Одеси

Чинник впливу	Вага	Рівень впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Середній (2 бали)	Високий (3 бали)	
1. Чисельність постачальників	0,3	Висока	Помірна	Низька	0,3
2. Відносна концентрація постачальників	0,2	Концентрація покупців менша концентрації фірм	Однакова концентрація	Концентрація покупців більше концентрації фірм	0,4
3. Диференціація товарів	0,1	Товари недеференційовані	Товари помірно деференційовані	Товари деференційовані	0,1
4. Можливість інтеграції вперед	0,05	Інтеграція недоцільна	Помірна	Постачальники частково інтегровані	0,1
5. Частка збуту, що припадає на галузь	0,05	Галузь найбільшим клієнтом постачальників	Постачальники збувають товар кільком галузям, на конкретну галузь припадає помірна частка	Постачальники збувають товар багатьом галузям	0,1

Продовження табл.2.4

Чинник впливу	Вага	Рівень впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Середній (2 бали)	Високий (3 бали)	
6. Можливість переходу між постачальниками	0,3	Велика кількість постачальників з високоякісною продукцією	Помірна кількість постачальників продукції різної якості	Товар постачальника має унікальні характеристики	0,6
Загальна виважена оцінка					1,6

На основі проведеної оцінки, ми визначили, що рівень впливу постачальників на сферу помірний.

Поява нових конкурентів. Ресторанний бізнес відрізняється тим, що щороку на ринок виходить безліч нових підприємців. Проте він також має найбільшу кількість невдалих спроб серед новачків у перші кілька місяців їхньої діяльності, що в основному пов'язано з недооцінкою вхідних бар'єрів та високою конкуренцією. Тому, для оцінки загрози появи нових конкурентів необхідно визначити бар'єри входу в галузь.

Першим вхідним бар'єром для входу в галузь є потреба капіталоінвестицій. Для підприємств ресторанного бізнесу початкові капіталоінвестиції залежать від типу підприємства, однак зазвичай робота починається з невеликого підприємства, розмір якого збільшується відповідно до збільшення популярності. Для відкриття невеликого кафе або ресторану початкові інвестицію можуть складати від 1 млн грн., або від 30 тис дол., що вважається невисоким рівнем капіталовкладень.

Однак на ринку Одеси вже представлені торгові марки, тому для входу на ринок необхідна ефективна маркетингова стратегія.

Для підприємств сфери ресторанного бізнесу ефект масштабу є помірним, оскільки вартість страв на пряму залежить від вартості закуплених продуктів.

У табл.2.5 наведено оцінку загрози входу в галузь нових конкурентів ресторанного бізнесу.

Таблиця 2.5

Оцінка загрози входу нових конкурентів сфери ресторанного бізнесу Одеси

Чинник впливу	Вага	Рівень впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Середній (2 бали)	Високий (3 бали)	
1. Темп зростання ринку	0,15	Високий (від 10%)	Помірний (до 10%)	Стагнація, спад	0,3
2. Капітало-інвестиції	0,2	Високий рівень	Помірний рівень	Низький рівень	0,6
3. Торгові марки	0,2	Існують сильні торгові марки	Сила торгових марок помірна	Торгові марки відсутні	0,4
4. Економія на масштабі	0,1	Значна	Помірна	Не існує	0,2
5. Диференціація послуг	0,15	Висока	Помірна	Послуги стандартизовані	0,45
6. Державне регулювання	0,1	Діяльність фірм контролюється повністю	Діяльність фірм контролюється частково	Діяльність фірм не контролюється	0,2
7. Можливість демпінгу	0,1	Відсутня	Помірна	Значна	0,2
Загальна виважена оцінка					2,35

На основі проведеної оцінки, ми визначили, що рівень загрози появи нових конкурентів у сфері помірний.

Товари-замінники. Товарами-замінниками для галузі є їдальні та магазини, що реалізують готову їжу. Але у ресторанів є значна перевага, люди відвідують ресторани не лише для того, щоб задовольнити голод, а й для відпочинку, спілкування, отримання позитивних вражень та насолоди від смачних страв. Ресторани також створюють атмосферу для розваг, зустрічей і спілкування, що сприяє формуванню соціальних зв'язків. Для українців ресторан — це не лише свято чи річниця, а й місце, де можна швидко перекусити перед справами або насолодитися вечерею з коханою людиною, забувши про повсякденні турботи.

Й до того ж якість страв, свіжість та особливості їх приготування значно відрізняються від товарів-замінників.

У табл.2.6 наведено оцінку загрози з боку товарів-замінників сфери ресторанного бізнесу.

Таблиця 2.5

Оцінка загрози загрози з боку товарів-замінників сфери ресторанного бізнесу Одеси

Чинник впливу	Вага	Рівень впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Середній (2 бали)	Високий (3 бали)	
1. Складність послуги	0,4	Складна	Помірна	Легко відтворюється	0,8
2. Відмінності між товаром-замінником та послугою галузі	0,3	Значні відмінності	Незначні відмінності	Не відрізняються	0,3
3. Співвідношення ціни	0,2	Ціна підприємств нижче	Однакова ціна	Ціна товарів-замінників нижче	0,6
4. Витрати на перехід до товаро-замінника	0,1	Значна	Помірна	Відсутні	0,3
Загальна виважена оцінка					2

На основі проведеної оцінки, ми визначили, що рівень загрози товарів-замінників у сфері помірний.

У таблиці 2.6 узагальнено результати аналізу галузі за моделлю 5 сил конкуренції М.Портера.

Таблиця 2.6

Результати аналізу галузі за моделлю 5 сил конкуренції М.Портера.

Сила галузі	Бальна оцінка	Рівень впливу
Внутрішньогалузева конкуренція	2,8	Високий
Постачальники	1,6	Помірний
Споживачі	1,75	Помірний
Нові конкуренти	2,35	Помірний
Товари-замінники	2	Помірний

За результатами проведеного аналізу, ми визначили, що високий рівень впливу на діяльність підприємства галузі має внутрішньогалузева конкуренція. Наближене значення до високого рівня впливу має загроза появи нових конкурентів, однак за розподілом вплив є помірним. Також помірний вплив на галузь мають споживачі, постачальники та товари-замінники. Тобто

підприємство має розробляти ефективну систему реагування на всі 5 сил конкуренції, з акцентом на захист від конкурентів.

