

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ
СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА»**

(за матеріалами ТОВ «Пан Жа Пан», м.Чернівці)

Студента 4 курсу 402 групи
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми «Управління
бізнесом»

підпис

Івана СЕНЧУКА

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Галина ДОЛГА

Зав.кафедри,
к.е.н., доцент

підпис

Валентинка ЧИЧУН

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1.Поняття та сутність внутрішнього середовища підприємства	5
1.2.Методичні аспекти оцінки внутрішнього середовища підприємства	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ПАН ЖА ПАН»	22
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства	22
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	31
2.3. Оцінка внутрішнього середовища підприємства	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «ПАН ЖА ПАН»	49
3.1. Оптимізація внутрішньої системи управління підприємством	49
3.2. Впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Нинішній стан розвитку економіки супроводжується низкою невирішених проблем, серед яких однією з важливіших для більшості українських підприємств є проблема ефективного управління внутрішнім середовищем для досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності. Ефективне її вирішення полягає у розробці та реалізації конкурентної стратегії, яка б допомогла підприємству повною мірою використати наявні конкурентні переваги. Здійснюючи стратегічне управління, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентному середовищу, залежатимуть можливості розвитку підприємства.

Дослідженню питань внутрішнього та зовнішнього середовища організації приділяється велика увага як закордонними вченими, так і українськими науковцями, про що свідчать роботи І. Ансоффа, А. Воронкової, А. Градова, Ю. Іванова, Мінцберга, В. Пономаренка, М. Портера, А. Дж. Стрікланда, О. Тищенко, А. Томпсона, Р. Фатхутдинова. У наукових працях цих авторів визначаються різні підходи до понять, «внутрішнє середовище», «конкурентне середовище», «конкурентоспроможність» організації, проводиться аналіз методів оцінки конкурентоспроможності організації, визначаються теоретичні та практичні засади формування та реалізації стратегії організації під впливом чинників внутрішнього та ринкового середовища, проводиться аналіз відповідності окремих складових ресурсного потенціалу організації. Проте у зазначених дослідженнях відсутня єдність поглядів на визначення сутності управління внутрішнім середовищем та забезпечення конкурентоспроможності. Рекомендації щодо адаптації внутрішнього середовища до вимог, які висуває конкурентна стратегія підприємства, потребують додаткового вивчення питання, пов'язані з визначенням критеріїв доцільності застосування певних стратегій, удосконалення діагностики стану внутрішнього середовища підприємства, обґрунтування підходів до коригування основних підходів

стратегічного управління. Недостатня розробленість багатьох аспектів вказаних проблем, а також їх теоретичне та практичне значення обумовили вибір теми й актуальність кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення і розвиток теоретичних підходів, а також розроблення практичних рекомендацій щодо адаптації внутрішнього середовища підприємства до вимог, які пред'являються в процесі формування його стратегічного розвитку у конкурентному середовищі. Відповідно до встановленої мети, поставлені такі **завдання:**

- розглянути поняття та сутність внутрішнього середовища підприємства;
- дослідити методичні аспекти оцінки внутрішнього середовища підприємства;
- провести організаційно-управлінську характеристику ТОВ «ПАН ЖА ПАН»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПАН ЖА ПАН»;
- надати оцінку внутрішнього середовища ТОВ «ПАН ЖА ПАН»;
- оптимізувати внутрішню систему управління ТОВ «ПАН ЖА ПАН»;
- впровадити сучасні інформаційні технології на ТОВ «ПАН ЖА ПАН».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес дослідження управління внутрішнім середовищем підприємства на прикладі ТОВ «ПАН ЖА ПАН», м. Чернівці.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та практичні аспекти управління внутрішнім середовищем підприємства у контексті забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ПАН ЖА ПАН».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел (43 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи складає 67 сторінок. У роботі міститься 7 таблиць та 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність внутрішнього середовища підприємства

Сучасні умови господарювання змушують більшість вітчизняних підприємств працювати в умовах невизначеності та обмежень: врахування різних точок зору осіб, які приймають рішення; нестабільності ринкового середовища; труднощів збору й опрацювання інформації тощо. Виходячи з нових умов господарювання, стає все важче втілювати тактику ухиляння від прийняття рішень, пов'язаних з ризиком і невизначеністю, яку підприємства проводили раніше [1, с.56]. В міру ускладнення ринкового середовища, зміни технології, на якій базується робота підприємства, поява нових цілей висуває на перший план необхідність застосування грамотного управління в формуванні внутрішнього середовища організації. Одним з ключових понять сучасного управління, за допомогою якого підприємство зможе визначити свій сучасний стан, виявити скриті резерви і розробити ефективні і результативні стратегії майбутнього розвитку, є управління внутрішнім середовищем підприємства. На сьогоднішній день найбільш ефективне управління внутрішнім середовищем – це стратегічна задача вітчизняних підприємств. Внутрішнє середовище підприємства є досить новою економічною категорією. Тем не менш, вже створено певний теоретичний фундамент оцінки ресурсів, рівня його використання [2, с.84].

Поняття «внутрішнього середовища» з'явилося в літературі відносно недавно. При цьому слід відзначити, що зараз, як і для даного поняття не надано чіткого і ясного уявлення щодо його сутності. Так, Шершньова Л. С. поєднує внутрішнє середовище з ресурсами підприємства і вважає, що воно є складовою частиною потенціалу підприємства, які характеризується за допомогою групи показників: співвідношення продукції, яка реалізована до товарної продукції; частка ринку; темпи зміни фізичного обсягу виробництва; конкуренти; диверсифікація продукції; диверсифікація

клієнтури; фізичний попит на продукцію; професійний склад кадрів; співвідношення частки ринку і ємності ринку; співвідношення індексу продукції, яка реалізована і індексу інфляції; знос ОФ; співвідношення оновлення і вибуття основних фондів; доля матеріальних витрат у собівартості продукції; співвідношення коефіцієнту обігу по прийому і коефіцієнту обігу по вибуттю; постачальники виробничих фондів; постачальники сировини і матеріалів; професійний склад кадрів; співвідношення цін на сировину і матеріали до зміни цін на готову продукцію; співвідношення можливості задоволення потреби до потреби; матеріальні ресурси; трудові ресурси [3,с.71]. До позитивних сторін даної структури слід віднести досить широкий перелік кількісних і якісних показників, що характеризують результативність внутрішнього середовища підприємства.

Дослідженнями внутрішнього середовища займався вчений Попов Є. В. У ході дослідження ним було вдосконалено визначення категорії, його зміст [4, с.59]. Якщо на перших етапах дослідження він розглядав тільки ресурсну складову підприємства, ігноруючи при цьому маркетингові сторони, то далі ним було запропоновано досить повний склад потенціалу, методика його кількісної оцінки. На його думку, до внутрішнього середовища підприємства входять наступні складові частини: блок ресурсів; блок системи управління і стратегічного планування; блок маркетингу. В управлінському блоці формується місія, розробляється стратегія розвитку, визначаються цілі. Реалізація встановлених цілей здійснюється за рахунок ресурсів підприємства. Стратегічний елемент, який доповнює структуру потенціалу, відображає діяльність персоналу: аналітичну, виробничу і комунікативну. Ресурси підприємства є предметом маркетингової і управлінської діяльності. Так, науковець М.М. Буднік [5,с.67] стверджує, що внутрішнє середовище підприємства відображає відносини зацікавлених осіб між собою та щодо результатів діяльності підприємства [6,с.45]. На думку науковця С.Л. Демиденко, внутрішнє середовище підприємства являє

собою комплекс факторів, що здійснюють вплив на діяльність підприємства та є результатом реалізації управлінських рішень [7, с.56]. Окрім цього, внутрішнє середовище підприємства є складовою частиною загального середовища підприємства [7, с.45]. Водночас В.В. Лук'янова наголошує на тому, що внутрішнє середовище підприємства – це сукупність процесів та умов, необхідних для забезпечення ефективної діяльності підприємства [8, с.57]. В контексті цього можна стверджувати, що внутрішнє середовище підприємства – це цілісна система взаємопов'язаних елементів, підсистем, компонентів, складових і факторів, що прямо впливають на діяльність (роботу) підприємства та виникають, як наслідок прийняття управлінських рішень, і які підприємство в змозі частково контролювати та корегувати [9, с.58].

Отже, повертаючись до економічного змісту поняття «внутрішнє середовище» визначимо його як:

- 1) матеріальну умову для розширеного відтворення;
- 2) розглядаємо як з погляду продуктивних сил, так і виробничих відносин;
- 3) вважаємо, що збалансованість повинна враховувати не тільки технологію виробництва, але і якісне співвідношення ресурсів, що у свою чергу впливає як на саму технологію, так і на розмір будь-якої організаційно-правової форми [10, с.53].

Внутрішнє середовище слід розглядати як основну умову для розширеного відтворення, трудових і матеріально-технічних ресурсів і як сукупність збалансованих факторів для ефективного функціонування організацій. Необхідно відзначити, що структура елементів у дослідженні внутрішнього середовища, у своїй збалансованості визначає таке емне економічне поняття як розмір підприємства. Оптимальний розмір будь-якої організаційно-правової форми не може залишатися незмінним протягом усього періоду перетворень виробничих відносин, а складається під

впливом широкої кількості об'єктивних і суб'єктивних, внутрішніх і зовнішніх умов розвитку [11, с.73].

Внутрішнє середовище – це категорія, яка взаємодіє з властивими кожній загальноекономічній формації виробничими відносинами, які виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом підприємства, організації, за приводом повного використання їхніх здатностей до створення матеріальних благ і послуг. Також це сукупність стратегічних ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства і які мають визначальне значення для можливостей і межі функціонування підприємства у тих або інших умовах. Незалежно від того, якому з шляхів підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем на підприємстві віддається перевага, об'єктивно необхідно спочатку оцінити існуючу ситуацію стосовно стану ресурсів та потенціалу підприємства та його використання [12, с.39].

Дослідження внутрішнього середовища підприємства пов'язане, насамперед, з дослідженням фактичного стану та виявленням причин реального становища його повного потенціалу. Зокрема, йдеться про ресурсний потенціал, виробничий і економічний потенціал і, що суттєво – потенціал управління. Під час проведення стратегічної оцінки підприємства виділимо п'ять основних предметних областей внутрішнього середовища, які органічно включаються в перелічені види потенціалу підприємства [13]. Це, зокрема, кадрове забезпечення, аналіз якого дозволить визначити якість та можливості рушійних сил економічного поля суб'єкта господарювання; організаційне управління, яке становить основу механізму перетворення ресурсного потенціалу; виробничо-господарська діяльність, що забезпечує виконання місії та досягнення поставлених стратегічних цілей; маркетингове забезпечення, яке відображає спрямованість та організацію діяльності в умовах ринкової конкуренції; фінансове забезпечення, який свідчить про життєздатність та перспективи розвитку (табл. 1.1).

Основні складові внутрішнього середовища

Таблиця 1.1

Предметні області середовища	Фактори	Завдання та питання стратегічного аналізу
1	2	3
1. Кадрове забезпечення	• кількість і склад персоналу • кількість і кваліфікація управлінського персоналу • вартість трудових ресурсів за категоріями персоналу • плинність кадрів • стимулювання та мотивація праці персоналу • досвід і особлива кваліфікація персоналу	• визначення стилю управління підприємством • визначення цінностей та принципів, відповідно до яких підприємство здійснює свою діяльність • відповідність кваліфікації працівників завданням, які вони виконують зараз і виконуватимуть у майбутньому • яке місце відведено робітникам і які умови праці на підприємстві • яка політика оплати праці порівняно з підприємствами аналогічного профілю
2. Виробничо-господарська діяльність	• вартість сировини, її джерела, способи постачання, стосунки з постачальниками • стан товарних запасів і системи управління ними • склад виробничих потужностей, їх вік, потужність, норма амортизації, енергомісткість • стан виробничих приміщень, їх місцезнаходження • економія від масштабу виробництва • величина витрат на виробництво порівняно з галуззю і основними конкурентами • наявність наукових розробок, інновацій, патентів, торгових марок та інших правових форм захисту продукції • рівень автоматизації виробництва • собівартість виробництва • собівартість виробництва одиниці продукції • ефективність системи контролю за виробництвом та якістю	• відповідність виробничих потужностей конкурентним вимогам • відповідність технологічно-виробничого устаткування сучасним вимогам • наскільки склад, вартість, обсяги та транспортування сировини задовольняють ефективність виробництва • наскільки є ефективною система постачання сировини • яка фондовіддача виробничих потужностей • яка собівартість виробництва одиниці продукції • наскільки є ефективним завантаження виробничих потужностей і чи є можливість їх розширення

Продовження табл. 1.1

3. Система управління	• організаційна структура • організаційні форми управління (лінійна, функціональна, дивізійна, штабна, матрична та ін.) • вид та ефективність функцій управління • організація систем комунікацій • використання комп'ютерної техніки, • кваліфікація, здібності та інтереси керівного апарату	• визначення способів зниження управлінських витрат, як організована і чи ефективна взаємодія структурних підрозділів • чіткість розподілу прав та обов'язки між рівнями управління і керівниками підрозділів
4. Маркетингове забезпечення	• перелік продукції та послуг, з якими виходить підприємство на ринок та потенціал їх розширення • концентрація на одному виді продукції або поділ на декілька видів • концентрація на одному чи розподіл на декількох ринках • частка ринку, яку займає підприємство на одному чи декількох ринках • життєвий цикл кожного виду продукції, якою підприємство торгує на ринку • наявність системи моніторингу за ринками, знання потреб та попиту покупців • канали розподілу продукції: гасло, рівень охоплення, контроль, ефективність • реклама, її вартість • цінова політика і гнучкість цін • ставлення покупців до продукції, її попит	• які сильні і слабкі сторони продукції; якість, ціна, дизайн, гарантія, спосіб постачання • як впливає цінова політика на фінансові результати діяльності підприємства • наскільки тверді позиції підприємства на ринку • які тенденції до розширення чи скорочення частини ринку • чи є можливості виходу з цієї продукцією на інші ринки • чи є можливість виходу на ринок з новою продукцією
5. Фінансове забезпечення	• стан та динаміка основних фінансових показників: ліквідність, рентабельність, прибутки, витрати, збитки • вартість капіталу підприємства порівняно з середньою у галузі та вартістю капіталів у основних конкурентів • перелік кредиторів та величина коротко- та довготермінових кредитів, кредиторська та дебіторська заборгованості • стан основних показників обігового капіталу, та його гнучкість • кількість та обсяги податків, що сплачує підприємство до державного та місцевого бюджетів • кількість інвесторів, форми та види інвестицій, їх обсяги	• які тенденції у зміні фінансових показників діяльності підприємства • чи є достатніми капітальні витрати для забезпечення діяльності підприємства в майбутньому періоді • які види діяльності підприємства забезпечують прибутковість підприємства • які стосунки має підприємство з кредитними установами і які перспективи отримання вигідних кредитів • які шляхи зниження податкового тиску має підприємство • які можливості і умови отримання інвестицій

Виходячи з запропонованої в таблиці 1.1. структури складових внутрішнього середовища, визначимо трудові ресурси як запаси творчої енергії особистості. Із всіх ресурсів саме «трудові ресурси» або «трудовий потенціал» є ресурсом, який відкриває найбільші резерви для підвищення ефективності функціонування сучасного підприємства. Динамічний характер ринку змінив вимоги до працівника, збільшив вагомість високого професіоналізму і творчого відношення до праці [14, с.78]. Тому у країнах з розвинутою ринковою економікою людський фактор вже давно розглядається як об'єкт інвестування не менш, а можливо і більш важливий, ніж заводи, устаткування, технології. Рішення багатьох проблем сучасного підприємства полягає у площині забезпечення, як виробництва, так і управління кваліфікованими і енергійними фахівцями [15, с.93].

В умовах ринкової економіки підприємство не зможе успішно функціонувати при відсутності достатньої кількості матеріальних і фінансових ресурсів. До матеріальних ресурсів, як до елементу ресурсного потенціалу, ми відносимо: будинки, приміщення, устаткування, організаційну техніку, транспорт, комунікації, товарні запаси. Фінансові ресурси – це грошові кошти, які є у розпорядженні підприємства для забезпечення ефективної господарської діяльності. Обсяг фінансових ресурсів багато в чому визначає вибір стратегії підприємства. Виробничі ресурси – спроможність виробничої системи виробляти продукцію використовуючи ресурси підприємства. У якості сполучної ланки виступає господарський потенціал – сукупна спроможність виробничого потенціалу підприємства і рівня його ділової активності в умовах існуючого маркетингового середовища задовольняти потреби ринку [16, с.95].

