

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **«Менеджмент бізнес-організацій»**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 **«Управління та адміністрування»**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 **«Менеджмент»**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ МАЛОГО**
ПІДПРИЄМСТВА»

Здобувача: Пихтіної Олександри Володимирівни

Науковий керівник: к.е.н., доц. Голіонко Н. Г.

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Т.О. Соболева
«23» червня 2021 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

М.П. Сагайдак
«23» червня 2021р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Пихтіна Олександра Володимирівна

Заочна форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління процесом розвитку малого підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» червня 2021 р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ФОП «Кальцев»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти управління процесом розвитку бізнес-організації
Розділ 2	Аналіз діяльності та оцінка процесу розвитку у ФОП «Кальцев»
Розділ 3	Напрями удосконалення (посилення) управління розвитком ФОП «Кальцев»

Об'єкт дослідження:	процес розвитку бізнес-організації
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та практичні аспекти процесу управління розвитком малого підприємства
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	узагальнення теоретичних та обґрунтування прикладних аспектів управління розвитком бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Визначити сутність, джерела та концепції управління розвитком бізнес-організації
Дослідити методичні аспекти процесу управління розвитком малого підприємства
Розглянути підходи до оцінювання ефективності процесів розвитку бізнес-організації

У розділі 2

Продіагностувати конкурентне середовище діяльності ФОП «Кальцев»
Проаналізувати організаційно-економічні показники діяльності бізнес-організації
Оцінити динаміку розвитку підприємства та її вплив на показники ефективності ФОП «Кальцев»

У розділі 3

Обґрунтувати комплекс заходів для удосконалення процесів розвитку у ФОП «Кальцев»
Надати рекомендації щодо змін процесу розвитку в бізнес-організації
Оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів

**Завдання підготував
науковий керівник**

к.е.н., доцент Голіонко Н.Г.

«17» червня 2021 р.

**Завдання одержав
здобувач**

Пихтіна О.В.

«17» червня 2021 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 92 сторінки, 24 таблиці, 22 рисунка, список використаних джерел з 65 найменувань.

Тема: «Управління процесом розвитку малого підприємства».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком діяльності ФОП «Кальцев».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління процесом розвитку малого підприємства.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – є узагальнення та подальший розвиток теоретичних аспектів щодо управління процесом розвитку малого підприємства, а також розробка практичних методів його вдосконалення на ФОП «Кальцев».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- розкрити сутність, джерела та концепції управління розвитком бізнес-організації;
- визначити методичні аспекти процесу управління розвитком малого підприємства;
- дослідити підходи до оцінювання ефективності процесів розвитку бізнес-організації;
- проаналізувати конкурентне середовище діяльності ФОП «Кальцев»;
- розкрити організаційно-економічні показники діяльності бізнес-організації;
- провести аналіз динаміки розвитку та її вплив на показники ефективності ФОП «Кальцев»;
- визначити комплекс заходів для удосконалення процесів розвитку у ФОП «Кальцев»;
- надати рекомендації щодо змін процесу управління в бізнес-організації;
- здійснити оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробці комплексу заходів для удосконалення процесів розвитку організації. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у діяльність не лише в мережі кав'ярень ФОП «Кальцев», а й інших закладах громадського харчування, оскільки принесуть економічний ефект у вигляді збільшення обсягів продажів, росту рівня лояльності клієнтів та отримання додаткового прибутку.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2021.

Рік захисту роботи 2022.

Ключові слова: фінансовий аналіз, ефективність, ефективність процесів, управлінські рішення, удосконалення, управління розвитком, економічний ефект.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Пихтіної Олександри Володимирівни на тему:
«Управління процесом розвитку малого підприємства»

1. Актуальність теми. Потреба у інноваційному спрямуванні сучасного розвитку суб'єктів господарювання, зокрема малого і середнього бізнесу, обумовлює цілеспрямований пошук ними відповідних підходів та інструментів для реалізації їх стратегічних намірів та здійсненні ефективної діяльності. Саме тому тема обрана для дослідження є актуальною та затребуваною підприємством.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Автором роботи - Пихтіною О.В. наведені теоретико-методичні аспекти реалізації процесу розвитку в сучасних інноваційно-інформаційних умовах господарювання підприємства малого бізнесу – кав'ярні ФОП «Кальцев», а також запропоновано прикладні рішення щодо оптимізації її діяльності у період пандемічних обмежень. У розділі 1 проаналізовано концептуальні підходи до управління процесом розвитку в компанії, досліджено методичні аспекти розвитку малого підприємства та уточнено підходи до оцінювання ефективності таких процесів. В розділі 2 автором проведено діагностику діяльності ФОП «Кальцев», його конкурентного середовища та оцінено динаміку розвитку організації за останні 2 роки роботи. Спираючись на результати діагностики досліджуваного підприємства автором в розділі 3 запропоновано альтернативні практичні рекомендації, впровадження яких дозволить посилити динаміку розвитку ФОП «Кальцев» та сприятиме зростанню ефективності організації на висококонкурентному ринку. Так, запропоновано комплекс заходів партизанського маркетингу, реалізація яких здатна уможливити зростання постійних та потенційних клієнтів закладу. А також автор пропонує оптимізувати процес доставки замовлень від кав'ярні до місця замовлення з використанням відповідного ПЗ - Iiko та «1С: Підприємство 8. Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS». Пропозиції є слушними та дійсно відповідають як визначеній проблематиці досліджуваного підприємства, так і реаліям ринку та потребам сучасних споживачів.