2.2. Аналіз господарської діяльності сімейного кафе «LeMon»

Кафе «LeMon» - кафе сімейного типу з середземноморською кухнею, засноване у 2008 році.

Зареєстроване як ФОП Романадзе Ірина Андріївна.

Основним видом діяльності є діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування.

Кафе функціонує як лофт кафе, сімейне кафе та надає послуги кейтерингу.

Штатний розклад кафе – 6 чоловік. Організаційна структура підприємства є лінійною, на підприємстві є один лінійний керівник, який керує всіма процесами. Організаційна структура кафе наведена на рис.2.6

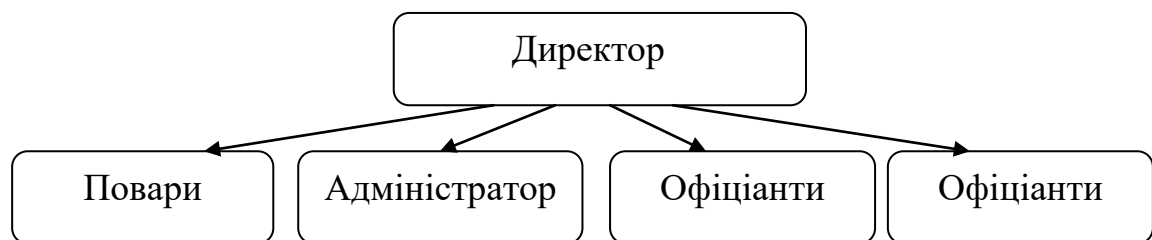


Рис.2.6 Організаційна структура кафе «LeMon»

Директор підприємства займається контактами з постачальниками, управлінням фінансами, організацією роботи персоналу, управлінням меню та просуванням кафе.

Адміністратор займається контролем запасів, прийманням продуктів, контролем за роботою персоналу, зустрічає гостей, приймає замовлення на організацію свят або резерв столиків.

Повари займаються безпосереднім приготуванням страв. Офіціанти займаються обслуговуванням клієнтів.

Кафе має основний зал з затишною атмосферою, зал для організації свят та дитячу ігрову зону, окрім цього у 2022 році кафе відкрило літню терасу.

До меню кафе входять такі категорії як закуски, перші страви, основні страви, піца, салати, десерти та різьей категорії напоїв.

Для дослідження фінансового стану підприємства, ми проаналізували основні показники його господарської діяльності(табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Основні показники господарської діяльності кафе «LeMon»

Показники	Період			Темп приросту 2024/2023
	2022	2023	2024	
1. Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) , грн..	170000	726192	900048	23,94%
2. Собівартість реалізованої продукції, грн..	65000	435700	540028	23,94%
3.Валовий прибуток/збиток, грн..	105000	290492	360020	23,93%
4. Адміністративні витрати, грн..	4810	3350	8520	*
4.Витрати на збут, грн..	25000	162200	189000	16,52%
6.Інші операційні витрати, грн..	74400	85200	92400	8,45%
7. Фінансовий результат від операційної діяльності ,грн..	790	39742	70100	76,39%
8. Фінансовий результат до оподаткування, грн..	790	39742	70100	76,39%
9.Податкові зобов'язання , грн..	158	7948,4	14020	76,39%
10.Чистий фінансовий результат, грн..	632	31793,6	56080	76,39%
11.Необоротні активи,грн..	22071	7489	6835	-8,73%
12.Оборотні активи, грн..	190695	72686	150042	106,42%
13. Запаси, грн..	114417	43611,6	90025,2	106,42%
14.Дебіторська заборгованість,грн..	38139	14537,2	30008,4	106,42%
15. Грошові кошти, грн..	38139	14537,2	30008,4	106,42%
16.Власний капітал, грн..	33306	20955	25347	20,96%
17. Довгострокові зобов'язання, грн..	0	0	0	0
18.Поточні зобов'язання, грн..	179460	59220	131530	122,10%
19. Валюта балансу, грн..	212766	80175	156877	95,67%

* окремо не розраховано, враховано у загальних висновках

Джерело :складено автором за даними підприємства

Аналізуючи показники 2023 року з показниками 2022 року, ми визначили значне їх зростання. В першу чергу це зумовлено тим, що у 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням підприємство більшу частину року не функціонувало. Однак у 2023 році повністю відновило свою діяльність.

Окрім цього у 2024 році порівняно з 2023 роком відбулося значне зростання обсягів реалізації підприємства (+23, 94%) та відповідно чистого прибутку підприємства майже в 2 рази.

Також, позитивною характеристикою діяльності є збільшення оборотних активів, що демонструє зростання ефективності їх використання.

Для проведення більш детального аналізу господарської діяльності, ми розраховували показники ліквідності підприємства.

Першим аналізованим показником є коефіцієнт поточної ліквідності $K_{пл}$, що демонструє можливості підприємства розраховуватися за поточними зобов'язаннями:

$$K_{пл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Для 2024 року цей показник складає :

$$K_{пл\ 2024} = \frac{150042}{131530} = 1,23$$

Наступним показником ліквідності є коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$), що демонструє можливість підприємства розраховуватися з короткостроковими зобов'язаннями, й розраховується за формулою:

$$K_{шл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Для 2024 року цей показник складає :

$$K_{шл\ 2024} = \frac{150042 - 90025,2}{131530} = 0,49$$

Останнім з показників ліквідності є коефіцієнт абсолютної ліквідності, що демонструє частку поточних зобов'язань, що можуть бути терміново погашені, та розраховується за формулою:

$$K_{шл} = \frac{\text{довгострокові зобов'язання} + \text{поточні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.3)$$

Для 2024 року цей показник складає :

$$K_{шл\ 2024} = \frac{131530}{25347} = 0,25$$

Результати проведених розрахунків наведено в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності підприємства

Показник	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Поточної ліквідності	1-3	1,06	1,14	1,23
Швидкої ліквідності	≥ 1	0,43	0,46	0,49
Абсолютної ліквідності	0,1-0,2	5,39	2,83	5,19

Значення показників швидкої та поточної ліквідності вказують на можливість підприємства в терміни розраховуватися за поточним та короткостроковими зобов'язаннями. В той же час значення показника абсолютної ліквідності вказує, що в кафе значна частина капіталу направлена на формування неефективних активів.