На сьогоднішній день, в умовах динамічного зовнішнього оточення і жорсткого конкурентного тиску, для підприємства великого значення набувають ресурси часу. Час – це обмежене джерело, як сировина, матеріали, фінанси. Його неможливо розтягти або відновити. При прийнятті управлінських

рішень, фактор часу може сприяти або успіху, або невдачі підприємства. Навіть найкраща стратегія, нова технологія або новий товар не призведуть до успіху, якщо вони не будуть заявлені на ринок вчасно. Втрата в часі може привести підприємство до великих витрат і навіть до банкрутства. Інформація – одна з найважливіших складових успішної діяльності підприємства, якість якої є визначальним чинником обґрунтованості прийнятого рішення. Інформаційні ресурси можна визначити як сукупність даних і знань. Швидкість змін зовнішнього середовища бізнесу постійно зростає, і функціонуючі на ринку підприємства мають потребу в точній інформації про його стан (причому в режимі детального часу) [17, с.93]. Це пов'язано з тим, що кожне рішення базується на знанні конкретної ринкової ситуації. Відсутність необхідної інформації, використання неточних або недостовірних даних може стати причиною серйозних економічних прорахунків. З появою і розвитком інформаційних мереж успіх підприємства все більше і більше визначається рівнем інформаційного забезпечення управління – тим, які інформаційні технології воно використовує. У сучасному інформаційно-орієнтованому суспільстві оперативний доступ менеджерів підприємства до даних про ринкову ситуацію є очевидною конкурентною перевагою [18,с.52]. Інноваційні ресурси являють собою можливості підприємства з розробки і впровадження до своєї діяльності нововведень. Зараз відбувається бум новаторства. На зміну одним формам і методам управління надходять інші. Йдуть процеси приватизації, акціонування, розвитку нових організаційних форм господарської і фінансової діяльності. В цих умовах інноваційною діяльністю змушені займатися всі підприємства, всі суб'єкти господарювання. Маркетинговий ресурси – це сукупна спроможність маркетингової системи (підприємства) забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства, економічну і соціальну кон'юнктуру його товару або послуги на ринку завдяки плануванню і проведенню ефективних маркетингових заходів в області дослідження попиту, товарної, цінової,

комунікативної і збутової політики, а також організації стратегічного планування і контролю за поведінкою товару, конкурентів і споживачів на ринку[19, с.56].

Для будь-якого підприємства ринкове середовище являє собою, в першу чергу, сферу, яка майже не підпорядковується його впливу. Тому якщо не брати до уваги часткові випадки формування ринкового середовища під дією конкретного підприємства, головною умовою досягнення цілей є адаптація до умов середовища. В процесі забезпечення виділяються такі етапи [20, с.84]:

- виявлення некерованих факторів, вплив яких на процес прийняття стратегічних рішень є теоретично можливим;
- моделювання та емпіричний вимір інтенсивності впливу некерованих факторів як на керовані фактори, так і на результати діяльності;
- визначення результатів стратегічних рішень за конкретним значенням некерованих факторів.

Як тільки в процесі вибору стратегічного рішення відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і достовірніша інформація, яка ставить під сумнів обґрунтованість початкового вибору. У зв'язку з цим стратегічне управління підприємством нерозривно пов'язане зі зміною обставин та умов як у середині підприємства так у конкурентному середовищі.

1.2. Методичні аспекти оцінки внутрішнього середовища підприємства

Що стосується оцінювання, то встановлено, що аналіз внутрішнього середовища підприємства базується на визначенні стратегічної ситуації, яка склалася всередині підприємства, на основі оцінювання поточного становища діяльності підприємства, а також рівня використання виробничих та фінансових ресурсів [2,с.45]. Беручи до уваги зазначене, стратегічна діагностика внутрішнього середовища підприємства передбачає експрес-аналіз та оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку, а також виявлення певних стратегічних проблем з метою формування заходів зі збереження, перегляду та корегування стратегії

підприємства за рахунок вивчення сильних та слабких сторін, його загроз та можливостей [14, с.43]. Таким чином, за результатами оцінювання внутрішнього середовища підприємства можна отримати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про внутрішні можливості [3, с.57]. Як зазначає науковець Л.Л. Гевлич, стратегічну діагностику внутрішнього середовища підприємства слід проводити на основі аналізу показників фінансового стану та технології управління. Ключовими показниками аналізу фінансового стану підприємства є показники рентабельності та ліквідності. Водночас аналіз технології управління має за мету складання функціональних матриць відповідних підрозділів підприємства, діагностування цих функціональних матриць та оцінювання рівня ефективності функціональної структури управління [4, с.56].

Метод проведення стратегічної діагностики внутрішнього середовища підприємства, приведений у науковій праці [4], дозволяє визначити вузькі місця складових внутрішнього середовища підприємства, а також отримати інформацію про [4]:

- 1) стан функціональної структури управління;
- 2) рівень відповідності функціональної структури завданням управління;
- 3) рівень відповідності функціональної структури правилам, інструкціям, положенням, регламентам тощо.

Встановлено, що внутрішнє середовище підприємства формується із таких основних підсистем, на які покладено здійснення спеціальних функцій, як виробнича підсистема, збутова підсистема, інформаційна підсистема, управлінська підсистема [1, с.58]. Отже, на підставі аналізу наукових праць та діючої практики у цьому напрямі можна стверджувати, що діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін – це процес ідентифікування, аналізування та оцінювання стану внутрішнього середовища підприємства, основних тенденцій його зміни в контексті визначення сильних та слабких сторін з метою ефективного функціонування підприємства у конкурентному ринковому середовищі. З'ясовано, що результати діагностики внутрішнього середовища підприємства виступають інформаційною базою для

прийняття необхідних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства [1, с.56]. Поряд з тим, проведений аналіз інформації у наукових працях дозволяє стверджувати, що інтегральний індикатор внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін характеризується бізнес-індикаторами, що представлені на рис. 1.1.

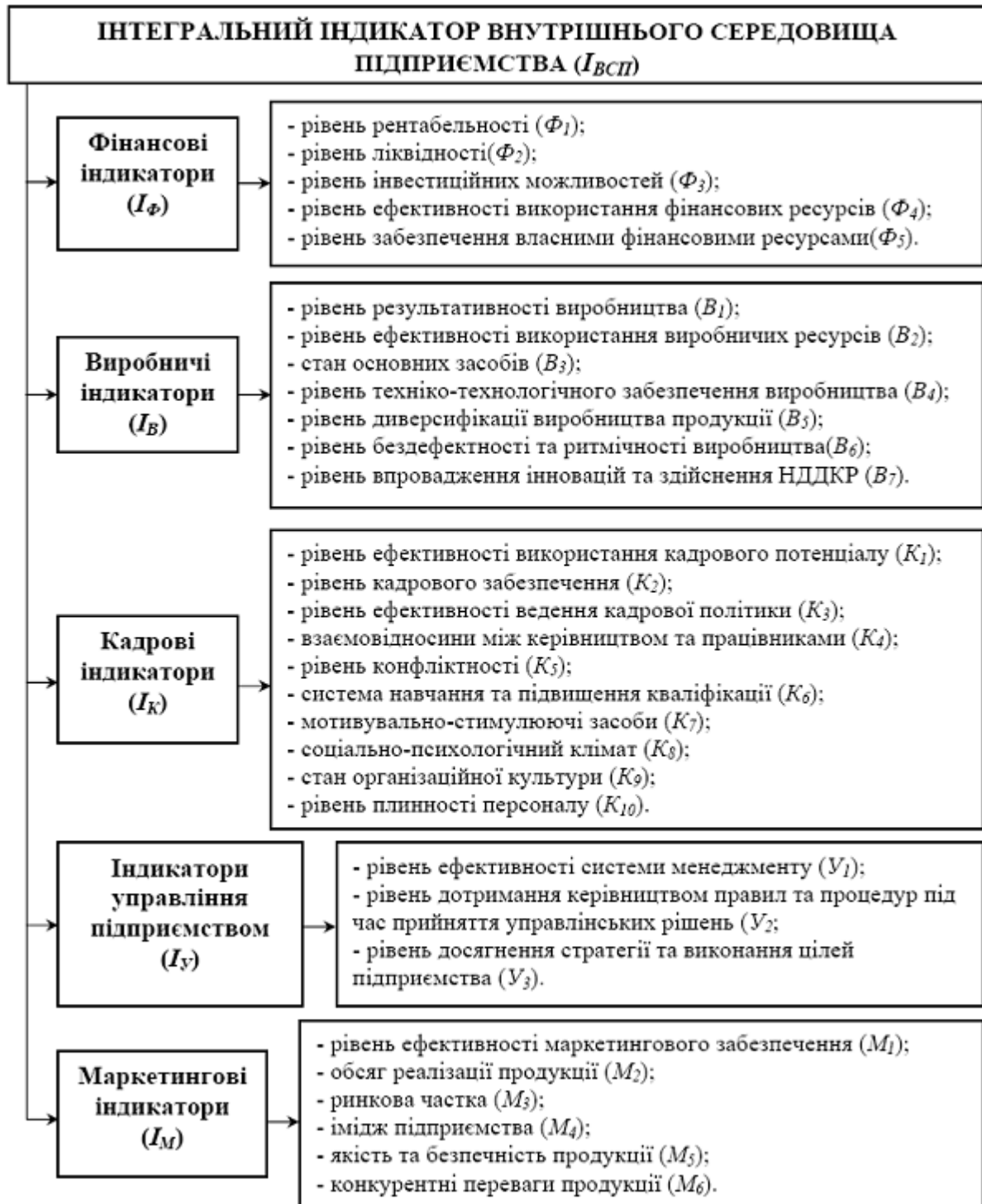


Рис. 1.1. Бізнес-індикатори діагностики внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін

Діагностику внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін рекомендується проводити методом експертних оцінок, оскільки він є найбільш вдалим в даному випадку для діагностики будь-якого підприємства незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання [18, с.65].

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства, так само, як і аналіз зовнішнього середовища, має бути системним і багатофакторним. Залежно від конкретної ситуації він може бути унікальним, але при цьому обов'язково слід дотримуватися головної умови – повноти стратегічного аналізу, його якості і кінцевої ефективності. Вирішальне значення при цьому має правильне стратегічне бачення підприємства в цілому [21,с.68]. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства охоплює питання складу внутрішнього середовища, методики проведення аналізу, принципів та засобів його здійснення, передбачає визначення стану внутрішніх чинників, їх вивчення та оцінку. Для його здійснення можна використовувати певну послідовність дій, яка включає п'ять етапів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства

Найчастіше аналіз внутрішнього середовища підприємства охоплює п'ять функціональних сфер діяльності підприємства (рис. 1.3). При їх дослідженні визначають сильні і слабкі сторони підприємства.

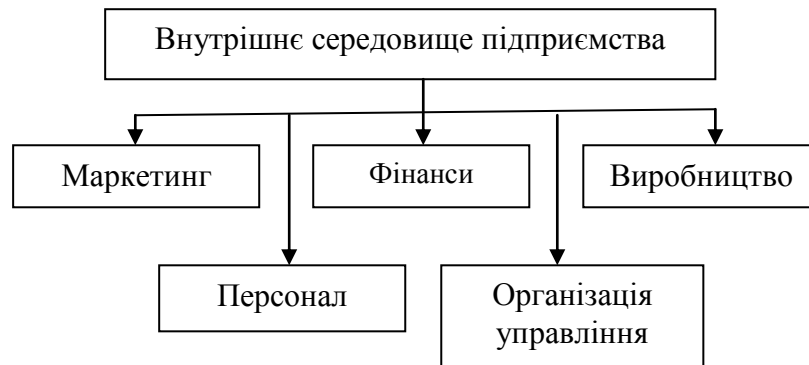


Рис. 1.3. Напрямки аналізу внутрішнього середовища підприємства

Перелік сильних і слабких сторін підприємства використовується для порівняльного аналізу діяльності підприємства з активними конкурентами і визначення його конкурентної сили. Конкурентна сила підприємства визначається шляхом порівняння оцінок певного підприємства з основними конкурентами. Базою порівняння є найвища оцінка підприємства-конкурента. Результат зі знаком «+» свідчить про перевагу над конкурентом, зі знаком «-» вказує на слабкі сторони. Досить часто подібні оцінки здійснюються в ході реалізації бенчмаркінгового проекту, але в деяких випадках застосовується оцінка абсолютної конкурентної сили. Комплексно оцінити вплив зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства можна методом SWOT-аналізу та SPASE-методом [22,с.73].

SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно. Назва цього методу утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: strengths, weaknesses, opportunities, threats. У перекладі це означає: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Сильні сторони – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги. Слабкі сторони – види діяльності, які підприємство здійснює не дуже добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються. Можливості – сукупність

факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів). Загрози – сукупність факторів, що здебільшого негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямку досягнення своїх місії та цілей [2,с.74].

Для виявлення зв'язків між сильними і слабкими сторонами підприємства та загрозами і його можливостями доцільно скласти матрицю SWOT. Ліворуч у матриці виділяють два блоки, в які вписують усі виявлені сильні і слабкі сторони підприємства. У верхній частині – блоки можливостей і загроз. На перетині блоків утворюються чотири поля [2,с.75]:

- 1) поле СиМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- 2) поле СиЗ – поєднання сильних сторін і загроз;
- 3) поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- 4) поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Кожному полю матриці відповідає певна корпоративна стратегія підприємства:

- 1) стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-максі»);
- 2) стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-міні»);
- 3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-максі»);
- 4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-міні») [22,с.79].

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно вибрати, потрібно:

- 1) перевірити на предмет наявності ефекту синергії(взаємного впливу) фактори, які утворюють матрицю SWOT-аналізу, внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені. Наприклад, впровадження нових технологій

та автоматизація виробництва призводять до зростання рівня постійних витрат, що, у свою чергу, робить підприємство більш вразливим щодо коливань попиту на продукцію. Інша ситуація: зростання законодавчої стабільності (позитивний, на перший погляд, фактор) призводить до активізації інвесторів та посилення конкуренції, що зрештою може стати для підприємства загрозою, а не можливістю.

2) порівняти внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози.

Якщо сильні сторони підприємства переважають над слабкими, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз, рекомендується стратегія «Максі-Максі». У цій ситуації підприємство повинно активно діяти для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дає змогу виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшити фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо [23,с.42].

Стратегія «Міні-Максі» рекомендується для підприємств, у яких переважають слабкі сторони, але які мають ринкові можливості. Підприємство повинно прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно приділити увагу скороченню рівня витрат і підвищенню конкурентоспроможності продукції [22,с.43].

Стратегію «Максі-Міні» застосовують підприємства, які опинилися у досить скрутній ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці підприємства можуть вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але основні зусилля мають спрямовувати на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози [22,с.44].

Найбільш хитке становище фірм, які вимушені застосовувати стратегію «Міні-Міні», зміст якої полягає у поступовому згортанні діяльності,

перепрофілюванні, реінвестуванні коштів у інші галузі тощо. Лише в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися, наприклад, завдяки об'єднанню з іншою фірмою [22,с.45].

Розглянута методика SWOT-аналізу може мати безліч модифікацій. Незмінною залишається тільки ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства. При застосуванні SWOT-аналізу слід пам'ятати, що він має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати і враховувати. Позитивні риси SWOT-аналізу в більшості випадків переважають негативні, що зумовлює його популярність у сфері стратегічного управління [23,с.33].

Серед найпростіших інструментів стратегічного аналізу середовища, які найкраще адаптовані до потреб підприємств середнього та малого бізнесу, можна назвати метод SPACE аналізу. Метод SPACE – це комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Враховуючи те, що в Україні переважають невеликі підприємства, цей метод є дуже привабливим для практичного застосування [12,с.47]. У методі SPACE передбачено виокремлення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства. При формуванні критеріїв оцінки слід брати до уваги специфіку конкретного підприємства, завдання, що стоять перед ним, його виробничі можливості, а також прийняту на підприємстві систему орієнтирів і цінностей. Вибір критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії вимагають ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі та бізнесу підприємства. Тому для аналізу за методом SPACE потрібно залучати висококваліфікованих експертів із числа внутрішніх або зовнішніх консультантів [18,с.82].

Для того, щоб метод SPACE міг виконувати свою роль у визначенні стратегії підприємства, його застосування має супроводжуватися кількома організаційними етапами.