Окрім цього, для аналізу фінансового стану підприємства необхідним є розрахунок показників фінансової стійкості, автономії та маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості($K_{\text{фс}}$) вказує, на можливість фінансування діяльності підприємства за рахунок власних активів та позикових, та розраховується за формулою:

$$K_{\text{фс}} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}}{\text{пасив}} \quad (2.4)$$

Для 2024 року цей показник складає :

$$K_{\text{шл 2024}} = \frac{25347+0}{156877} = 0,16$$

Коефіцієнт автономії(K_A) вказує на можливість фінансування діяльності підприємства за рахунок власних активів та розраховується за формулою:

$$K_A = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{пасив}} \quad (2.5)$$

Для 2024 року цей показник складає :

$$K_{\text{шл 2024}} = \frac{25340}{156877} = 0,16$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу($K_{\text{мк}}$) вказує яка частина капіталу направлена на фінансування оборотних активів, та розраховується за формулою:

$$K_{\text{мк}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.5)$$

Для 2024 року цей показник складає :

$$K_{\text{шл 2024}} = \frac{1500420}{25347} = 5,91$$

Результати проведених розрахунків наведено в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності підприємства

Показник	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Фінансової стійкості	0,7-0,9	0,16	0,26	0,16
Автономії	≥0,5	0,16	0,26	0,16
Маневреності капіталу	≥01	5,72	3,46	5,91

За результатами проведених розрахунків, ми визначили що підприємство не є фінансово стійким, оскільки показники фінансової стійкості та автономії знаходяться нижче нормативних значень.

Окрім цього важливою групою показників для оцінки результативності є показники рентабельності, а саме рентабельність виготовленої продукції($P_{вп}$), активі(P_A) та власного капіталу($P_{вк}$) - , що розраховуються за формулами:

$$P_{вп} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість продукції}} \tag{2.6}$$

$$P_A = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Валюта балансу}} \tag{2.7}$$

$$P_{вк} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \tag{2.8}$$

Результати проведених розрахунків наведено в табл. 2.9

Таблиця 2.9

Динаміка показників рентабельності підприємства

Показник	Значення за роками		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Рентабельність виготовленої продукції	0,90%	7,00%	11,00%
Рентабельність активів	0,20%	3,90%	3,50%
Рентабельність власного капіталу	1,80%	16,00%	22,00%

Позитивною динамікою є збільшення рентабельності виготовленої продукції. Однак у 2024 році порівняно з 2023 відбулося зниження рентабельності активів та власного капіталу, що зумовлено неефективним використанням активів, про що свідчить й показники ліквідності підприємства.

Для більш детального аналізу результативності діяльності кафе, необхідно детально проаналізувати кожен з аспектів діяльності підприємства.

2.3 Аналіз бізнес-процесів кафе «LeMon»

Для дослідження поточної результативності підприємства в першу чергу необхідно визначити поточний стан реалізації бізнес-процесів кафе. Для цього необхідно дослідити ланцюг створення цінності підприємства(рис.2.7).

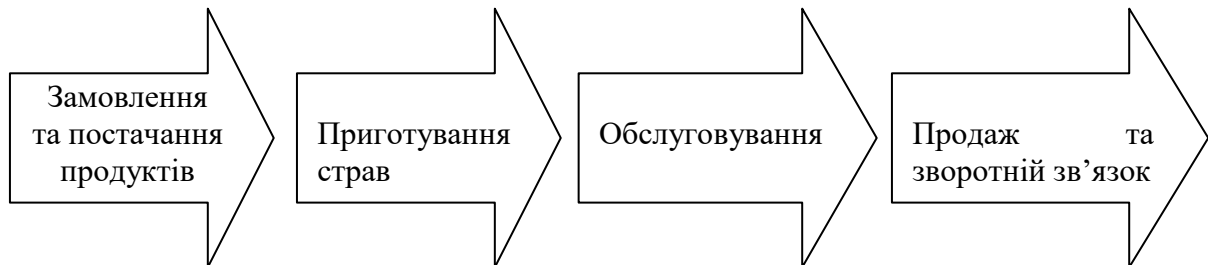


Рис.2.7 Ланцюг створення цінності сімейного кафе LeMon

Джерело: складено автором

Першим досліджуваним бізнес-процесом є *замовлення та постачання продуктів*. Цей бізнес-процес складається з наступних етапів:

- вибір постачальника;
- формування замовлення;
- отримання замовлення;
- зберігання продукції.

В кафе відповідальним за бізнес-процес замовлення та постачання продуктів є директор. Підприємство співпрацює з низкою постачальників оптових баз та безпосередніх виробників продукції(риби, мяса), що постачають підприємству продукцію безпосередньо до кафе. Директор періодично переглядає цінову політку постачальників, для корегування листів замовлень.

Оскільки кафе функціонує на ринку вже 15 років, формування обсягів замовлення на постачання продукції відбувається відповідно до попереднього обліку реалізації страв. Формування обсягів замовлень для організації свят відбувається відповідно до перед замовлення клієнтів з урахуванням можливого збільшення обсягу замовлення. Формування листу замовлень зазвичай відбувається з урахуванням потреби на продукцію на тиждень, в той

час як періодичність постачання продукції – 2 рази на тиждень: понеділок та четвер.

Для автоматизації досліджуваного бізнес-процесу й спрощення обліку запасів підприємство використовує програмне забезпечення BarBoss. Програмне забезпечення містить інструменти фінансового обліку та розрахунку прибутку, надання широкого спектру звітів, функцію резервування столиків, депозити на столи, створення акційних пропозицій та організація банкетів, формування бази клієнтів. Серед можливостей, яким не користується підприємство є мобільний офіціант, та керування кількома точками. Дані до програми вносить бухгалтер, контролює процес директор.

Ще однією складовою бізнес-процесу є отримання та зберігання продуктів. Зберігання продуктів відбувається у визначених для них місцях, при отриманні продукції вона маркується, згідно діючих за законодавством вимог. На підприємстві встановлено сучасний холодильник та морозильна камера для зберігання продукції швидкого псування та організовано комору з полицями, для зберігання продукції довготривалого зберігання.

Наступним аналізованим бізнес-процесом є *приготування страв*.

В кафе задіяні 3 працівники з приготування страв: повар та кондитер на повну ставку, та 1 повар на 0,5 ставки для допомоги в організації банкетів. Позитивним моментом досліджуваного бізнес-процесу є організація робочих місць кухарів та кондитера, розміщення необхідних продуктів та приладдя дозволяє готувати страви швидко й без зайвих рухів. Кафе працює з 10:00 до 22:00, при цьому повар та кондитер працюють з 9:00, й до відкриття готують поверхні та заготовки для страв.

Для роботи на у кафе розроблені технологічні карти, виконання яких періодично перевіряє директор. Технічні карти враховують стандарти ДСТУ. Окрім цього над кухарі постійно удосконалюють подачу страв та їх оформлення.

На підприємстві встановлені сучасні печі, варочні поверхні, подрібнюючи та інші види кухонного устаткування, для оптимізації виробничого процесу.

Таблиця 2.10

Оцінка виконання бізнес-процесу замовлення та постачання продукції

Складова бізнес-процесу	Характеристика складових			
	Ні/не виконується	Виконується нижче нормативного значення	Так/Виконується відповідно нормативного значення	Виконується вище нормативного значення
1. Вибір постачальника				
Чи є можливість вибору постачальника			+	
Ранжування постачальників відбувається тільки за ціною	-			
Ранжування постачальників відбувається тільки за якістю	-			
Ранжування постачальників за співставленням ціна/якість			+	
Чи відбувається ранжування постачальників за надійністю			+	
Автоматизація обліку			+	
2. Розміщення замовлення				
Замовлення продукції чітко відповідно до потреби				+
Автоматизація обліку процесу			+	
3. Постачання продуктів				
Постачальники вчасно постачають продукцію			+	
Обсяги постачання відповідно до замовлення			+	
Автоматизація обліку процесу			+	
4. Приймання замовлення				
Контроль якості			+	
Контроль кількості			+	
Автоматизація обліку процесу			+	
5. Зберігання продукції				
Кількість продукції відповідає відведеній площі зберігання		+		
Дотримання температур зберігання			+	
Дотримання тари зберігання			+	
Дотримання продуктового сусідства			+	
Маркування продукції			+	
Автоматизація обліку процесу			+	

Недоліком зазначеного бізнес-процесу є затримки у виконанні замовлень у періоди високого навантаження, що зумовлено тим, що кухарі ведуть записи на папері для контролю замовлень, що може призводити до помилок, оскільки записи хоч і рідко але в години пік, або під час одночасного обслуговування свят губляться. Кожне замовлення обробляється окремо, що ускладнює координацію між різними секціями кухні та порядок видачі страв.

Кухарі не мають чіткого уявлення про поточний статус замовлень у ресторані, що ускладнює планування та розподіл робочих завдань. Наприклад, два клієнти замовили однакові салати, і кухар замість одночасного сервірування двох тарілок сервірує їх по чергово, за рахунок чого час виконання подовжується.

У таблиці 2.11 ми порівняли відповідність швидкості приготування замовлення з загально прийнятими нормами деяких страв меню.

Таблиця 2.11

Відповідність швидкості приготування страв кафе до загальноприйнятих норм

№	Страва	Норма часу на порцію, сек		Приготування порції факт, сек	
		З чищенням і різанням овочей	Без чищення і різання овочей	З чищенням і різанням овочей	Без чищення і різання овочей
1	Салат овочевий з яйцем	150	60	130-150	50-70
2	Салат рибний	200	120	190-210	120-130
3	Риба смажена без гарніру	70	70	60	60
4	Суп картопляний грибний	150	50	180	70-90
5	Крем суп	100	30	90-100	30-40
6	Брускета з лососем	30	30	30	30
7	Український борщ	210	80	300	200
8	Асорті м'ясне	150	140	120	120

На основі аналізу відповідності терміну приготуванням нормам, варто зазначити, що більшість страв підприємство видає довше за нормативи.

У таблиця 2.12 наведено оцінювання бізнес процесу приготування страв.

Таблиця 2.12

Оцінка виконання бізнес-процесу приготування страв кафе

Складова бізнес-процесу	Характеристика складових			
	Ні/не виконується	Виконується нижче нормативного значення	Так/ Виконується відповідно нормативного значення	Виконується вище нормативного значення
1. Організація робочого місця				
Приладдя розташоване у швидкій доступності			+	
Приладдя розташоване відповідно до вимог безпеки			+	
Використання доцільного обладнання			+	
Автоматизація обліку процесу	-			
2. Якість страв				
Технічні карти			+	
Відповідність технічних карт поточному законодавству			+	
Приготування страв відповідно до технічних карт		-		
Авторські страви			+	
Авторське декорування страв			+	
Автоматизація обліку процесу	-			
3. Якість процесу приготування				
Страви видаються вчасно		-		
Швидкість виконання страв		-		
Чистота поверхонь			+	
Дотримання по черговості видачі страв		-		
Автоматизація обліку процесу	-			

Наступним виділеним бізнес-процесом є *обслуговування клієнтів*. В кафе зустрічає та розсаджує гостей адміністратор, безпосереднім обслуговуванням гостей займаються офіціанти. Офіціанти закладу мають високий досвід, що забезпечує максимально ефективне обслуговування клієнтів.

Окрім цього, ми провели хронометраж робочого дня офіціанти з невеликим навантаженням(16 замовлень).