1) Початковий етап – підготовка стратегічної сесії-семінару. Метою цього етапу є вибір серед співробітників підприємства тих осіб, яких передбачається включити у групу розробки стратегії. У великих компаніях ця функція (принаймні, її технічний бік) покладається на відділ стратегічного планування, але на підприємствах малого і середнього бізнесу робоча група формується з представників керівництва фірми, менеджерів та аналітиків. Досить часто координатором і керівником групи розробки стратегії є зовнішній консультант, який має цінний досвід у розробці реалізації бізнес-стратегій. Після того, як персональний склад групи сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які повинні працювати паралельно. На цьому етапі обирають керівників робочих підгруп з числа менеджерів підприємства чи зовнішніх експертів-консультантів [24,с.94].

2) Розробка критеріїв оцінки. На цьому етапі під час сесії-семінару необхідно розробити конкретні критерії оцінки, їх ієрархію, а також визначити фактори для кожного критерію. При визначенні ієрархії критеріїв треба спиратися на їхні ваги, сума яких завжди має дорівнювати одиниці. Після того, як визначено шкалу оцінок і для неї обрано еталонну точку відліку (наприклад, найсильніший конкурент), визначається сума кінцевих зважених оцінок і вибирається рекомендована стратегія [24,с.95].

3) Узгодження стратегії між підгрупами. Результатом цього етапу є розробка для підприємства однієї чи кількох можливих стратегій. У разі високого ступеня невизначеності критерії можуть оцінюватись у форматі довірчих інтервалів. Такий спосіб оцінки може призвести до множинності стратегії (наприклад, робоча група може порекомендувати керівництву підприємства мати «у запасі» дві-три стратегії, які дещо відрізнятимуться одна від одної). Кінцевий вибір здійснюватиметься через деякий час, коли ступінь невизначеності зменшиться [24,с.96].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ПАН ЖА ПАН»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

За даними досліджень і статистики, характеристики ринку, суши-бари є не тільки одним з найбільш привабливих закладів для розваги молоді і відпочинку від повсякденної суєти і роботи, але і найбільш відвідуваним для людей із середнім заробітком. Саме ці люди складають найбільшу частину жителів нашого міста. Проте, таких закладів суши-барного господарства у місті Чернівці є уже доволі багато, а це, у свою чергу, свідчить про загострення конкуренції між ними.

Інформація про юридичну особу – об'єкта аналізу:

- Товариство з обмеженою відповідальністю «Пан Жа Пан» (ТОВ «Пан Жа Пан»), «PAN JA PAN» LIMITED, ЄДРПОУ 37690085;
- місцезнаходження юридичної особи – 58000, Чернівецька обл., місто Чернівці, Шевченківський район, площа Соборна, будинок 7, квартира 14. Фактична адреса – вул. О.Кобилянської, 6.
- Email: Pan-japan@gmail.com
- Сайт: pan-japan.com (рис. 2.1.)

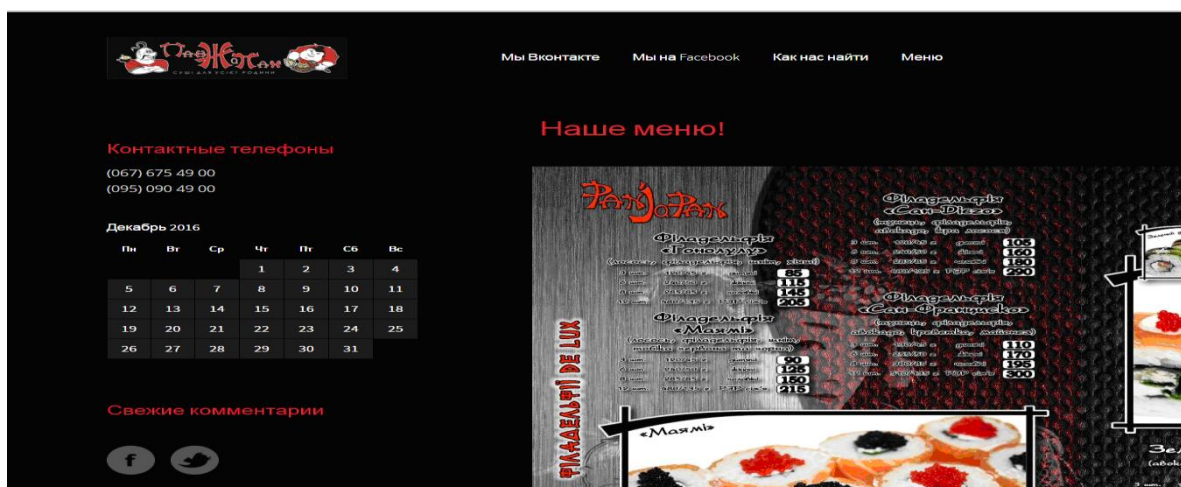


Рис. 2.1. Офіційний сайт ТОВ «Пан Жа Пан»

- засновники – Глущенко Інеса Миколаївна, розмір внеску до статутного фонду 2000,00 грн.; Ткачук Сергій Володимирович – 2000,00 грн.;

- основний вид діяльності – роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах (основний), код КВЕД 47.25;
- дата створення – 18.04.2011р. (номер запису: 1 038 102 0000 007171).

ТОВ «Пан Жа Пан» організовано як суші-бари. Мережа закладів «Pan Ja Pan» пропонує великий вибір страв сучасної Японської кухні. Основний слоган закладу: «Суші для всієї родини». Крім японської кухні, Ви зможете познайомитися і з іншими кухнями світу: мексиканська, скандинавська, тайська, кавказька і т.д. Шанувальники традиційної європейської кухні також знайдуть страви до смаку. І найголовніше, Ви можете замовити доставку всіх наших страв додому. Доставка суші працює щодня з 10.00 до 22.00. Доставка суші в Чернівцях здійснюється протягом однієї години, вартість доставки від 500 грн безкоштовна. Доставка суші за межі міста і її вартість буде залежати від вартості замовлення. Стандартна вартість доставки суші по Чернівецькій області 20 грн / км. В цілому, можна сказати, що ТОВ «Пан Жа Пан» організоване для залучення покупців до здорової, екологічно чистої східної кухні. У основні види діяльності суші-бару входять (див. рис. 2.2):



Рис. 2.2. Основні види діяльності ТОВ «Пан Жа Пан»

Більш детально необхідно зупинитися на напрямку «забезпечення ресурсами для усіх сфер діяльності суші-бару», який включає два напрямки:

1. Приготування страв по асортименту. Виробничий процес приготування страв складається з наступних дій (операцій):

- прийом замовлення;
- підготовка інгредієнтів;
- контроль якості;
- безпосереднього виготовлення страви;
- оформлення та подача замовлення.

До функціональних обов'язків кухарів відносять приготування страви по замовленнях споживача по асортименту. Приготування займає від 5 до 40 хвилин залежно від вибраного найменування і кількості замовлення. Асортимент досить широкий, тому немає єдиної чіткої схеми технологічного процесу. Виробнича потужність суші-бару залежить і від продуктивності кухарів, і від постановки завдання шеф-кухарем.

2. Доставка продуктів, питних і харчових. Вона відбувається щодня. Список закупівель складається заздалегідь і узгоджуються шеф-кухарем, а при крупних замовленнях – директором. Кухар робить перевірку, зважування доставленої постачальником продукції. Кухар розписується за виконання замовлення на продукти, заповнюючи бланк.

Потрібно також відмітити, що функції відділу маркетингу в суші-барі виконує директор. У його компетенцію входять наступні функції:

- аналіз кон'юнктури ринку;
- вивчення споживчого попиту, вподобань клієнтів;
- рекламна діяльність;
- питання збуту;
- укладення договорів про співпрацю з рекламними компаніями;
- питання якості обслуговування.

Підприємство «Пан Жа Пан» представлене трьома закладами, а саме:

- вул. Ольги Кобилянської, 6, режим роботи: 10:00 - 22:00;
- просп. Незалежності, 86-е, режим роботи: 10:00 - 22:00;
- вул. Руська 248-е, режим роботи: 10:00-22:00 (рис. 2.3) .

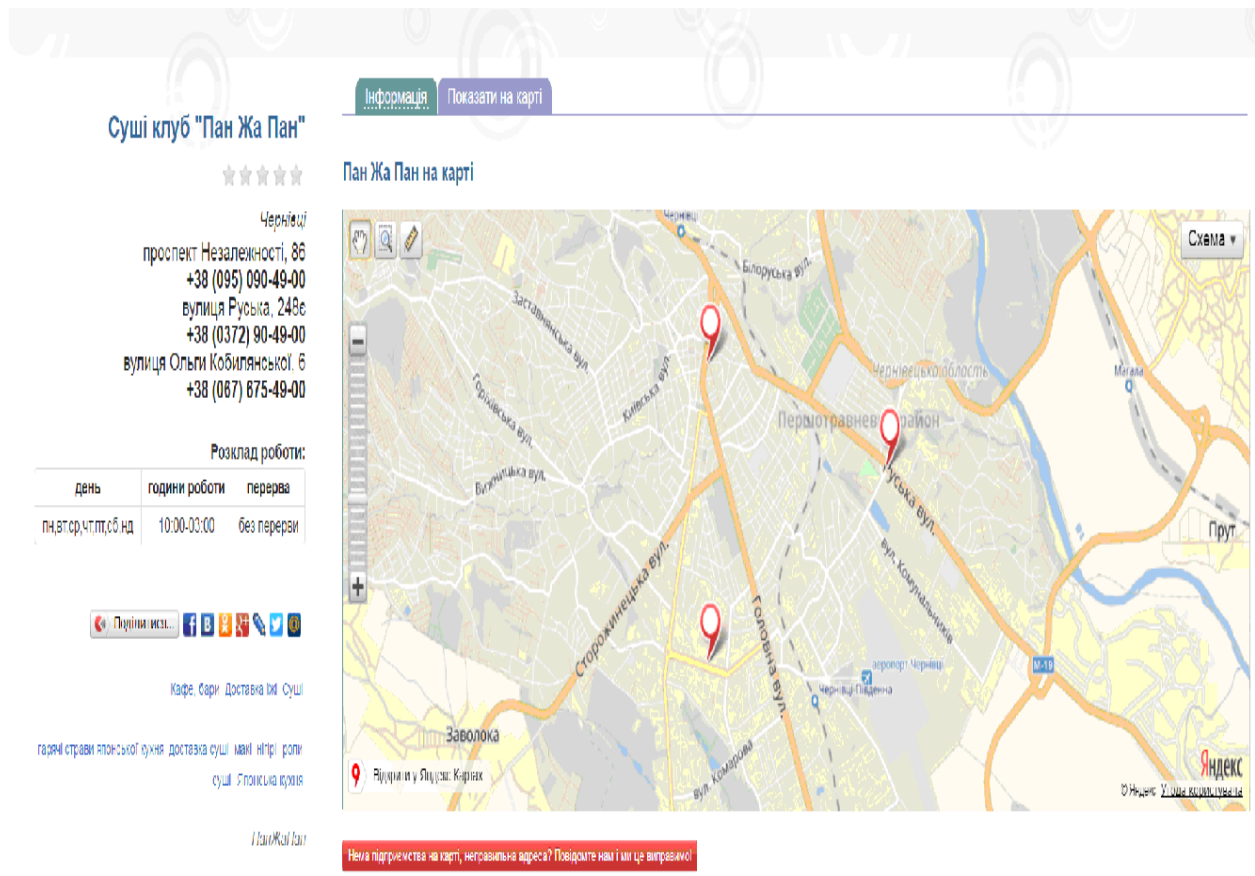


Рис. 2.3. Адреса та схема проїзду до суші- барів ТОВ «Пан Жа Пан»

Складність дослідження системи управління ТОВ «Пан Жа Пан» в тому, що досліджуване підприємство – це мережа суші-барів. На сьогоднішній день у світовій практиці суші-бар традиційної японської кухні унікальний у своєму роді. Сучасний дизайн, доступні ціни, швидке обслуговування та якісне харчування – аналогів такого закладу громадського харчування в Чернівцях не знайти. Особлива увага приділяється корисним і смачним стравам, пропонованим за демократичними цінами.

Специфіка діяльності суші-барів у тому, що управління таким закладом повинен здійснювати українець (або виходець зі східної Європи), шеф-поваром повинен бути тільки українець (оскільки, ніхто із українських споживачів не зможе оцінити страву «чистої» японської, тайської чи іншої східної кухонь через їхню специфічність та своєрідність), постачальники та продукти – тільки

оригінальні (в японській кухні немає жодного українського інгредієнту, непридатним рахується навіть український рис), а кухня, в результаті, повинна залишитися східною.

Так, дослідження, організоване ресурсом vd.net.ua доводить, що можливо одразу організувати суші-бар будь-якої європейської кухні (української, російської, італійської і т.д.), але тільки не східної. Ресторатори зі значним досвідом роботи, відкриваючи суші-бари та підбираючи персонал на власний лад, у 100% випадків прогорали. Керувати суші баром може тільки людина, що має відповідний досвід роботи; причому іноземців, для яких така кухня є «рідною», можна запрошувати тільки для організації роботи, підбору меню, сушистів, але не на постійну роботу. Тому наступним нашим кроком буде дослідження організаційної структури суші-барів ТОВ «Пан Жа Пан» (рис. 2.4)

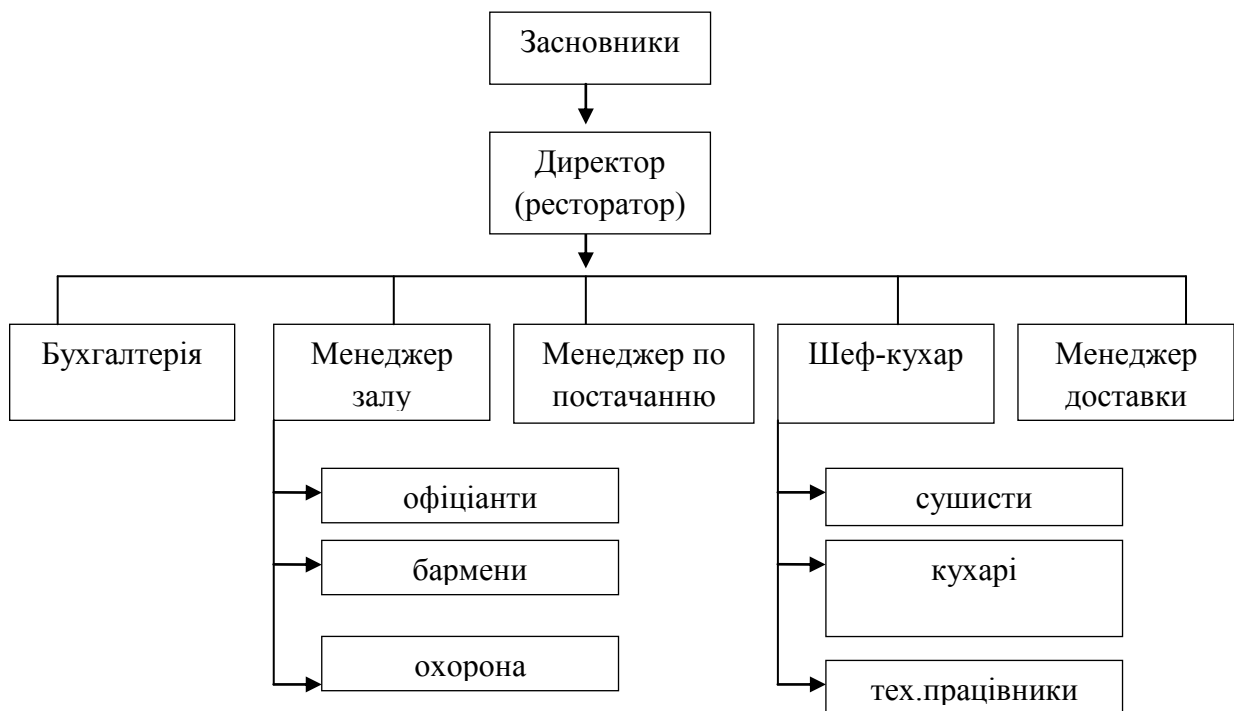


Рис. 2.4. Організаційна структура суші-барів ТОВ «Пан Жа Пан»

Беручи до уваги структуру на рис. 2.4, можемо розглянути основні функціональні обов'язки працівників даного досліджуваного закладу, а саме:

Директор. Оформляє документи, необхідні для здійснення діяльності з надання послуг громадського харчування. Забезпечує надання клієнтам необхідної та достовірної інформації про послуги, що надаються. Здійснює організацію, планування і координацію діяльності суші-бару. Забезпечує

високий рівень ефективності виробництва, впровадження нової техніки і технології, прогресивних форм обслуговування й організації праці. Здійснює контроль над раціональним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, проводить оцінку якості обслуговування клієнтів. Укладає договори поставки продовольчих товарів, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження та реалізації. Надає звітність про виробничу діяльність, в тому числі, власнику суши-бару. Представляє інтереси суши-бару і діє від його імені. Встановлює службові обов'язки для підлеглих йому працівників і вживає заходів щодо забезпечення їх виконання. Приймає рішення про призначення, переміщення і звільнення від займаних посад працівників суши-бару, застосовує заходи заохочення працівників, накладає стягнення на порушників виробничої та трудової дисципліни.