Таблиця 2.13

Хронометраж операцій з обслуговування клієнтів(без урахування часу на приготування страви), хв

Операція	Номер замовлення																Середнє значення	Середньо-квадратичне відхилення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Приймає замовлення	3	5	4	5	7	4	6	6	4	4	5	6	4	5	5	3	4,75	1,13
Сервірування столу	2	3	3	3	3	2	4	2	2	2	4	2	3	3	2	2	2,63	0,72
Передає замовлення	4	3	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	2	3,81	0,91
Подача замовлення	10	11	13	10	9	8	8	6	4	8	6	8	9	10	9	4	8,31	2,41
Розрахунок	5	7	2	7	6	6	2	7	7	4	5	5	4	6	2	2	4,81	1,94
Прибирання столу	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	6	4	5	4	3	4,44	0,81
Всього	9	6	5	9	8	5	6	5	4	5	9	2	1	8	2	2	37,25	4,55

Джерело: складено автором

На основі аналізу хронометражу, ми розрахували середню тривалість виконання операцій, а також середньоквадратичне відхилення.

$$\text{Середня тривалість виконання операцій} = \frac{\sum \text{тривалість виконання операцій}}{\text{кількість замовлень}} \quad (2.9)$$

$$\text{Середньоквадратичне відхилення } S = \sqrt{\frac{\sum (X_n - X')^2}{n-1}} \quad (2.10)$$

де, X_n – тривалість операцій n ;

X' - середня тривалість операції;

N – кількість операцій.

Тоді значення верхньої межі $R = X' + S$, а нижньої $L = X' - S$

Розрахувавши нижню та верхню межі ми проаналізували час виконання операцій(табл.2.14).

На основі вище викладеного, ми визначили, визначили що за деякими замовленнями спостерігається значне відхилення нормативних значень.

Таблиця 2.14

Хронометраж операцій з обслуговування клієнтів(без урахування часу на приготування страви), з урахуванням допустимого діапазону виконання операції, хв

Операція	Номер замовлення																Нижня межа	Верхня межа
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Приймає замовлення	3	5	4	5	7	4	6	6	4	4	5	6	4	5	5	3	3,62	5,88
Сервірування столу	2	3	3	3	3	2	4	2	2	2	4	2	3	3	2	2	1,91	3,34
Передає замовлення	4	3	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	2	2,90	4,72
Подача замовлення	10	11	13	10	9	8	8	6	4	8	6	8	9	10	9	4	5,90	10,73
Розрахунок	5	7	2	7	6	6	2	7	7	4	5	5	4	6	2	2	2,87	6,75
Прибирання столу	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	6	4	5	4	3	3,62	5,25
Всього	29	36	35	39	38	35	36	35	34	35	39	42	41	48	42	32	32,70	41,80

Джерело: складено автором

У таблиці 2.15 наведено оцінювання бізнес-процесу обслуговування клієнтів кафе.

Таблиця 2.15

Оцінювання бізнес-процесу обслуговування клієнтів кафе

Складова бізнес-процесу	Характеристика складових			
	Ні/не виконується	Виконується нижче нормативного значення	Так/Виконується відповідно нормативного значення	Виконується вище нормативного значення
1. Обслуговування клієнтів кафе				
Приймання замовлення		+		
Сервірування столу			+	
Передача замовлення		+		
Подача замовлення		+		
Розрахунок			+	
Прибирання столу				
Автоматизація обліку процесу	+			

Наступним бізнес-процесом ланцюга створення цінності є *продаж та зворотній зв'язок*. Цей бізнес-процес включає оформлення кафе, способи розрахунку, цінова політика та маркетингові заходи.

Оцінюючи оформлення кафе варто зазначити, що за відгуками клієнтів у кафе дуже затишна атмосфера, меблі нові та зручні, зручна розстановка столів.

У кафе існує два типи розрахунку готівка та через термінал.

Для оцінки цінової політики підприємства, ми порівняли ціни у кафе з цінами в інших кафе в цьому районі міста на найбільш популярні страви.

Наближеними географічно до підприємства кафе «Міні гольф» та Сімейний ресторан «Цирк».

У таблиці 2.16 наведено 10 найпопулярніших страв у кафе LeMon та ціни на них в кафе та найближчих конкурентів.

Таблиця 2.16

Порівняльний аналіз цін на страви сімейних кафе

№	Страва	Ціна за страву, грн		
		LeMon	«Міні гольф»	«Цирк»
1	Сирники з ягідним соусом	150	259	150
2	Борщ український	165	195	230
3	Курячий суп	120	195	170
4	Пюре	80	105	100
5	Картопля фрі	85	105	100
6	М'ясна дошка	350	379	560
7	Піца Маргарита	190	239	215
8	Салат Цезар з куркою	230	269	270
9	Тірамісу	160	269	160
10	Наполеон	150	249	150

Джерело: складено автором

На основі порівняльного аналізу цін географічно наближених конкурентів, ми визначили що цінова політика кафе нижча ніж у конкурентів.

Проведемо оцінку маркетингових заходів підприємства порівняно з виділеними конкурентами. У таблиці 2.17 ми систематизували сучасні заходи маркетингу кафе, та відмітили наявність виділених засобів у конкурентів.

Таблиця 2.17

Використання сучасних заходів маркетингу досліджуваними сімейними кафе

№	Захід	Ціна за страву, грн		
		LeMon	«Міні гольф»	«Цирк»
1	Меню за QR-кодом	-	+	+
2	Присутність у соціальних мережах Instagram Tik-Tok Facebook	+	+	+
		-	-	-
		+	-	-
3	Сайт	-	+	+
4	Онлайн-реклама	-	-	+
5	Відомий сформований бренд	-	+	+
6	Традиційний маркетинг	+	+	+
7	Оцінювання кафе на платформах	+	+	+

Враховуючи вищевикладене, ми провели оцінку останнього бізнес-процесу продаж та зворотній зв'язок.

Таблиця 2.18

Оцінювання бізнес-процесу продаж та зворотній зв'язок кафе

Складова бізнес-процесу	Характеристика складових			
	Ні/не виконується	Виконується нижче нормативного значення	Так/ Виконується відповідно нормативного значення	Виконується вище нормативного значення
1. Оформлення кафе				
Зовнішній вигляд будівлі			+	
Ремонт всередині			+	
Зручні та охайні меблі та декор			+	
Простора та цікава ігрова зона			+	
2. Маркетингова стратегія				
Цінова політика			+	
Присутність в соціальних мережах			+	
Активність в соціальних мережах			+	
Онлайн-реклама		-		
Традиційний маркетинг		-		
Сайт	-			

На основі аналізу кожного з бізнес-процесів, ми визначили, що більшість складових бізнес-процесів підприємства успішно реалізується. Частина бізнес-процесів підключена до системи обліку даних. Підприємство виконує вимоги чинного законодавства щодо роботи у сфері ресторанного бізнесу. Окрім, цього позитивним є гарні відгуки від відвідувачів та постійна робота персоналу підприємства над удосконаленням поточної діяльності. Однак., а той же час ми виявили недоліки в діяльності підприємства (табл.2.19)

Таблиця 2.19

Слабкі сторони діяльності кафе LeMon

Характеристика відсутня	Характеристику необхідно вдосконалити
1. Відсутність автоматизації обліку процесу приготування їжі 2. Відсутність автоматизації обліку процесу обслуговування клієнтів 3. Відсутність сайту	1. Замовлення продукції більше, ніж заплановано 2. Місця зберігання продукції неповністю завантажені 3. Відхилення у приготуванні страв від технологічних карт 4. Затримка у виконанні замовлення 5. Часті випадки порушення черговості видачі страв 6. Затримки в прийманні, передачі та подачі страв 7. Необхідність розвитку онлайн-реклами та традиційних засобів маркетингу.

Характеристики «Замовлення продукції більше, ніж заплановано» та «Місця зберігання продукції неповністю завантажені» можна розглядати як варіант норми, оскільки точний прогноз кількості клієнтів ресторану дати важко, й на полицях має бути місце, для розміщення товару, що буде закуплений за умов «форс-мажор»

Для подолання зазначених проблем, ми пропонуємо впровадження низки заходів:

- впровадження у процес виробництва екран кухаря;
- розробка власного сайту;
- використання таргетованої реклами.

Для визначення доцільності проведення запропонованих заходів, необхідно економічно їх обґрунтувати.

2.4 Обґрунтування заходів щодо підвищення результативності сімейного кафе LeMon

Першим запропонованим нами заходом є закупівля «екрану кухаря». «Екран кухаря», який забезпечує своєчасне приготування страв, стає стандартом у сучасних ресторанах, замінюючи застарілі методи використання паперових чеків. Переваги кухонного екрана систематизовано в табл.2.20

Таблиця 2.20

Переваги використання «Екрану кухаря»

Перевага	Сутність
Покращена якість обслуговування	Кухонний екран гарантує, що страви подаються вчасно, а гості за одним столом отримують перший курс одночасно.
Видалення недоліку порушення черговості видачі страв	На відміну від паперових чеків, які можуть бути загублені або заплутані, екран забезпечує чітку та послідовну подачу замовлень. Кухар має можливість бачити порядок подачі страв, встановлений офіціантом на касі.
Контроль стандартів обслуговування(приймання, передача й подача)	Офіціант записує замовлення не на папір, а в застосунок в смартфоні або планшеті. Як замовлення оформлено воно відразу з'являється на екрані кухаря. Як тільки страва готова, офіціант бачить це у мобільному застосунку. Це дозволяє перевіряти статус замовлення та інформувати гостя про етапи приготування страви, а також уточнювати передбачуваний час подачі.
Доступність інформації про рецепти(зменшення можливості відхилення від тех..карти)	На екрані представлена вся необхідна інформація про рецепти, включаючи фотографії подачі. Це сприяє стабільній якості страв та допомагає новим співробітникам швидше освоювати меню.

Загалом, використання кухонного екрана значно підвищує ефективність роботи ресторану, покращує якість обслуговування і сприяє більш організованому робочому процесу.

Враховуючи обороти кафе підприємству достатньо придбати світодідний екран меню вартістю 1 тис дол., що вже має встановлене програмне забезпечення та можливість під'єднання до 6 засобів одночасно. Підключення екрану до системи BarBoss збільшить витрати на користування програмним забезпеченням на 70 грн на місяць, або 840 грн на рік.

При цьому збільшаться витрати на електроенергію. Екран споживає на день 0,6 кВт*год. Враховуючи, що кафе працює без вихідних, а вартість

електроенергії для ФОП на 2025 рік складає 4, 32 за кВт*год, річна варість електроенергії зросте:

$$\text{Варість електроенергії} = 0,6 * 365 * 4,32 = 946,08 \text{ грн.}$$

У таблиці 2.21 наведено розрахунок амортизаційних відрахувань від користування екраном.

Розмір амортизаційних відрахувань(A) на перший рік експлуатації, за умови, що коефіцієнт амортизаційних відрахувань 0,24 становитиме:

$$A_1 \text{ рік} = \text{Вартість обладнання на початок року} * \text{Коефіцієнт амортизаційних відрахувань} = 41 \text{ тис грн.} * 0,24 = 9\ 840 \text{ грн.}$$

Поточні витрати за проектом на перший рік складуть:

Як зазначає директор підприємства, щоденно у зв'язку з помилками передачі замовлень та контролю процесів на кухні готується 1 десерт та 1 закуска або перша страва, що не відповідають замовленню. Враховуючи що мінімальна собівартість десерту складає 64 грн, а собівартість найдешевшої закуски 50 грн., мінімальна економія від встановлення екрану складе

$$\text{Економія} = (50 + 64) * 365 = 41\ 610 \text{ грн.}$$

Розрахунок економічного ефекту від проекту розраховано в таблиці 2.21

Таблиця 2.21

Розрахунок економічного ефекту від встановлення «Екрану кухаря» на перший рік реалізації

Показник	Сумма
1. Загальна сума економії	41 610 тис грн..
2. Поточні витрати за проектом	
2.1 Витрати на підключення екрану до системи BarBoss	840 грн
2.2 Витрати на електроенергію	946,08 грн
2.3 Амортизація	9 840 грн.
3. Сума економії за вирахування поточних витрат	29 983, 92 грн

Окрім цього встановлення екрану дозволить пришвидшити процеси обслуговування клієнтів та приготування страв. Проаналізуємо зміни за бізнес-процесом обслуговування(рис.2.22)

Приймання замовлення через за стосунків пришвидчить оформлення замовлення мінімум на 1 хвилину, за рахунок відсутності необхідності записувати.