Головний бухгалтер. Керівництво здійсненням бухгалтерського обліку та звітності, контроль за своєчасним і правильним оформленням бухгалтерської документації. Контроль за раціональним та економічним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Контроль за правильним відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій та їх відповідності законодавству. Здійснення економічного аналізу фінансово-господарської діяльності за даними бухгалтерського обліку і звітності з метою виявлення і мобілізації внутрішньогосподарських резервів, усунення втрат і невиробничих витрат. Формування облікової політики з розробкою заходів щодо її реалізації. Надання методичної допомоги працівників підрозділів і служб з питань бухгалтерського обліку, контролю, звітності та економічного аналізу. Керівництво забезпеченням складання економічно обгрунтованих звітних калькуляцій собівартості продукції (робіт, послуг), розрахунків по заробітній платі, нарахувань і перерахувань податків і зборів до бюджетів різних рівнів, платежів до банківських установ.

Менеджер залу. Здійснює контроль за раціональним оформленням залу, барних стійок, вітрин, і т.д. Здійснює перевірку виписаних рахунків і проводить розрахунок з відвідувачами. Вживає заходи щодо запобігання і ліквідації

конфліктних ситуацій. Приймає замовлення і розробляє плани проведення та обслуговування ювілейних урочистостей, весіль, банкетів. Контролює дотримання працівниками організації трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії і гігієни. Інформує керівництво організації про наявні недоліки в обслуговуванні відвідувачів, вживає заходів до їх ліквідації. Складає графік роботи офіціантів, барменів. Виконує окремі службові доручення свого безпосереднього керівника. Забезпечує ефективне і культурне обслуговування відвідувачів суши-бару, створення для них комфортних умов. Зустрічає і приймає гостей. Супроводжує гостей до столика, подає меню. Управляє увагою клієнта в початковий момент знаходження в суши-барі і далі при необхідності. Контролює поточну ситуацію по заповненню посадочних місць. Консультує відвідувачів з питань надання послуг, забезпечує їх ознайомлення з асортиментом наявних страв і напоїв.

Офіціант. Сервіровка столу відповідно до встановлених стандартів. Контроль за чистотою, станом і комплектністю приладів, посуду і скатертинами і серветками на закріплених за офіціантом столами. Вивчення меню, знання основних і сезонних страв і напоїв, пропонованих гостям. Консультування гостей суши-бару про особливості страв і напоїв, пропонованих гостям. Прийом замовлень від клієнта суши-бару. Подача страв та напоїв відповідно до встановлених правил обслуговування. Вживання заходів, в рамках своєї компетенції, вирішення проблем, що виникли у клієнта. Створення атмосфери гостинності. Здійснення керівництва над помічником офіціанта. Надання рахунку гостям. Отримання плати за рахунками.

Бармен. Обслуговує відвідувачів за барної стійкою готовими до вживання алкогольними та безалкогольними напоями, кондитерськими виробами та ін. Оформляє вітрини та барну стійку, підтримує їх у зразковому стані.

Менеджер доставки. Керує та відповідає за вчасну доставку пропонованої суши-баром продукції (розробляє плани маршруту доставки; координує їх,

забезпечує складання звітів; аналізує виконання замовлень і результати доставок.

Менеджер по постачанню. Керує матеріально-технічним постачанням і закупівлями (розробляє плани закупівель; координує пошук постачальників; керує аналізом умов договорів поставок і надійності поставок; забезпечує складання і своєчасне розміщення замовлень у постачальників; координує укладення договорів з постачальниками; бере участь у визначенні видів і термінів платежів за укладеними договорами; організовує взаємодію з постачальниками; забезпечує складання звітів; аналізує виконання замовлень і результати поставок.

Шеф-кухар. Здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю підрозділу підприємства. Спрямовує діяльність трудового колективу на забезпечення ритмічного випуску продукції власного виробництва необхідного асортименту і якості відповідно до виробничого завдання. Складає заявки на необхідні продовольчі товари і сировину, забезпечує їх своєчасне отримання зі складу, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження в реалізацію. Складає меню. Здійснює постійний контроль за технологією приготування їжі, нормами закладки сировини і дотриманням працівниками санітарних вимог і правил особистої гігієни. Складає графік виходу на роботу сушистів, кухарів та технічних працівників. Організовує облік, складання і своєчасне подання звітності про виробничу діяльність, впровадження передових прийомів і методів праці. Контролює правильну експлуатацію устаткування та інших основних засобів. Контролює дотримання працівниками правил і норм охорони праці та техніки безпеки, санітарних вимог і правил особистої гігієни, виробничої та трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку. Проводить роботу з підвищення кваліфікації працівників.

Сушисти. Приготування суші. Введення нових страв, авторські страви.

Кухарі. Забезпечують підготовку робочого місця до початку робочого дня. Готують основну продукцію, що входить в меню, та обіди для персоналу,

строго дотримуючись технологічного процесу і згідно встановленим рецептам. Видають готові страви строго по чеках. Підтримують чистоту і порядок на кухні і на своєму робочому місці відповідно до вимог СЕС. Проводять планові інвентаризації. Своєчасно інформувати адміністрацію про відсутність продуктів, про несправності інвентарю, сантехніки.

Технічні працівники. Мийка столового посуду із застосуванням миючих засобів протягом всього робочого дня; очищення тарілок і склянок від харчових відходів; доставка чистого посуду на роздавальні столи; утримання в чистоті і дотримання правил експлуатації посудомийної машини; прибирання приміщень суші-бару; витирання пилі, миття підлоги, сходів, вікон, стін, плінтусів, стелі в приміщеннях суші-бару; розставляння урнів для сміття, їх своєчасне очищення та дезінфекція; прибирання та дезінфекція туалетів та інших місць загального користування.

Зі структури на рис. 2.4 також видно, що ТОВ «Пан Жа Пан» працює у двох напрямках: суші з доставкою додому та суші як меню у суші-барі. Виробництво страв організовано у кожному із закладів ТОВ «Пан Жа Пан», директор – один на 3 заклади, на місцях роботи організовують менеджери залу. Беручи за основу організаційну структуру ТОВ «Пан Жа Пан», можна зробити аналіз інформаційних потоків в суші-барі. А саме, директор отримує інформацію в основному від менеджерів і бухгалтера, на основі якої робить аналіз та висновки, що було зроблено і що необхідно зробити або змінити. Багато інформації ТОВ «Пан Жа Пан» проходить через менеджерів та шеф-кухаря, що мають прямий зв'язок з наступними структурними елементами:

- директором (інформація про бізнес-план, стратегію, рекламні акції, зміни в структурі і ціновій політиці, плануванні, у свою чергу, сам керівник звітує за діяльність суші-бару і виконання плану і так далі);
- бухгалтером (інформація про ціни, заробітну плату, витрати на суші-барну діяльність і майно, на рекламу, витрати, доходи);
- фахівцями (рішення тимчасових проблем, дизайн-проект суші-бару, ремонт устаткування, консультація менеджера, вирішення питань, пов'язаних із

законодавством, організатори розважальних заходів, рекламні акції та ін.);

- засновниками/адміністратором (інформація про попит споживача, його якість обслуговування, про престиж суши-бару, його відвідуваності, про роботу персоналу, його склад, про замовлення споживачів, про стан устаткування і майна суши-бару);

- кухарем (інформація про ресурси, нові пропозиції в асортименті, про використовувану технологію у своїй роботі, про стан складу, про технологію приготування асортименту);

- постачальником (інформація про замовлення ресурсів, цін, нові пропозиції).

Отже, складність організації діяльності суши-барів та управління ними, в тому числі і ТОВ «Пан Жа Пан» в тому, що:

- пік їх активного відкриття припадав на 2011 рік, нині ж відбувається період конкурентного відбору;
- шеф-кухар та сушисти повинні бути професіоналами;
- складності підбору постачальників морепродуктів та японського рису;
- складна система оцінки якості сировини та страв (90% меню суши-бару – холодні страви, що не проходять термічної обробки).

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Сучасний етап розвитку української економіки суттєво відрізняється від попереднього етапу, який носив перехідний характер. Суб'єкти господарювання за умов перехідної економіки, яка характеризувалася швидким темпом побудови ринкових відносин, не звертались до інструментів стратегічного управління, а були зорієнтовані в діяльності на вирішення поточних питань підприємства. Одночасно зі становленням ринкових відносин в Україні відбуваються якісні зміни в системі управління підприємством в напрямку побудови зорієнтованої на майбутнє стратегії, заснованої на діалектичному зв'язку між намаганням забезпечити прибутковість, а також стабільність й передбачуваність економічних

процесів. В якості інструментів досягнення поставлених цілей виступають заходи стратегічного планування, фінансового аналізу, організаційного проектування, які раніше мали лише теоретичне значення.

Одним з основних елементів стратегічного управління підприємством є планування його фінансової діяльності, яке може бути здійснено на основі визначення поточного фінансового стану і прогнозування його динаміки на майбутні періоди. Ці питання вирішуються в рамках здійснення фінансового аналізу діяльності підприємства. До сучасного моменту в практиці склалися достатньо стабільні підходи до фінансового аналізу та формування висновків і рекомендацій за його результатами. Для визначення фінансового стану підприємства «Пан Жа Пан» доцільно застосовувати методи багатовимірної аналізу, які дозволяють за сукупністю індивідуальних показників отримати показник оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства. На нашу думку, у короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає : аналіз балансу; розрахунок показників ліквідності, платоспроможності; розрахунок ділової активності підприємства його рентабельності.

Проведемо аналіз балансу ТОВ «Пан Жа Пан» за 2020-2022 рр. Бухгалтерський баланс – це джерело оперативної інформації про фінансовий стан підприємства і його аналіз можна проводити згідно даних додатків А, Б, В, а результати занесемо у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз статей балансу ТОВ «Пан Жа Пан» у 2022-2024 рр.

Стаття балансу (тис.грн.)	2022р.	2023р.	2024р.	2024/2023рр.		2024/2022рр.	
				Відхилення			
				Абсолютне	Відносне,%	Абсолютне	Відносне,%
Актив							
I. Необоротні активи							
Усього за розділом I	-	-	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.1

II. Оборотні активи							
Запаси:	1,6	56,4	58,4	2,00	103,55	56,80	3650,00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-	35,9	39	3,10	108,64	39,00	-
Інші оборотні активи	18,2	92,3	97,4	5,10	105,53	79,20	535,16
Усього за розділом II	19,8	92,3	97,4	5,10	105,53	77,60	491,92
Баланс	19,8	92,3	97,4	5,10	105,53	77,60	491,92
Пасив							
I. Власний капітал							
Капітал	1,0	1,0	1,0	0,00	100,00	0,00	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-0,9	20,5	22,3	1,80	108,78	23,20	-2477,78
Усього за розділом I	0,1	21,5	23,3	1,80	108,37	23,20	23300,00
III. Поточні зобов'язання							
За товари, роботи, послуги:	18,2	32,1	34,2	2,10	106,54	16,00	187,91
За розрахунками з бюджетом	-	0,1	0,2	0,10	200,00	0,20	-
За розрахунками зі страхування	-	2,6	2,7	0,10	103,85	2,70	-
Інші поточні зобов'язання	1,5	36,0	37,0	1,00	102,78	35,50	2466,67
Усього за розділом III	19,7	70,8	74,1	3,30	104,66	54,40	376,14
Баланс	19,8	92,3	97,4	5,10	105,53	77,60	491,92

Проведений аналіз даних у таблиці 2.1 показав, що в структурі активів ТОВ «Пан Жа Пан» взагалі відсутні необоротні активи, це і позитивно, і негативно. Негативно, оскільки відсутні інвестиції підприємства у довгострокові активи (постійні), а позитивно, оскільки відсутній процес імобілізації обігових коштів. Власні підприємство замінює довгостроковою орендою тих же торговельних площ (приміщень, в яких розташовані самі заклади). Щодо складу активу і пасиву балансу ТОВ «Пан Жа Пан», то протягом 2022-2024 рр. він змінився. Якщо у 2022 році він складав 19,8 тис.грн, у 2023 році – 92,3 тис.грн, то у 2024 році він зріс до 97,4 тис. грн. або на 105,53% відносно 2023 року, на 491,92% відносно 2022 року. Позитивним у зміцненні фінансового стану треба

вважати підвищення частки оборотних активів, що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу та підвищує його віддачу внаслідок прискорення оборотності оборотних коштів. У 2024 році величина оборотних активів ТОВ «Пан Жа Пан» збільшилася на 105,53% і в результаті склала 97,4 тис. грн., що на 5,10 тис. грн. більше, ніж у 2023 році. Приріст оборотних активів та майна ідентичний зі зрозумілих причин.

Структура оборотних активів ТОВ «Пан Жа Пан»:

- запаси (залишки продуктів харчування – сировини та напівфабрикатів) у 2022 році склали – 1,6 тис. грн., у 2023 році – 56,4 тис. грн., а у 2024 – 58,4 тис. грн;
- готова продукція (продукція власного виробництва);
- товарна дебіторська продукція, що складає основу оборотних активів підприємства – 35,9 тис. грн. у 2023 році та 39 тис. грн. у 2024 році.

Така ситуація збільшення валюти балансу є позитивною, адже, як правило, це свідчить про зростання виробничих можливостей підприємства. З динамікою результатів аналізу балансу можна ознайомитись на рисунку 2.5. З рис. 2.5. видно, що у 2024 році сума поточних зобов'язань підприємства складала 19,7 тис. грн., а у 2023 році відбулося її збільшення до 70,8 тис. грн., темп приросту дорівнює 259,4%; інші поточні зобов'язання збільшилися з 1,5 тис. грн. до 36 тис. грн. на кінець 2022 року. Щодо 2024 року, то тут також спостерігається тенденція збільшення досліджуваних статей балансу. Зазначимо, що аналізу статей балансу не достатньо для визначення ступеню ліквідності досліджуваного об'єкта. Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань.

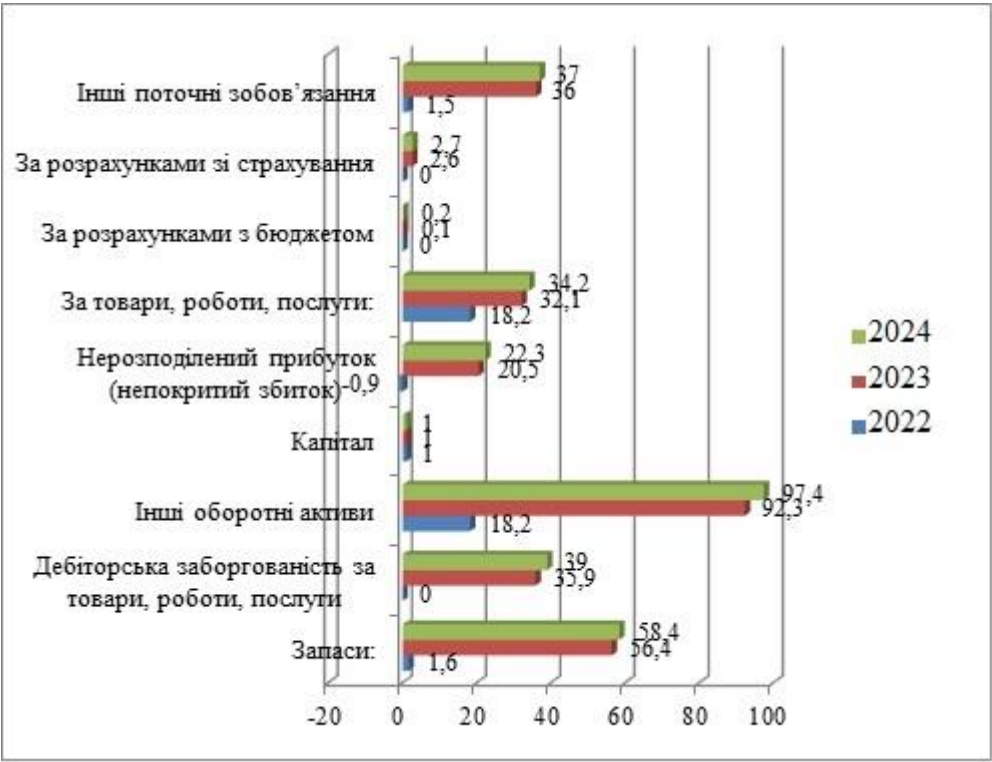


Рис. 2.5. Динаміка показників аналізу балансу ТОВ «Пан Жа Пан» за 2022-2024 рр.

До них належать: коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття); коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт швидкої ліквідності); коефіцієнт абсолютної ліквідності; чистий оборотний капітал (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка ліквідності ТОВ «Пан Жа Пан» у 2022-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	2022р	2023р	2024р	Відхилення 2024/2023 рр.		Відхилення 20223/2022рр.	
					Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт покриття	1-2	1,00	1,30	1,31	0,01	100,77	0,30	130,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-0,9	0,92	0,51	0,53	0,02	103,92	-0,41	55,43

Продовження табл. 2.2

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0	0	0	0,00	-	0,00	-
Чистий оборотний капітал	-	0,1	21,5	23,3	1,80	108,37	21,40	21500,0

Аналіз даних у таблиці 2.2 показав, що коефіцієнт покриття зріс на 0,01 пункти у 2024 році відносно 2022 року та на 0,30 у 2023 році відносно 2022 року. Значення коефіцієнта, рівне 1, припускає рівність поточних активів і пасивів. Якщо ж значення коефіцієнта значно перевищує 1, то можна зробити висновок про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства, такої варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним. Одночасно, з погляду менеджера, значне нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути пов'язане з неефективним управлінням активами. У той же час підприємство, можливо, не повністю використовує свої можливості з одержання кредитів. Стосовно інших показників, то показник коефіцієнта швидкої ліквідності у 2022, 2023 та 2024 роках відповідно склав 0,92, 0,51 та 0,53 пункти, тобто, орієнтовне значення коефіцієнта швидкої ліквідності має бути не меншим 0,8 – 0,9. Тому, платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами у 2022 році були найбільш прийнятними. Щодо чистого оборотного капіталу, у 2024 році спостерігається тенденція збільшення даного показника на 1,80 тис. грн. (108,37%) у порівнянні із 2023 роком. Він необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності. Оптимальна сума чистого оборотного капіталу залежить від особливостей діяльності компанії, зокрема, від її масштабів, обсягів реалізації,

швидкості оборотності матеріальних запасів і дебіторської заборгованості. Значне перевищення чистого оборотного капіталу над оптимальною потребою свідчить про нераціональне використання ресурсів підприємства. Важливе аналітичне значення має розгляд темпів росту власного оборотного капіталу підприємства на фоні темпів інфляції. На рис. 2.6 зображена динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Пан Жа Пан» протягом 2022-2024 років.

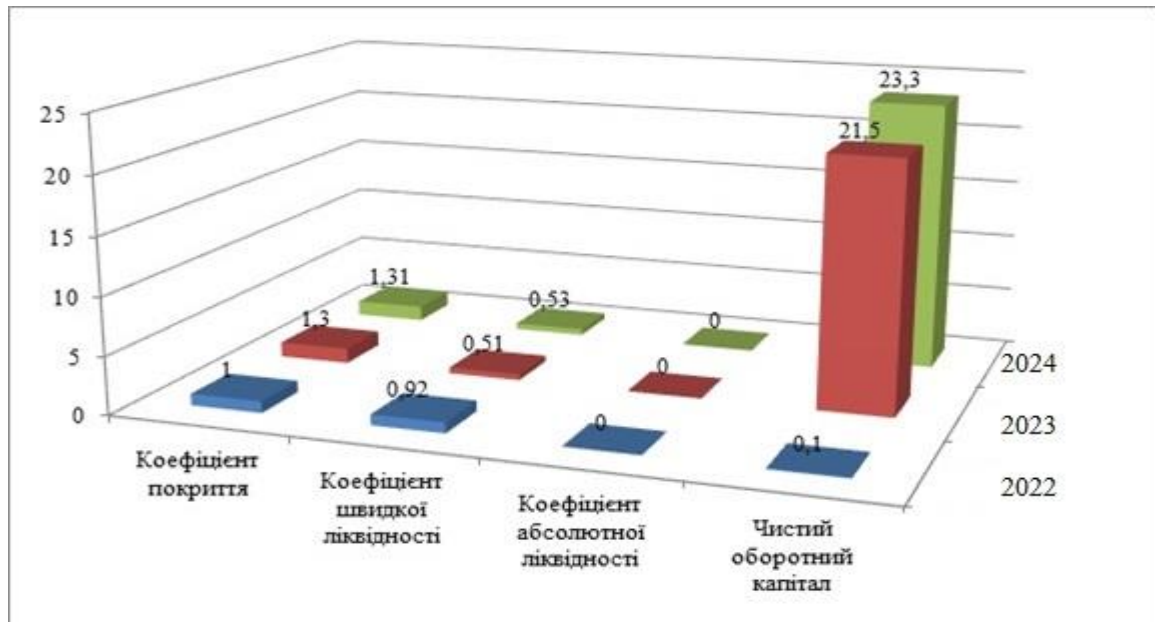


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Пан Жа Пан» за 2022-2024 рр.

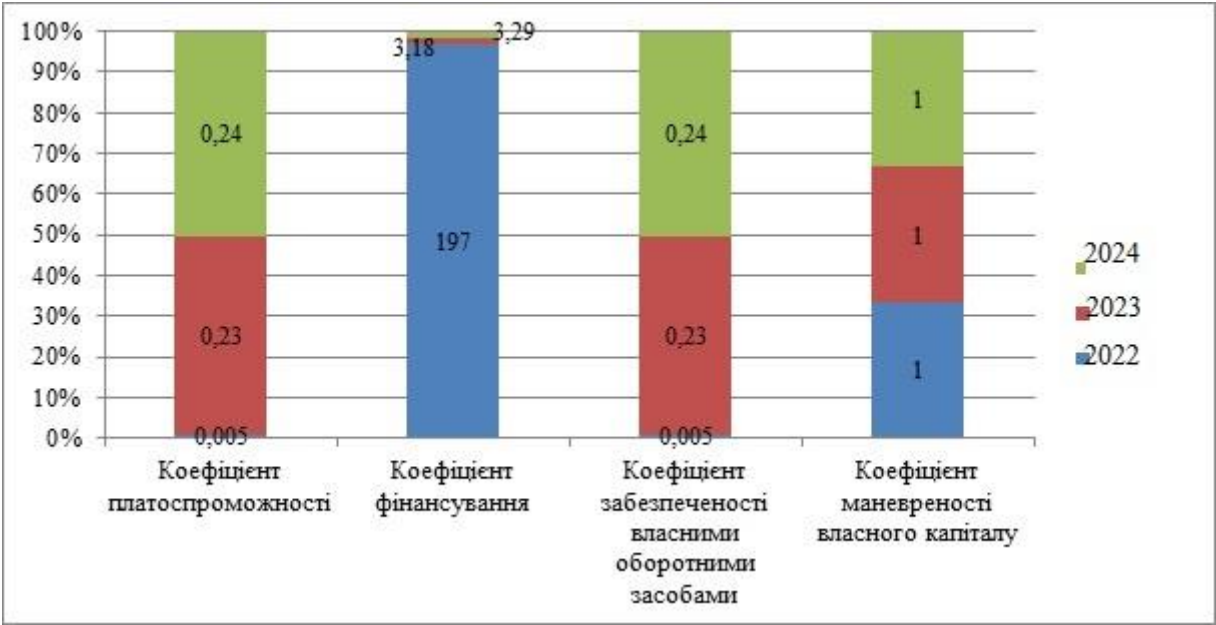
Наступним нашим кроком буде аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства, який також досліджується за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів, ступінь фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Перейдемо до оцінки коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Пан Жа Пан» (табл. 2.3). Проаналізувавши дані в таблиці 2.3, можемо надати характеристику кожному коефіцієнту платоспроможності на ТОВ «Пан Жа Пан». Коефіцієнт автономії у 2022 році склав 0,005 пункти, у 2023 – році 0,23 пункти, а у 2024 році – 0,24 пункти. Це свідчить проте, що чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш фінансово стійким, стабільним і більш незалежним від зовнішніх кредиторів є підприємство.

Таблиця 2.3

**Оцінка показників платоспроможності ТОВ «Пан Жа Пан»
за 2022-2024 рр.**

Показник	Оптимальне значення	2022р	2023р	2024р	Відхилення 2024/2023 рр.		Відхилення 2024/2022 рр.	
					Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт платоспроможності	0,5	0,005	0,23	0,24	0,01	104,35	0,24	4800,00
Коефіцієнт фінансування	1	197	3,29	3,18	-0,11	96,66	-193,82	1,61
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,4	0,005	0,23	0,24	0,01	104,35	0,24	4800,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,2	1	1	1	0,00	100,00	0,00	100,00

За коефіцієнтом фінансування здійснюють найбільш загальну оцінку фінансової стійкості. Він показує, скільки одиниць залучених коштів припадає на кожну одиницю власних. Зростання показника в динаміці на досліджуваному підприємстві свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто, про зниження фінансової стійкості. Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом 2022-2024 років залишається не змінним. Динаміку коефіцієнтів платоспроможності ТОВ «Пан Жа Пан» за 2022-2024 рр. зображено на рис. 2.7. Отже, коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості показав, що більшість показників досліджуваного підприємства на кінець 2024 року відповідають своєму нормативному значенню, окрім коефіцієнта фінансування. Завершальним етапом дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства буде аналіз рентабельності. Рентабельність характеризує рівень прибутковості, кінцеві результати діяльності.



**Рис. 2.7 Динаміка коефіцієнтів платоспроможності
ТОВ «Пан Жа Пан» протягом 2022-2024 років**

На даному підприємстві нами було розглянуто і проаналізовано декілька показників рентабельності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка рентабельності ТОВ «Пан Жа Пан» за 2022-2024 роки

Показник	2022р	2023р	2024р	Відхилення 2024/2023 рр.		Відхилення 2024/2022рр.	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,04	1,8	1,09	-0,71	60,56	1,13	-2725,00
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,82	9,35	4,62	-4,73	49,41	5,44	-563,41
Коефіцієнт рентабельності продажу	-0,04	0,1	0,11	0,01	110,00	0,15	-275,00

Аналіз основних показників рентабельності показав тенденцію до зменшення, зокрема: коефіцієнт рентабельності активів у 2022 році склав (-0,04) пункти, проте, у 2023-2024 рр. спостерігається тенденція збільшення на 1,8 та 1,09 пункти у порівнянні із 2022 роком; коефіцієнт рентабельності продажу збільшився на 0,01 пункти (110%) у 2024 році відносно 2023 року та на 0,15 пункти (-275%) у порівнянні із 2022 роком; коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2022 році склав (-0,82) пункти, у 2023 році – 9,35, а у 2024 році – 4,62. Дана ситуація не є негативною, однак, потребує розробки стратегії щодо підвищення рентабельності підприємства. Слід зазначити, що зменшення рівня рентабельності активів може свідчити про падаючий попит на продукцію підприємства. На рис. 2.8 зображено динаміку зміни показників рентабельності на ТОВ «Пан Жа Пан» за 2022-2024 роки.

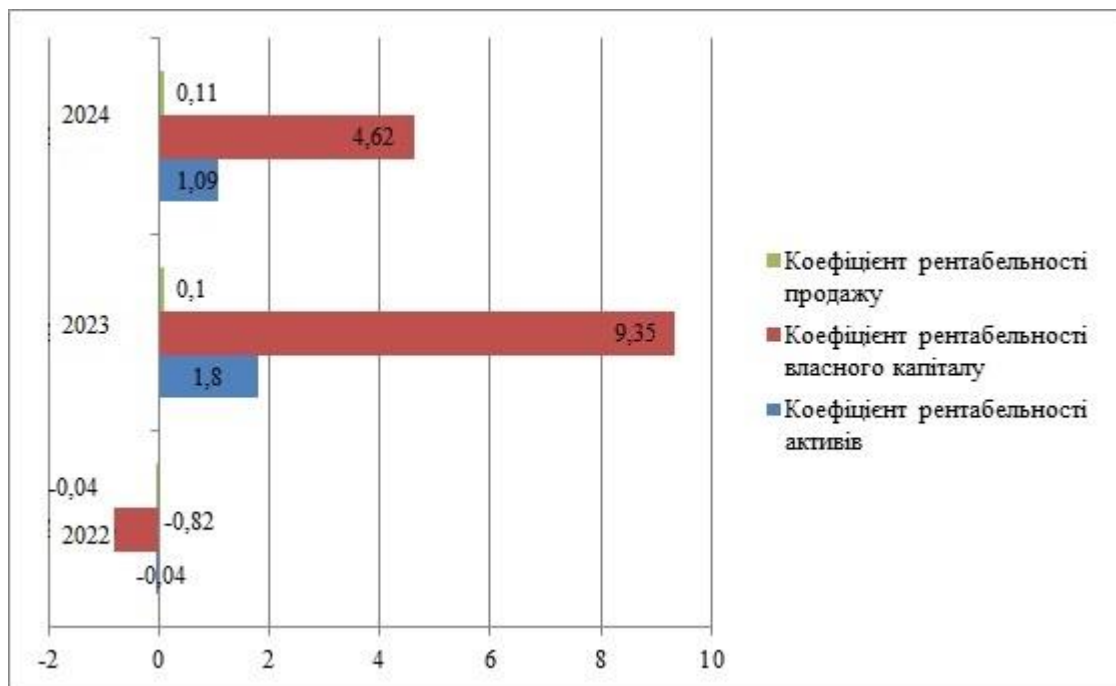


Рис. 2.8. Динаміка зміни показників рентабельності

ТОВ «Пан Жа Пан» за 2022-2024 роки

Отже, при аналізі основних показників фінансово-господарського стану були виявлені як позитивні, так і негативні тенденції. Проте, можна зробити висновок, що у 2024 році покращилась ситуація у порівнянні із 2022 роком. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що суши-бар «Пан Жа Пан» набув популярності не тільки серед тамтешніх мешканців, але й іноземців, які

приїжджають з метою ознайомлення з історико-архітектурною спадщиною нашого краю. Окрім цього, збільшився асортимент реалізації продукції, якість обслуговування, відкриття нових приміщень. Однак, для того, щоб підприємство не втрачало своїх конкурентних позицій, потрібно проводити регулярний аналіз балансу та розробку антикризових рекомендацій щодо покращення фінансового стану підприємства.

2.3 Оцінка внутрішнього середовища підприємства

Оцінка результатів діяльності ТОВ «Пан Жа Пан» базується на проведенні діагностики його як внутрішнього середовища та і зовнішнього середовища з метою ідентифікації тих внутрішніх ресурсів, що можуть розглядатися у якості сильних та слабких сторін підприємства, оцінки їхньої важливості і встановлення ресурсів, що можуть стати основою конкурентних переваг. В сучасній літературі використовується різна термінологія для позначення процесу аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства: аналіз діяльності підприємства [28, с.76], внутрішній аналіз [24,с.86], бізнес-діагностика [10, с.83], організаційна діагностика [17, с.54].

Діагностика – діяльність по оцінці стану організації з метою визначення проблем і вірогідності настання кризи [13, с.65]. По суті, діагностика є однією з частин SWOT-аналізу. В сучасній літературі під діагностикою розуміється: встановлення і вивчення ознак, що відображають розвиток ситуації і дозволяють запобігти небажаному відхиленню в її розвитку [12, с.75]; прийом встановлення і визначення ознак і причин деформації та відхилень об'єкта від норми, тенденцій задуму, мети [15, с.74]; управлінська робота з виявлення проблем і вузьких місць системи управління підприємства [19,с.94] а також метод розпізнавання проблем підприємства [12, с.65].

Під діагностикою слід розуміти комплекс заходів, які здійснює підприємство для визначення та описання свого поточного і перспективного стану, основних проблем та переваг. Діагностика дозволяє підприємству виявити конкурентні переваги та стратегічні проблеми, дозволяє визначити

напрями адаптації внутрішніх можливостей до змін у зовнішньому середовищі. В практиці управління діагностичний метод використовується в основному для визначення причин кризового стану виробничо-економічних систем [8, с.41]. Засобами діагностики є: побудова «дерева цілей», функціонально-цільовий аналіз; причинно-наслідковий аналіз проблем; метод порівнянь; балансовий метод; математичні методи; графічний метод [20,с.74]. Проведення діагностики передбачає порівняння стану обраного об'єкту з еталонними або плановими показниками, щоб виявити наявність відхилень і визначити їх характер. За еталон можна обрати показники діяльності підприємства, яких воно планує досягти або показники діяльності основного конкуренту (якщо підприємство функціонує в конкурентному середовищі). Центральне питання у діагностиці – встановлення симптомів ускладнень чи можливостей. Виявлення симптомів допомагає визначити проблему, що сприяє скороченню числа факторів, які треба враховувати. Проблема полягає у критичному відхиленні реального стану системи від бажаних параметрів її функціонування.