Процес передачі замовлення скоротиться, оскільки передача замовлення буде миттєвою, і кухар відразу буде отримувати замовлення. До того ж буде економія його робочого часу, оскільки його не потрібно буде відволікати на прийняття замовлення від офіціантів.

Окрім цього скоротиться й час подачі замовлень, щонайменше на 2 хвилини, оскільки буде відсутня потреба уточнення готовності замовлення на кухні, й офіціант навіть знаходячись далеко від кухні буде сповіщений про готовність замовлення

Таблиця 2.22

Хронометраж операцій з обслуговування клієнтів(без урахування часу на приготування страви) скорегований, хв

Операція	Номер замовлення																Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Приймає замовлення	3	5	4	5	7	4	6	6	4	4	5	6	4	5	5	3	4,75
Скорегована тривалість приймання замовлення	2	5	3	4	6	3	5	5	3	3	4	5	3	4	4	2	3,81 (-19,8%)
Сервірування столу	2	3	3	3	3	2	4	2	2	2	4	2	3	3	2	2	2,63
Передає замовлення	4	3	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	2	3,81
Скорегована тривалість передачі замовлення	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (-100%)
Подача замовлення	10	11	13	10	9	8	8	6	4	8	6	8	9	10	9	4	8,31
Скорегована тривалість подачі замовлення	8	9	11	8	7	8	8	5	4	6	5	6	7	8	7	4	6,94 (-23,1%)
Розрахунок	5	7	2	7	6	6	2	7	7	4	5	5	4	6	2	2	4,81
Прибирання столу	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	6	4	5	4	3	4,44
Всього	9	6	5	9	8	5	6	5	4	5	9	2	1	8	2	2	37,25
Скорегована тривалість обслуговування замовлення	22	31	27	31	31	30	31	30	29	29	34	36	34	40	34	29	31,13 (-16,5%)

На основі розрахунків, ми визначили, що середня тривалість обслуговування скоротиться на 16,5 %.

Ще одним можливим заходом щодо підвищення результативності діяльності підприємства є використання таргетованої реклами.

До переваг таргетованої реклами відносять:

- доведена ефективність;
- можливість підбору доцільної цільової аудиторії;
- збільшення впізнаваності;
- розширення клієнтської бази.

До недоліків таргетованої реклами є її висока вартість. На нашу думку рекламу необхідно розміщувати на найбільш популярних соціальних платформах, наприклад у соціальній мережі Instagram.

У таблиці 2.23 наведено складові витрат на таргетовану рекламу.

Таблиця 2.23

Планові показники таргетованої реклами на тиждень

Показник	Значення
Середній чек	550 грн
Маржа	20%
Максимальна вартість ліда	80 грн
Бажана кількість нових клієнтів	50 чоловік

Джерело: складено автором

Якщо конверсія сторінки в Instagram 10%, а 50 бажаних клієнтів на місяць складають 5 % від спільної кількості переходів, то їх має бути 1000.

На основі проведених розрахунків та з урахуванням мінімального коефіцієнта клікабельності 1%, ми можемо розрахувати необхідну кількість показів. Щоб сторінку LeMon відвідали 1000 осіб необхідно здійснити 10 000 показів.

Розрахуємо попередні прогнози рекламної кампанії(табл.24).

*Дохід від реклами(без вирахування інвестицій)=Планова кількість замовлень*середній чек =50*550=27 500 грн*

Бюджет реклами=Бажана кількість замовлень*вартість ліда=50*80=4000

грн

Вартість таргету за 100 показів рекламного оголошення = $\frac{\text{Бюджет}}{\text{кількість показів}} *$

$$50 = \frac{4000}{10000} * 100 = 40 \text{ грн}$$

Таблиця 2.24

Основні показники проведення рекламної кампанії на тиждень

Показник	Значення
Кількість кліків на сторінку	10000
Вартість 1 кліка, грн	0,4
Вартість таргету за 100 показів, грн	80
Коефіцієнт клікабельності	1%
Конверсія	10%
Кількість замовлень	50
Середній чек, грн	550
Дохід , тис грн	55 000
Витрати на рекламу, грн	27 500

Джерело: складено автором

У таблиці 2.25 наведено розрахунок фінансової вигоди від таргетної реклами

Таблиця 2.25

Фінансова вигода від таргетної реклами на місяць

Показник	Сумма, грн
Валовий місячний дохід	27500
Собівартість реалізованих страв	19250
Прибуток	8250
Постійні витрати	1890
Витрати на рекламу	4000
Фінансовий результат з ПДВ	2360
ПДВ	472
Чистий прибуток	1888

Джерело: складено автором

Тобто, за впровадженням реклами плановий місячний дохід збільшиться на 4488 грн., а за рік на 22 656грн..

У таблиці 2.26 узагальнено зміни результативності діяльності підприємств відповідно до запропонованих нами заходів.

Таблиця 2.26

Зміни результативності діяльності сімейного кафе LeMon

Показник	До заходу	Після заходу	Зміна
<i>Встановлення «Екрану кухаря»</i>			
Собівартість продукції	540028	510045	-6%
Середня швидкість операцій з обслуговування	37,25	31,13	-16,5%
<i>Таргетна реклама</i>			
Чистий прибуток	56080	78736	+22%

Отже запропоновані нами заходи дозволять оптимізувати роботу кафе та підвищити результативність діяльності кафе зумовивши:

- економію коштів у розмірі 29 983, 92 грн;
- пришвидшення обслуговування замовлень на 16,5 %;
- збільшення чистого прибутку на 22 656 грн..