Однією із важливих умов здійснення діагностики є дотримання вимоги комплексності, яка передбачає вивчення всіх сторін діяльності підприємства. Комплексний підхід повинен інтегруватися з функціональним підходом. Особливо це необхідно в тих випадках, коли в процесі попередньої діагностики з'ясовується, що основні слабкі сторони підприємства припадають на одну-дві сфери діяльності. Виділяють наступні види діагностики [23, с.64]: діагностика проблем, управлінська діагностика, діагностика якості рішень, економічна, оперативна, стратегічна діагностика та діагностика структури управління (рис. 2.5). Основним видом діагностики є стратегічна діагностика, яка дозволяє оцінити результативність обраної стратегії підприємства, стратегічну позицію підприємства. Метою управлінської діагностики є аналіз та оцінка проблем розвитку підприємства, виявлення головних напрямів їх розв'язування, підвищення ефективності системи менеджменту. Ця діагностика дозволяє виявити, наскільки розвинутим є управлінський та організаційний потенціал підприємства (аналіз структури управління та якості рішень).

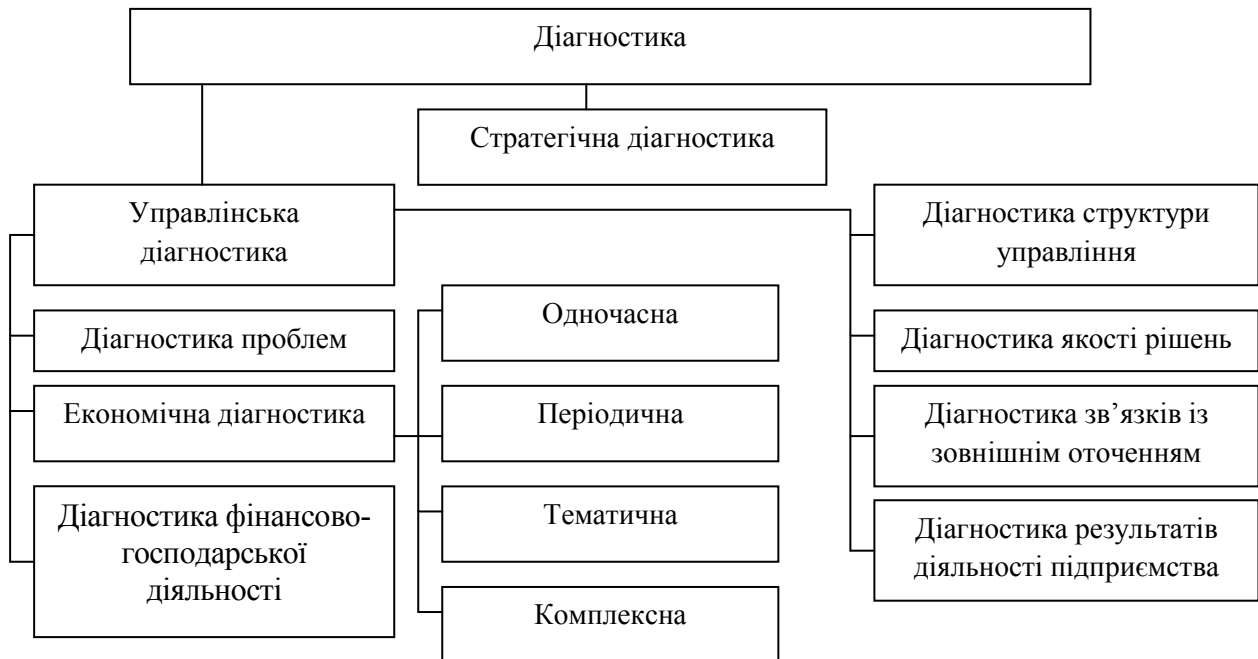


Рис. 2.9. Види діагностики внутрішнього середовища ТОВ «Пан Жа Пан»

Найбільш розповсюдженими аналітичними прийомами, які можуть бути використані для здійснення діагностики, є матриця росту та її модифікації (табл. 2.6).

Таблиця 2.5

Загальні прийоми діагностики ТОВ «Пан Жа Пан»

Завдання діагностики	Аналітичні прийоми обробки інформації
Оцінка результатів діяльності підприємства	Матриця росту, рангові оцінки
Оцінка режимів функціонування підприємства	Матриця росту, її модифікації, апарат виробничої функції
Оцінка стабільності роботи підприємства	Матриця росту, рангові оцінки економічної динаміки
Аналіз господарської ситуації	Матриця росту та її модифікації.

Ці підходи спрямовані на вирішення завдань діагностики на основі вивчення внутрішньої структури взаємозалежностей показників, співвідношення темпів їх зміни.

На основі різних підходів до процесу діагностики визначимо основні етапи проведення діагностики стану внутрішнього середовища, яка, передбачає інтегральну оцінку складових стратегічного потенціалу підприємства за допомогою групи показників (виробничих, фінансових, маркетингових, інноваційних, технологічних, трудових, інформаційних,

управлінських, часових, просторових) та дозволяє встановити “вузькі місця” і конкурентні переваги підприємства.

Основні етапи процесу діагностики внутрішнього середовища ТОВ «Пан Жа Пан» полягають в наступному:

1. До початку здійснення процесу діагностики розробляється та обирається стратегія, за допомогою якої підприємство планує досягти конкурентних переваг.

2. Процес діагностики починається з формування інформаційної бази, яка містить динаміку показників, що характеризують результати діяльності підприємства, відповідні дані про роботу аналогічних підприємств. Конкретний перелік показників, ресурсів і сфер діяльності, які мають аналізуватися, змінюється при зміні умов функціонування підприємства.

3. На наступному етапі визначаються контрольні дані, що характеризують стратегічні цілі, бачення і місію розвитку підприємства, а також нормативи еталонних значень, з якими необхідно порівнювати показники фактичного стану підприємства.

4. Після цього визначається інтегральний показник конкурентоспроможності. Для цього використовується інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі його стратегічного потенціалу. При проведенні діагностики використовується один показник для оцінки кожної складової стратегічного потенціалу підприємства.

5. Оцінка результатів діагностики, на основі яких визначається діагноз. Постановка діагнозу базується на порівнянні. Для того, щоб встановити відхилення від норми, треба порівняти фактичні дані підприємства з еталоном, сукупністю чи групою параметрів – базою порівняння.

В результаті проведення діагностики і аналізу діяльності конкурентів підприємство робить оцінку результатів та визначає свої конкурентні переваги та виявляє основні стратегічні проблеми або «вузькі місця». Конкурентна перевага – сукупність факторів, що визначають успіх чи невдачу підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів [15, с.85].

Оскільки підприємство в умовах конкурентного зовнішнього середовища не в змозі контролювати досягнення жорстко встановлених кінцевих результатів, основний акцент в управлінні слід перенести на створення та підтримку унікальних конкурентних переваг.

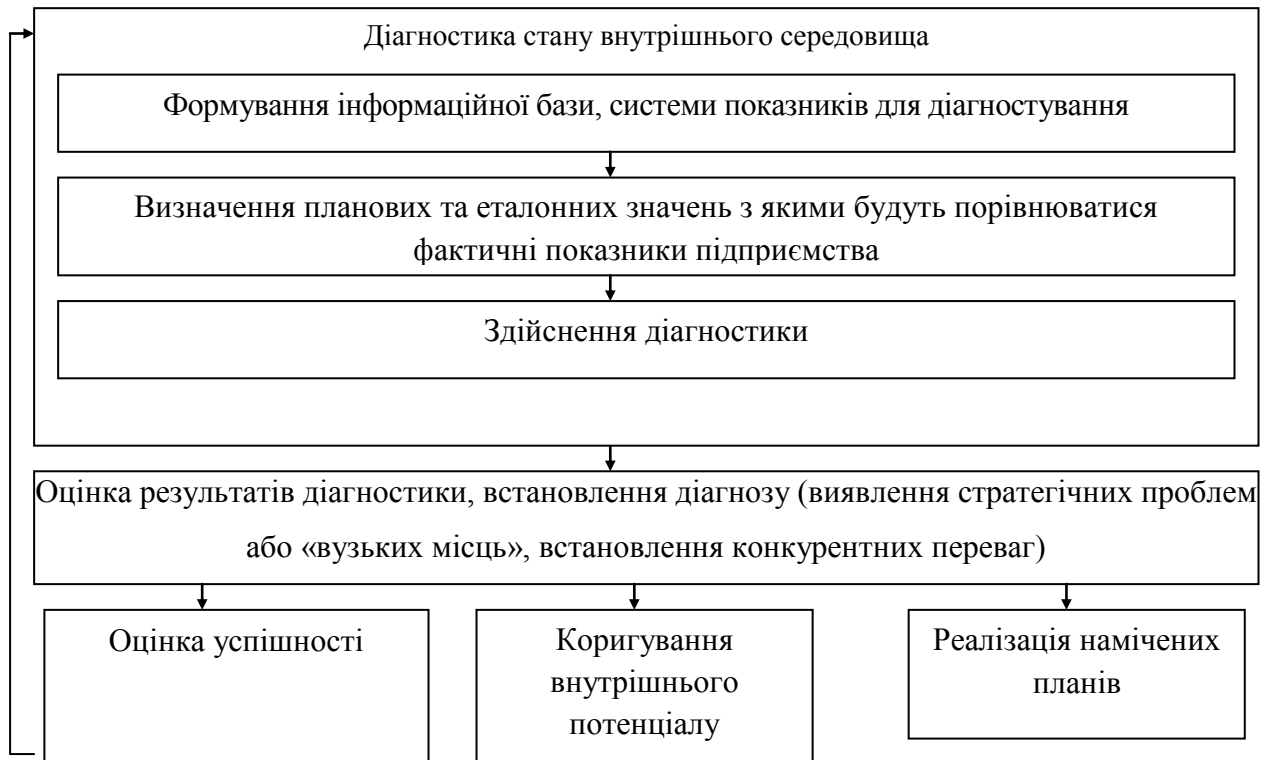


Рис. 2.10. Загальні етапи проведення діагностики внутрішнього середовища ТОВ «Пан Жа Пан»

Оцінка внутрішнього середовища організації дає змогу виявити ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати організація для досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками:

- кадри, їх потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління та маркетингу;
- стан основної діяльності (виробництво, організаційні характеристики, наукові дослідження та розробки тощо);
- фінансовий стан;
- організаційна культура.

Аналіз фінансового стану уможливорює виявлення наявних та потенційно слабких місць організації в порівнянні з конкурентами. Дослідження

внутрішнього середовища спрямоване на з'ясування сильних та слабких сторін організації. Сильні сторони є тією базою, на яку організація спирається у конкурентній боротьбі та яку вона повинна намагатись розширювати й укріплювати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги керівництва, щоб їх позбутись. Зовнішнє середовище досліджується з метою визначення загроз та можливостей, які необхідно враховувати при визначенні та досягненні цілей. Аналіз середовища покладається, як правило, на аналітичні відділи та відділи маркетингу. В їх завдання входить, передусім, вирішення проблеми інформаційного забезпечення.

Таблиця 2.6

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Пан Жа Пан»

№ з/п	Функціональна сфера діяльності підприємства	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Маркетинг	-ефективні канали поширення і просування; -цінові переваги на зовнішньому і майже монополія на внутрішньому ринку;	-високі витрати на створення іміджу за кордоном; -відсутність коштів на вивчення конкретних потреб ринку; -брак коштів на рекламу;
2	Фінанси	-наявність доходів у твердій валюті; -наявність значного власного капіталу; -достатні фінансові ресурси;	-інфляційне знецінювання накопичень; -недостаток оборотних коштів; -нестабільний фінансовий стан; -обмежені інвестиційні можливості; -низька рентабельність;
3	Виробництво	-можливість розширення виробничих потужностей; -світовий рівень якості продукції; -ефективна ситема контролю якості; -сприйнятливність до нових розробок; -наявність гарної матеріальної бази;	-велика енергоємність і матеріаломісткість продукції; -швидко старіючі виробничі потужності; -наявність шкідливих виробництв; -дефіцит коштів і дорогий кредит; -орієнтація на поточні потреби виробництва;

Продовження табл. 2.6

4	Персонал	-власна база підготовки кадрів; -обмеження в мобільності населення;	-застаріла система управління персоналом; -висока плинність кваліфікованих кадрів;
5	Організація управління	-раціональна організаційна структура підприємства; -використання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу;	-неефективний менеджмент; -незнання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу;

Щоб встояти на ринку та втримати існуючі позиції, потрібно шукати нових шляхів поліпшення фінансово-економічного стану. Постійно виникає необхідність знаходити нові варіанти вдосконалення процесу обслуговування споживачів ресторанних підприємств для успішного існування на ринку ресторанних послуг та підвищення прибутку. Якість обслуговування – невід’ємна складова ефективності роботи закладу ресторанного господарства, завдяки якій можливо втримати споживача. «Обслуговування на вищому рівні» стало дуже актуальним і важливим елементом ефективного функціонування закладів ресторанного господарства.

Аналіз кожного напрямку послуг та їх реалізації з точки зору технологій, обслуговування, прибутковості дасть можливість виявити фактори внутрішнього середовища. Послуги харчування це послуги з виготовлення кулінарної продукції, її реалізації і організації споживання відповідно до типу і класу закладу. Послуга харчування ресторану, яка являє собою послугу з виготовлення, реалізації та організації споживання широкого асортименту страв і виробів складного виготовлення усіх основних груп з різних видів сировини, покупних товарів і вино-горілчаних виробів, що надається кваліфікованим виробничим і обслуговуючим персоналом в умовах підвищеного рівня комфорту та матеріально-технічного оснащення у сполученні з організацією дозвілля. Для сучасних закладів ресторанного господарства важливим є забезпечення належного рівня сервісу послуг під час обслуговування споживачів, оскільки сьогодні така проблема є актуальною проблемою для багатьох сервісних організацій. Це пов'язано з тим, що у галузі

відбуваються значні зміни: розвиваються сучасні форми обслуговування, стають популярними європейські стандарти й технології, зростають вимоги до рівня сервісу обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства. Основним способом дослідження об'єктів певної системи є моделювання. Метою моделювання є використання математичних методів для удосконалення системи обслуговування у повно сервісних закладах, що забезпечить високий рівень сервісу, який передбачає відповідний рівень культури обслуговування, вираження ідейної цілісності (образу) закладу підсиленням ознак індивідуальності та спеціалізації, надаючи цим йому конкурентних переваг серед однотипної групи. Збір, систематизація та аналіз даних. Обслуговування – сукупність операцій, які виконує персонал з обслуговування у безпосередньому контакті зі споживачами під час реалізації кулінарної продукції та організації відпочинку. Дослідження структури системи обслуговування передбачає виокремлення сукупності усіх структурних елементів (процесів) обслуговування у повно сервісних закладах, з відповідними вхідними та вихідними даними, що дає змогу формувати механізми управління системою обслуговування.

Моделювання має наступні позитивні аспекти в удосконаленні організації обслуговування [25,с.56]:

- воно орієнтоване на сучасні умови діяльності закладів, крім цього, не має аналогів у своїх принципах, існуючі напрямки спрямовані на розширення асортименту продукції, задоволення потреб різних контингентів споживачів та моделювання оптимальних варіантів просторової структури організаційнообслуговуючої системи за різних методів обслуговування;

- у ході реалізації передбачає одержання результатів оцінювання якості всіх елементів системи обслуговування, а також її інтегральної оцінки якості; – дає змогу забезпечувати однотипним закладам найвищий рівень сервісу, розвивати своєрідні відмінності в обслуговуванні, що є важливим чинником в умовах жорсткої конкуренції, яка здебільшого в групі однотипних закладів зводиться до регульованої цінової тактики.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «ПАН ЖА ПАН»

3.1. Оптимізація внутрішньої системи управління підприємством

Систему управління підприємством, на думку більшості авторів, складають методологія, структура, процес та технологія управління (рис.3.1).



Рис. 3.1. Система управління ТОВ «Пан Жа Пан»

Менеджмент повинен забезпечувати успішне функціонування організації, результатом діяльності якої є прибуток, а також певні гарантії для її майбутнього, оскільки нагромадження прибутку у вигляді різноманітних резервних фондів дає змогу обмежувати й долати ризики, зумовлені змінами ринкової ситуації. Це передбачає необхідність надання менеджерам достатньої свободи й самостійності у господарській діяльності, без чого неможливо оперативно реагувати й адаптуватися до змінних умов, тобто досягати мети менеджменту підприємства [28, с.56]. Головною метою системи менеджменту є формування конкурентного бізнесу, забезпечення прибутковості чи дохідності

діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних та залучених коштів. Прибутковість організації свідчить про ефективність її виробничо-збутової діяльності, яка досягається внаслідок мінімізації витрат (на сировину, матеріали, енергію, оплату праці, фінансування) і максимізації доходів від результатів виробництва – випуску продукції та надання послуг [29, с.94]. Досягнути мети менеджменту неможливо, якщо її не конкретизувати й не деталізувати у формі завдань для працівників управління. Завдання менеджменту повинно полягати у конкретизації, змісту мети менеджменту для окремих структурних підрозділів, відповідно до їх функціонального призначення. Найважливішим завданням менеджменту повинна виступати організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних матеріальних та людських ресурсів і забезпечення рентабельної діяльності організації, її стабільного становища на ринку. Дане завдання є базуючим, з якого витікають всі інші види робіт, які повинні забезпечувати [30, с.43]:

- автоматизацію виробництва й залучення висококваліфікованих працівників;
- стимулювання працівників шляхом створення належних умов праці й встановлення відповідної заробітної плати;
- постійний контроль ефективності діяльності організації;
- постійний пошук і освоєння нових ринків.

Завдання менеджменту стають більш складними паралельно з зростанням елементів виробництва. Зміст завдань менеджменту залежить від стадії його здійснення. Залежно від видів і послідовності діяльності у структурі менеджменту виокремлюють такі стадії завдань менеджменту, як стратегічний менеджмент, оперативний менеджмент та контроль. Діяльність будь-якого підприємства можна розглядати через призму трирівневої взаємодії, яка зумовлює виокремлення в системі управління трьох взаємопов'язаних

підсистем (стратегічної, тактичної, операційної), що, в свою чергу, потребує формування обслуговуючих, взаємопов'язаних між собою, інформаційних підсистем – аналізу (стратегічного, поточного, операційного) й обліку (стратегічного, фінансового, управлінського). Підсистеми стратегічного обліку й аналізу проектують систему контролінгу, що є інформаційною підсистемою стратегічного менеджменту підприємства [1, с. 80]. Зміст системи менеджменту характеризується принципами, які є визначальними для соціально-економічних суб'єктів будь – яких галузей народного господарства. При цьому дії об'єкта управління спрямовуються на досягнення певної мети. Сама система управління повинна враховувати наступні напрямки [31, с.58]:

- єдність цілей і результатів, а також коштів для швидшого і ефективнішого їх досягнення;
- комплексність усіх процесів управління, на основі обліку і аналізу, планування, організаційних заходів, регулювання і контролю за виконанням;
- об'єднання оперативного, поточного та перспективного планування за оптимальних умов і безперервності;
- обов'язковий контроль за реалізацією управлінських рішень, як основного продукту управлінської праці;
- моральне і матеріальне стимулювання виробничої активності і досягнень, як для всього трудового колективу, так і окремо взятого працівника;
- зацікавленість співробітників у підвищенні власної кваліфікації, в постійному оволодінні сучасними вміннями та навичками новітніх технологій.

В постійно мінливому зовнішньому оточенні успішною буде діяльність того підприємства, менеджери якого вміло застосовують прийоми та методи операційного, тактичного та стратегічного менеджменту. При цьому важливим є вибір обґрунтованої, економічно доцільної та реальної стратегічної мети діяльності підприємства. В свою чергу конкурентоспроможність підприємства необхідно трактувати, як головну передумову для досягнення ринкової стійкості підприємства на основі власного потенціалу, що включає [33, с.73]:

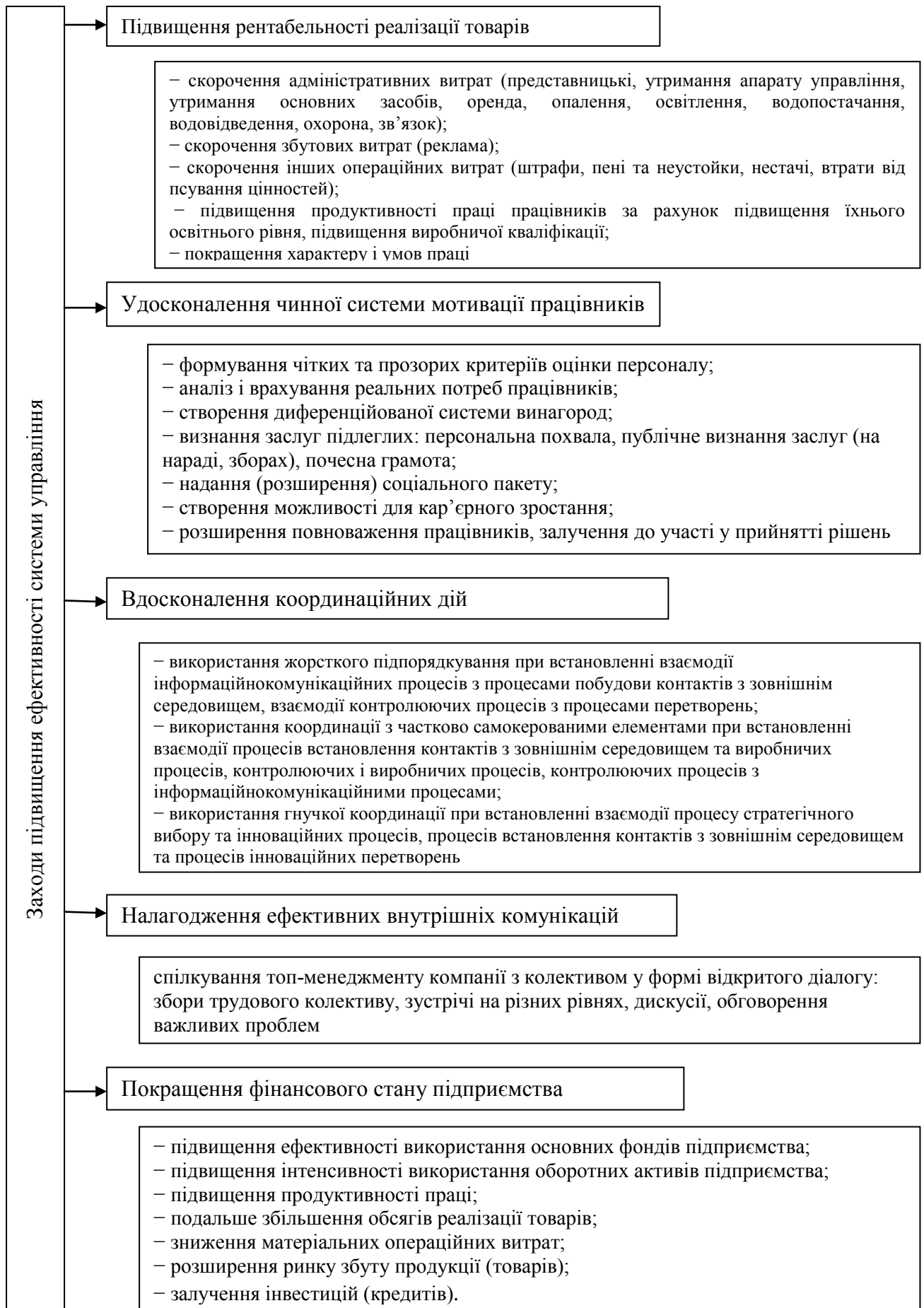
- здатність об'єктивно оцінювати очікування цільових груп споживачів;

- спроможність здійснювати виробництво, результати якого відповідають вимогам покупців щодо якості та ціни товару;
- здатність ефективно проводити маркетингову політику;
- можливість зниження витрат;
- здатність до створення та утримання технологічної переваги над галузевими конкурентами (стосується виробництва, збуту, управління і т.д.) [3].

Можливість підприємства бути конкурентоспроможним на ринку визначає його спроможність адаптуватися та своєчасно ухвалювати рішення в системі менеджменту на основі отриманої інформації [4, с.173]. Управління сучасною організацією (підприємством) вирізняється складністю виробничих, соціальних та економічних процесів, відповідальністю менеджменту за результати діяльності організації, використанням та обігом значних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Усе це в підсумку визначає майбутнє організації – тобто, її стійкість, конкурентоспроможність, особливості розвитку та корисність для суспільства [34,с.37]. Орієнтація сучасних організацій на довгострокову перспективу потребує забезпечення їх стратегічної стійкості й конкурентоспроможності, що проявляється в здатності створювати інноваційні продукти, послуги та процеси як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Сучасне виробництво це складна інтегрована система, яка містить в собі різні чисельні структурні ланки. Будь яка ланка, яка існує на підприємстві виступає у вигляді тієї чи іншої комбінації підрозділів. Будь яке підприємство є основною, первинною ланкою народного господарства, де відбувається процес виробництва матеріальних благ, формуються економічні відносини, переплітаються особисті, загальнолюдські та групові інтереси [28, с.57]. Для кращого функціонування складної структури потрібно розробляти оптимальну та економічну систему управління.

Основні напрями оптимізації системи менеджменту ТОВ «Пан Жа Пан» повинні забезпечувати:

- адаптацію організаційної структури управління до мінливих зовнішніх умов господарювання;



**Рис. 3.2. Заходи підвищення ефективності системи управління
ТОВ «Пан Жа Пан»**

- покращення організації менеджменту і бізнесу через удосконалення системи планування обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- оптимізацію економічного управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами, а саме головне покращення якості продукції, яка виготовляється підприємством.

В процесі удосконалення організаційної структури управління підприємством, насамперед, потрібно визначити оптимальну чисельність та структуру управлінського персоналу, кількісний та якісний склад працівників виробничих підрозділів на основі встановлених нормативів та реальних потреб підприємства, з урахуванням передового досвіду та умов господарювання.

Серед найбільш поширених проблем, що негативно впливають на ефективність систем управління українських підприємств, можна зазначити: зменшення рентабельності реалізації товарів, послуг, виконання робіт; незадовільні ліквідність активів та концентрація власного капіталу; недосконалість процесів мотивації та координації; неефективність комунікаційних процесів, що виявляється у невідповідності уявлень керівників про стан справ в організації оцінкам працівників. Таким чином, система заходів щодо підвищення ефективності менеджменту підприємств повинна включати:

- заходи з підвищення рентабельності реалізації товарів (скорочення адміністративних, збутових та інших операційних витрат, підвищення продуктивності праці працівників завдяки навчанню і підвищенню виробничої кваліфікації, покращення характеру і умов праці);
- заходи з перегляду та доповнення чинної системи мотивації працівників (формування чітких критеріїв оцінки персоналу, аналіз і врахування реальних потреб працівників, створення диференційованої системи винагород, надання (розширення) соціального пакету, створення можливості для кар'єрного зростання, залучення до участі у прийнятті рішень);

- заходи з удосконалення координаційних дій під час виконання управлінських функцій;
- заходи з налагодження ефективних внутрішніх комунікацій;
- заходи з покращення фінансового стану підприємства (рис. 3.2).

3.2. Впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві

Ресторанний бізнес – це одна з галузей індустрії гостинності, що перспективно розвивається в світі і Україні зокрема. Люди приходять до ресторану не тільки скуштувати вишукані страви, а й відпочити, отримати естетичне задоволення і просто поспілкуватися один з одним. Досягнення успіху у розвитку будь-якого бізнесу, у тому числі і ресторанного, залежить від безлічі факторів, одним з яких є використання інформаційних технологій. Сучасні інформаційні комп'ютерні технології, розроблені спеціально для підприємств громадського харчування, дозволяють значно спростити, оптимізувати і прискорити цілий ряд рутинних, специфічних для цього бізнесу операцій. В даний час для автоматизації підприємств громадського харчування використовують такі системи автоматизації: «R- Keeper», «IikoChain», «1С-Парус», «UNISYSTEM Ресторан», «X - КАФЕ», «Microinvest Склад Pro» та інші.

Сучасний ресторан, кафе, бар, клуб, готель – це, перш за все, красивий і комфортний спосіб проведення часу, один з основних елементів дозвілля. Організація подібного процесу вкрай складна за своїм змістом та наповненням і вимагає: дотримання санітарних і технологічних норм, контроль за стилем і культурою поведінки обслуговуючого персоналу, за обліковим процесом, аналіз транзакцій, облік надходження продуктів, формування вартості страв і напівфабрикатів, процедури списання продуктів. Вимога автоматизації всіх цих процесів впливає, перш за все, з необхідності врахування великої кількості деталей, які узагальнимо до: неможливості наочного контролю керівниками кожного технологічного процесу за умов диверсифікації та відокремленості

технологічних процесів; необхідності швидкого прийняття рішень і високої мобільності людських кадрів. Зручність автоматизації та інформатизації процесів на підприємстві громадського харчування очевидна не тільки з точки зору «ведення справ», але і з позицій клієнтів, так як інформаційні системи дозволяють більш оперативно здійснювати розрахунки з відвідувачами, черговість обслуговування, забезпеченість пропонованого меню усіма необхідними інгредієнтами. Наприклад, впровадження систем оплати пластиковими картами та депозитно-дисконтними системами, дозволяє різко розширити можливості закладу ресторанного господарства, разом з організацією спільних акцій з провідними банками. Системи не просто підтримують безготівкову форму оплати, а й ведуть облік постійних та корпоративних клієнтів, дозволяють управляти системою знижок і бонусів, підтримувати віддалений доступ клієнтів для формування заявок і замовлень. Великий потенціал отримують всякого роду програми з підвищення лояльності клієнтів (знижки, бонуси, спеціальні пропозиції тощо), формування постійної клієнтської бази. Метою автоматизації ресторанного бізнесу є підвищення ефективності управління підприємством харчування, прискорення швидкості і якості обслуговування гостей, мінімізація зловживань персоналу. Програми для автоматизації ресторану повинні бути багатофункціональними системами для підвищення прибутковості та зниження витрат підприємства, легкими у впровадженні та простими в обслуговуванні. Автоматизація ресторану за допомогою програм компанії «1С-Парус» дозволяє оптимально поєднувати всі функції, необхідні для ефективного управління рестораном, надаючи високу надійність і якість. Програма «R-Keer» призначена для автоматизації продажу, обслуговування клієнтів, роботи кухні і барів, накопичення та аналізу даних з продажу і сервісу за різні проміжки часу на підприємствах громадського харчування та центрах індустрії розваг. Накопичені дані використовуються в системах складського обліку та бухгалтерського обліку. Продукт «1С:Підприємство 8. Ресторан» призначений для автоматизації процесів обслуговування відвідувачів на підприємствах індустрії харчування та

гостинності. За допомогою цього рішення можуть бути автоматизовані одиночні і мережеві підприємства будь-яких форматів і концепцій: ресторани, кафе, бари, їдальні, готельно-ресторанні комплекси, розважальні центри та інші підприємства харчування.

Програмний продукт «IikoChain» - це рішення для успішного управління як окремим рестораном чи кафе, так і ресторанної мережею і корпорацією в цілому. Дана програма дозволяє здійснювати звітність в розрізі по ресторанах і загальну звітність ресторанної мережі з продажу, виробництва, персоналу та фінансів, а також управління залишками та складськими запасами на рівні всіх підрозділів. Програмний комплекс «UNISYSTEM Ресторан» здійснює централізований товарний і фінансовий облік підприємства, орієнтований на глобальний контроль руху товару та грошових коштів. Система моніторингу торгового залу дозволяє відстежувати всі операції з обслуговування клієнтів офіціантами. Автоматизація ресторанного бізнесу дозволяє виключити втрати прибутку з причини людського фактора, збільшити швидкість обслуговування клієнтів і навіть виробити маркетингову стратегію бізнесу.

Попри громіздкість, як може здатися на перший погляд, кожний програмний продукт використовує мінімум ресурсів, оскільки вже на першому етапі проектування повністю спрямований для використання на ПК невеликої потужності. Така перевага дає змогу пересічним користувачам швидко та зручно освоїти певний програмний комплекс у власних цілях. Таким чином, тільки при формуванні грамотно розробленої концепції і послідовного комплексного впровадження всіх складових ресторанного бізнесу, однією з яких є інформаційні технології, гарантований успіх у розвитку діяльності підприємств ресторанного господарства.

Керівники повинні дотримуватись таких принципів систематизації інформаційних потоків:

- забезпечення повноти й достовірності обліку всіх сторін господарської діяльності;

- мінімізація інформаційного шуму та обмеження інформаційного надлишку тільки вимогами надійності;
- забезпечення безперервного зв'язку між зовнішньою і внутрішньою інформацією та прийняття рішень на всіх рівнях ієрархії управління.