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, ми дійшли низки висновків:

1. На сонові критичного аналізу літературних джерел, ми визначили три підходи до трактування управління результативністю підприємства: здатність підприємства досягати поставлених цілей; Управління результативністю як концептуальний підхід досягнення результатів; Управління результативністю як процес перетворення планів у результат. Серед визначених підходів різних авторів на нашу думку найбільш доцільним є визначення як процесу, оскільки управління є процесом, а не статичним явищем. Проаналізовано класифікації критерії управління результативністю за низкою характеристик: за ініціатором оцінки, за напрямом діяльності, за рівнями управління. На основі співставлення думок науковців сформовано концептуальну схему управління результативністю підприємства, що включає основні етапи управління результативністю з уточненням необхідних інструментів для їх виконання.

2. Для визначення основних тенденцій ринку, ми провели дослідження ринку за методикою М.Портера, що включає аналіз впливу 5 сил конкуренції: внутрішньогалузева конкуренція, постачальники, споживачі, потенційні конкуренти та товари-замінники. За результатами проведеного аналізу, ми визначили, що високий рівень впливу на діяльність підприємства галузі має внутрішньогалузева конкуренція. Наближене значення до високого рівня впливу має загроза появи нових конкурентів, однак за розподілом вплив є помірним. Також помірний вплив на галузь мають споживачі, постачальники та товари-замінники. Тобто підприємство має розробляти ефективну систему реагування на всі 5 сил конкуренції, з акцентом на захист від конкурентів.

3. На основі аналізу господарської діяльності підприємства визначено, що прибутковість підприємства зростає, однак виявлено тенденцію до неефективного використання активів підприємства.

4. На основі аналізу результативності бізнес-процесів кафе визначено, що більшість складових бізнес-процесів підприємства успішно реалізується. Частина бізнес-процесів підключена до системи обліку даних. Підприємство

виконує вимоги чинного законодавства щодо роботи у сфері ресторанного бізнесу. Окрім, цього позитивним є гарні відгуки від відвідувачів та постійна робота персоналу підприємства над удосконаленням поточної діяльності. Однак., а той же час ми виявили недоліки в діяльності підприємства: відсутність автоматизації обліку процесу приготування їжі; відсутність автоматизації обліку процесу обслуговування клієнтів; відхилення у приготуванні страв від технологічних карт; затримка у виконанні замовлення; часті випадки порушення черговості видачі страв; затримки в прийманні, передачі та подачі страв; необхідність розвитку онлайн-реклами та традиційних засобів маркетингу.

Для подолання зазначених проблем, ми пропонуємо впровадження низки заходів: впровадження у процес виробництва екран кухаря; розробка власного сайту; використання таргетованої реклами.

Нами обґрунтовано, що запропоновані нами заходи дозволять оптимізувати роботу кафе та підвищити результативність діяльності кафе зумовивши: економію коштів у розмірі 29 983, 92 грн; пришвидшення обслуговування замовлень на 16,5 %; збільшення чистого прибутку на 22 656 грн..

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гордієнко Н.І., Ілляшенко О.В., Литовченко О.Ю. Організація та обліково-аналітичне забезпечення управління результативністю діяльності підприємства. Підприємство та інновації. №13. 2020. С. 24-28.
- 2..Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організацій. Економіка та суспільство, (26).2021. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-11> (дата звернення 29.01.2025)
3. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. К. : Либідь, 2004. 448 с
4. Трут О. О. Концепція управління результативністю як основа виконання стратегії організації. Академічний огляд. 2018.№ 2. С. 75-81
5. Олексюк О.І. Результативність діяльності підприємств як основа формування їх інвестиційної привабливості. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 3. С. 21–26
6. Харченко С. В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. №8 (98). С. 141—149.
7. Лизанець, А., Проскура, В., Скуба, А. Управління результативністю діяльності підприємства. Економічний простір. №190.66-71
8. Лігоненко Л. О.Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять „ефективність” і „результативність” управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2008.10 (88). С. 207 —216
9. Кравчик Ю. В., Остапчук О. В. Методи та показники оцінки результативності управління в організації . Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 1. С. 137 – 143.
10. Mohrman, A.M., Mohrman, S.A. (1995). «Performance management is «running the business». Compensation and Benefits Review. July-August, pp. 69-75.
11. Пащенко О., Куліш Н.. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організацій . Економіка та суспільство, (26).

2021 . [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-11> (дата звернення 04 .02.2025)

11. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг.ред.док.екон.наук, професора І.О. Кузнецової .Харків: «Діса плюс», 2023. 430

12. Сучасні технології управління: (Монографія)/За заг. ред. д.е.н, професора І.О.Кузнецової, к.е.н., доцента О.С.Балабаш– Одеса: ОНЕУ, 2023.320 с.

13. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с

14. Weske M. (2019) Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59432-2> (accessed February 3, 2025).

15. Довбня С.Б., Волошина А.С. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 446–452.

16. Карпенко Ю, Ларін І. Формування методичного підходу до управління результативністю діяльності підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 10. С. 146-161

16.Птащенко Л.О. Розвиток наукових напрямів управлінських концепцій удосконалення системи показників діяльності. Економіка та держава. Київ. 2008. N 5. С.42-44

17. Денисюк О.Г. Зарубіжний досвід впровадження економічної діагностики підприємств.Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки. 2014. С.31-32

18. Кулинич М. , Ляшко Л. Методичний інструментарій в аналітичній оцінці результативності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 4. С. 122-130.

19. Ляшенко О. М. Піраміда ефективності взаємоузгодження інтересів як інструмент вимірювання економічної безпеки підприємства . Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2008. С. 396–401.
20. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review ; пер. з англ. К. : Вид. група КМ – БУКС, 2019. 288с
21. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> . Дата звернення 05.03.2025
22. Офіційний сайт спільноти Poster. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://joinposter.com/ua> (дата звернення 07.03.2025)
23. YouControl — онлайн-сервіс перевірки компаній. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 08.03.2025)
24. Офіційний сайт Мінфін [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення 07.03.2025)
25. Кришан, О., Яременко, В., Чалапко, Л. (2024). Адаптивні стратегії маркетингу територій: залучення інвестицій та туристичних потоків. Економіка та суспільство. (68).[Електронний ресурс] -DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-76>. (дата звернення 20.02.2025).