Часто для автоматизації використовують різні ERP-програми. Сучасні ERP-системи – це набір інтегрованих програм, що підтримують комплексно, в цілісному інформаційному просторі, всі найбільш важливі аспекти управлінської діяльності організації – планування ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових) для створення товарів і послуг, оперативне управління виконанням планів (включаючи в себе ведення договорів, постачання, збут), всі види обліку, аналіз результатів діяльності організації.

Tillypad є однією з таких програм. Ми пропонуємо її застосовувати на ТОВ «Пан Жа Пан». Програма для ресторанів *Tillypad* створена для управління, стандартизації процесів і підвищення прибутковості ресторанів будь-яких типів. Універсальність її полягає в тому, що ліцензія для фронт-офісу містить всі необхідні рішення для автоматизації бізнес-процесів ресторану. Використовувати весь спектр можливостей або тільки стандартний мінімум – вирішувати рестораторові. Орієнтуючись на концепцію і спектр послуг, власники приймають рішення про необхідність використання того чи іншого режиму роботи. При цьому підключити до системи автоматизації ресторану новий режим можна в будь-який момент часу і без додаткових витрат на програмне забезпечення. Так, якщо незабаром після успішного старту керівництво вирішує організувати на базі ресторану сервіс доставки, з *Tillypad* це зробити дуже легко, адже в придбаних ліцензіях вже є необхідний функціонал, його потрібно просто розгорнути. *Tillypad* підходить для управління ресторанами і ресторанными мережами будь-яких типів і концепцій: бістро, барів, ресторанів з типом обслуговування «шведський стіл», *free flow*, *fast casual*, клубним обслуговуванням і обслуговуванням у столиків.

Для планування і проведення банкетів система автоматизації ресторанів *Tillypad* пропонує спеціальний режим, що дозволяє працювати з передоплатами

і заздалегідь планувати завантаження кухні. Для управління доставкою – в залежності від організації процесів і масштабу ресторану – в Tillyrad є кілька спеціалізованих режимів. Вони дозволяють повністю супроводжувати всі технологічні етапи доставки, як в колл-центрі (якщо мова йде про централізованому управлінні службою доставки ресторанної мережі), так і в самостійних ресторанах, не об'єднаних в мережу.

Автоматизація ресторану з Tillyrad – це:

- управління персоналом та покрокове відстеження всіх його дій;
- система обліку робочого часу і можливість включення різних мотиваційних програм;
- виключення неконтрольованих втрат і зловживань персоналу;
- проста взаємодія з партнерами і постачальниками безпосередньо;
- контроль закупівельних цін;
- управління рестораном віддалено, всюди, де є Інтернет;
- повна автоматизація складського обліку;
- автоматичний облік залишків, можливість проведення інвентаризацій в будь-який момент часу, в тому числі вагових;
- управління собівартістю страв і послуг, витрат на закупівлю товару (*food cost*);
- отримання будь-яких звітів по будь-якому підрозділу або точці мережі в будь-який момент часу;
- автоматизація ресторанів на планшетах без необхідності закупівлі POS-терміналів і сервера (у випадку з невеликими закладами);
- швидке масштабування точок, автоматизація мереж ресторанів;
- можливість організовувати, проводити та отримувати дані по ефективності різних програм лояльності (знижок, подарунків, бонусних винагород постійних клієнтів і т.д.)

Програма для ресторанів Tillyrad допоможе вам швидко і технологічно скоєно обслуговувати клієнтів, бути впевненим в тому, що в вашому ресторані подаються тільки якісні страви, приготовлені в суворій відповідності з рецептурою і

з продуктів, які завжди в наявності. Ви зможете дисциплінувати і утримувати професійних співробітників, налагодити сервіс доставки, а незабаром після відкриття вашого першого закладу – ефективно управляти вже мережею ресторанів.

Більшість підприємців задля економії коштів переходять на інтернет-рекламу, оскільки вона значно дешевша зовнішньої. Вона може набувати кількох виразів: банерна реклама, створення акаунтів у соціальних мережах, створення власного сайту, надсилання інформаційних листів [1]. Банерна реклама є інструментом, який треба використовувати з обережністю, оскільки вона потребує ретельного відбору площадок для її розміщення, аби привернути увагу саме цільової аудиторії. Якщо ж платформи для розміщення будуть обрані невірно, ефективність даного заходу буде близькою до нуля. Врахувати такі тонкощі самостійно майже неможливо, тому необхідно звертатись до професіоналів, що, звичайно, потребує додаткових ресурсів. Акаунти у соціальних мережах є ефективним методом комунікації з потенційними споживачами, проте не достатньо надійний для залучення нових. На сторінках зручно розміщувати фотографії інтер'єру закладу та страв з меню, збирати відгуки. Проте надмірна активність щодо залучення нових фоловерів може призвести до блокування, яке в деяких соціальних мережах є остаточним (тобто, сторінка не підлягає відновленню і всі зусилля даремні). Для того, щоб даний вид комунікації був ефективним, слід найняти SMM-менеджера, тобто спеціаліста з популяризації інтернет-ресурсів за запитами в пошуку, залученням нових клієнтів тощо. Розсилання інформаційних листів доречне для інформування вже існуючих клієнтів, в інших випадках це буде сприйматись як звичайний спам. Проте останні дослідження свідчать, що навіть інформативні повідомлення ігноруються споживачами, оскільки достатньо важко фільтрувати інформаційний потік [1].

Найкращим варіантом є створення власного сайту. Це дає можливість розмістити інформацію як про інтер'єр закладу, про меню, так і про діючі акцій, спеціальні пропозиції, контактну інформацію. Сайт є також показником статусу закладу, своєрідною візитівкою. Однак це найкоштовніший спосіб інтернет-

реклами, який потребує постійних витрат: на адміністрування ресурсу, оплату доменного імені та серверу.

Говорячи про роль інформаційних технологій у впливі на споживачів легко забути про внутрішні аспекти діяльності підприємства. Впровадження сучасного програмного забезпечення відіграє чималу роль в оптимізації господарської діяльності. Мова йде про різноманітні програми автоматизації закладів харчування. Такі програми дозволяють швидко відправляти замовлення до кухарів, автоматично списувати продукти з запасів та формувати запит на закупівлю, забезпечують передачу інформації для програм бухгалтерської звітності в автоматичному режимі, розбивають замовлення за одним столом на декілька чеків, планувати схему розсадки відвідувачів, обслуговувати систему сповіщення для офіціантів тощо. Проте в процесі впровадження такого ПО маємо ряд проблем.

Необхідно зазначити, що програми автоматизації ресторанів досить дорогі [2]. В деяких випадках необхідно ще сплачувати щорічну плату за обслуговування. Крім того, необхідно придбати спеціальне обладнання (планшети, монітори тощо). А після створення матеріальної бази слід ще організувати навчання персоналу. Тобто, це досить вартісні заходи, які не кожне ресторанне господарство здатне забезпечити. Ще одним «вузьким місцем» є те, що такі програми повністю унеможливають махінації зі звітністю. Всі списання продуктів, відпускні ціни, розмір виручки від реалізації автоматично передаються до бухгалтерських програм і формуються у звіт. Тобто, що підприємець бажає оптимізувати свої податкові видатки використання спеціалізованого ПО ускладнить цю задачу або повністю унеможливить [3].

Отже, у підсумку можна сказати, що хоча впровадження ІТ технологій зустрічає певні перепони у ресторанному господарстві, вони не є нездоланими. В більшості випадків нововведення вимагають залучення спеціалістів для їх реалізації, проте такі спеціалісти вже є на вітчизняному ринку ІТ-послуг. Проте найбільшою перепорою є особисте небажання підприємців змінювати формат діяльності. Але ця проблема вирішується сама собою з приходом у бізнес нових молодих рестораторів, які відкриті новим тенденціям і технологіям.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Одним з ключових понять сучасного управління, за допомогою якого підприємство зможе визначити свій сучасний стан, виявити скриті резерви і розробити ефективні і результативні стратегії майбутнього розвитку, є управління внутрішнім середовищем підприємства. На сьогоднішній день найбільш ефективне управління внутрішнім середовищем – це стратегічна задача вітчизняних підприємств. Аналіз внутрішнього середовища підприємства базується на визначенні стратегічної ситуації, яка склалася всередині підприємства, на основі оцінювання поточного становища діяльності підприємства, а також рівня використання виробничих та фінансових ресурсів [2,с.45]. Комплексно оцінити вплив зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства можна методом SWOT-аналізу та SPASE-методом [22,с.73].

За результатами розрахункових досліджень можна зробити наступні висновки: в структурі активів ТОВ «Пан Жа Пан» взагалі відсутні необоротні активи, це і позитивно і негативно. Негативно, оскільки відсутні інвестиції підприємства у довгострокові активи (постійні), а позитивно, оскільки відсутній процес імобілізації обігових коштів. Власні підприємство заміняє довгостроковою орендою тих же торговельних площ (приміщень, в яких розташовані самі заклади). Щодо складу активу і пасиву балансу ТОВ «Пан Жа Пан», то протягом 2022-2024 рр. він змінився. Якщо у 2022 році він складав 19,8 тис.грн, у 2023 році 92,3 тис.грн, то у 2024 році він зріс до 97,4 тис. грн. або на 105, 53% відносно 2023 року, на 491,92% відносно 2022 року. Найбільш поширеними показниками рентабельності є рентабельність продажу, яка у 2022 р. склала лише (-0,04) пункти, а вже у 2023 р. вона зросла до 0,1 пункти, а у 2024 р. – 0,11 пункти, що свідчить про позитивні зміни у оперативному управлінні діяльністю підприємства. Такі значні збільшення показників рентабельності обумовлені тим, що в 2022-2024 рр. значно зріс дохід від реалізації продукції (товарів, послуг) і, як наслідок, зріс чистий прибуток досліджуваного підприємства. Оцінка ефективності діяльності суші-бару показала, що прибутковість товариства в цілому щорічно збільшується, обсяги реалізації зростають та значно перевищують обсяги витрат.

Оцінка внутрішнього середовища організації дає змогу виявити ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати організація для досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками: кадри, їх потенціал, кваліфікація, інтереси тощо; організація управління та маркетингу; стан основної діяльності (виробництво, організаційні характеристики, наукові дослідження та розробки тощо); фінансовий стан; організаційна культура.

Систему управління підприємством, на думку більшості авторів, складають методологія, структура, процес та технологія управління (рис.3.1).

Основні напрями оптимізації системи менеджменту ТОВ «Пан Жа Пан» повинні забезпечувати:

- адаптацію організаційної структури управління до мінливих зовнішніх умов господарювання;
- покращення організації менеджменту і бізнесу через удосконалення системи планування обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- оптимізацію економічного управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами, а саме головне покращення якості продукції, яка виготовляється підприємством.

Часто для автоматизації використовують різні ERP-програми. Сучасні ERP-системи – це набір інтегрованих програм, що підтримують комплексно, в цілісному інформаційному просторі, всі найбільш важливі аспекти управлінської діяльності організації – планування ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових) для створення товарів і послуг, оперативне управління виконанням планів (включаючи в себе ведення договорів, постачання, збут), всі види обліку, аналіз результатів діяльності організації. *Tillypad* є однією з таких програм. Ми пропонуємо її застосовувати на ТОВ «Пан Жа Пан».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства : підручник. К : Хрещатик, 2019. 800 с.
2. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2011. 227 с.
3. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. К. : Основи, 2018. 390 с.
4. Хринюк О. С. Маркетинг для підприємців. К. : 2018. 80 с.
5. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. К. : КНЕУ, 2019. 383 с.
6. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Електронний ресурс. Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
7. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303-307.
8. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Синергія. 2014. С. 4-17.
9. Харун О. А. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 4. Т. 1. С. 78 - 80.
10. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність : монографія. К. : Вища школа, 2015. 265 с.
11. Смоляр Л. Г. Важливість стимулювання персоналу до творчої діяльності на виробничих підприємствах. Інвестиції : практика та досвід. 2018. № 11. С. 41-43.
12. Харун О. А. Конкурентоспроможність персоналу підприємств в системі їх ефективного управління. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи : матеріали II між нар. наук.-практ. конф., Житомир, 17-18 квітня 2018 р. Житомир, 2018. С. 126 - 129.
13. Василик А. В. Інтелектуальний капітал підприємства як основний фактор виробництва в постіндустріальній економіці. Формування ринкової економіки :

36. наук. праць. К. : КНЕУ, 2015. Т.2. : Управління персоналом в організаціях. С. 158-164.
14. Єременко В. Соціальна економіка. 2-ге вид., адапт. і доп. К. : ІВЦ Держкомстату України, 2013. 351 с.
15. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2016. 488 с.
16. Meshoulam I. Proactive Human Resource Management. N.Y. 2010. Winter.
17. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Львів : «Новий світ-2000», 2014. 248 с.
18. Довгань Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2012. Режим доступу до журн.: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>.
19. Гавва В. Н. Потенціал підприємства : формування та оцінювання. К. : Центр навчальної літератури, 2012. 224 с.
20. Прокопишин Л. П. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2018р. №628. С. 628 - 633.
21. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 03.06.2010, (Відомості Верховної Ради України) ВВР, 2010, N 34.
22. Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. К. : «Академвидав», 2011. 416 с.
23. Нижник В. М. Система оцінки складності та якості роботи персоналу в мотиваційному механізмі у правління підприємством. Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення : зб. доп. II міжнар. наук.-практ. конф., Тернопіль, 8-9 жовтня 2019 р. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 373 - 374.
24. Войнаренко М. П. До нової парадигми в оцінці суспільної праці та формуванні інтелектуального потенціалу нації. Національна еліта та інтелектуальний потенціал України. Львів : НО України, 2011. С. 25 - 26.

25. Дудок К. Еволюція поглядів на мотивацію праці в зарубіжній та українській економічній думці. Вісник Технологічного університету Поділля. 2019. № 2. Ч. 1. С. 69 - 73.
26. Richard H. Euro Managers & Martians. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2013. 264 p.
27. Інвестування. Зайнятість. Освіта: Монографія / В. Г. Федоренко, М. Г. Чумаченко, Ю. М. Маршавін та ін. Всеукр. Союз сприяння інтеграції і інвестицій в економіку України. К. : Наук. світ, 2018. 517 с.
28. Захарова О. В. Вплив інвестицій у людський капітал на стадії життєвого циклу працівника. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журнал. 2019. Випуск 14. С. 52 - 56.
29. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування : монографія. Донецьк : «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. 378 с.
30. Коломієць В. Інституційні чинники в механізмі формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу промислового підприємства. Електронний ресурс. Інституціональний вектор економічного розвитку. 2018. Вип. 1 (2). Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/iver/2008_1_2/chapters/chapter_2/chapter_2_part_11.PDF.
31. Волков М. А. Залежність управлінських процесів від якості інформаційних потоків. Інвестиції : практика та досвід. 2018. № 3. С. 34 - 36.
32. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. Електронний ресурс. Режим доступу до журн. : <http://www.niss.gov.ua/articles/451>.
33. Статистична інформація. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Електронний ресурс. Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.
34. Добрянська З. Підсумки роботи промислових підприємств за рік. Електронний ресурс. Інтернет-видання UA-Reporter.com. 2013. Режим доступу до журн. : <http://ua-reporter.com/novosti/129496>.
35. Дудукало Г. О. Організаційно-економічні передумови розвитку машинобудівної галузі в умовах структурної трансформації. Збірник наукових

праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. 2012. Ч І. С. 45 - 51.

36. Черевик Н. В. Сучасний стан та необхідність перебудови машинобудівного комплексу в Україні. Електронний ресурс. Режим доступу до журн. : http://www.confcontact.com/20110531/ek4_cherevik.htm.

37. Шифріна Н. І. Стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 29. С. 394 - 415.

38. Савченко С. М. Конкурентоспроможність українського машинобудівного комплексу на зовнішніх та внутрішніх ринках. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. № 29. С. 20 - 29.

39. Черномазюк А. Г. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного машинобудування та його ресурсні детермінанти. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 2 (6). С. 91 - 99.

40. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти : монографія. О. А. Акімова, А. О. Болдак, П. К. Вавулін, С. В. Войтко, О. А. Гавриш та ін. Міжнар. рада з науки (ICSU) та ін.; наук. кер. М. З. Згуровський. К. : НТУУ «КПІ», 2011. Ч. 2. Україна в індикаторах сталого розвитку (2011). 220 с.

41. Концепція загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року. Електронний ресурс. Режим доступу до журн. : <http://industry.gov.ua/static/promuslova-polituka-ukainu/info-pravovi-aktu>.

42. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством. URL: https://pidru4niki.com/15940328/menedzhment/rol_informatsiynih_tehnologiy_upravlinni_pidpriyemstvom.

43. Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102782>.