3. Наявність самостійних розробок автора. Автором роботи дотримано логіку побудови КМР, відповідні елементи наукової формули є взаємоузгодженими. В дослідженні використано значний обсяг зарубіжних та вітчизняних літературних джерел, навчальна література складає менше 30% її загального обсягу. Автором визначено основні поняття та категорії дослідження, подано авторське бачення проблематики розвитку сучасного малого підприємства. У аналітичній частині автором ґрунтовно діагностовано наявний фактологічний матеріал, визначено проблематику процесу розвитку бізнес-організації. Запропоновані у

конструктивному розділі пропозиції є аналітично та частково економічно доведеними розрахунками кількісних показників витрат, термінів їх окупності та якісним описом результатів поліпшення діяльності закладу після впровадження рекомендацій автора. В цілому робота Пихтіної О.В. є завершеним дослідженням, яке має мету, завдання та відповідні результатам дослідження рекомендації до впровадження з метою поліпшення діяльності ФОМ «Кальцев». КМР містить всі необхідні розділи, схеми, рисунки, таблиці та виконана відповідно до встановлених методичних рекомендацій.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій підтверджена апробацією результатів наукового дослідження на XI Міжнародній науково-практичній конференції «RESULTS OF MODERN SCIENTIFIC RESEARCH AND DEVELOPMENT» (16-18.01.22р., м. Мадрид, Іспанія), а також позитивною рецензією від керівництва бізнес-організації, за матеріалами якої здійснено дослідження (ФОП «Кальцев»).

5. Наявність недоліків. Дещо неповним є набір аналітичних інструментів діагностики бізнес-організації, що унеможливило більш ґрунтовний опис управлінських процесів у ФОП «Кальцев».

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи 62 бали, робота допускається до захисту перед ЕК.

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний
Економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Н.Г. Голіонко

10 січня 2022 р.

**Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти**

Пихтіна Олександра Володимирівна

Тема «Управління процесом розвитку малого підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Громадське харчування – одна із розвинутих галузей економіки, тому вимагає постійного розвитку, удосконалення та оновлення. Актуальність даної роботи полягає у тому, що під дією коливань попиту на продукцію, компанії громадського харчування стикаються зі спадом конкурентоспроможності. Дана тенденція спонукає швидко та з мінімальними затратами здійснювати зміни в системі управління.

Якість проведеного дослідження

Дослідження проведено з чітким описом дій, прорахунків та аналізу результатів та демонстрацію декількох варіантів розвитку підприємства.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

Робота дає змогу розібрати безліч варіантів подій і прорахувати все «за» та «проти» перед тим, як реалізовувати проект в житті.

Зауваження

Зауваження є щодо незначного опису інтернет маркетингу і не великої уваги на цьому пункті

Практична значимість висновків і рекомендацій

Всі розробки можна використовувати в бізнес організації після дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі з невеликими правками на життя.

Місце робота та посада рецензента директор ФОП «Кальцев»
Кальцев Ю.С.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність, джерела та концепції управління розвитком бізнес-організації	6
1.2 Методичні аспекти процесу управління розвитком малого підприємства.....	15
1.3 Підходи до оцінювання ефективності процесів розвитку бізнес-організації	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ У ФОП «КАЛЬЦЕВ»	35
2.1 Діагностика діяльності та конкурентного середовища ФОП «Кальцев»	36
2.2 Організаційно-економічні показники діяльності бізнес-організації ..	49
2.3 Динаміка розвитку та її вплив на показники ефективності ФОП «Кальцев»	64
РОЗДІЛ 3.....	68
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ (ПОСИЛЕННЯ) УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФОП «КАЛЬЦЕВ».....	68
3.1 Комплекс заходів для удосконалення процесів розвитку у ФОП «Кальцев»	68
3.2 Рекомендації щодо змін процесу управління в бізнес-організації ...	74
3.3 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	81
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

Актуальність теми. Індустрія громадського харчування в наш час являється однією із розвинутих галузей економіки. Тому в умовах високої конкуренції на ринку товарів та послуг діяльність малих підприємств вимагає постійного розвитку, удосконалення та оновлення. Підприємства самостійно обирають стратегію і тактику своєї діяльності на основі маркетингових досліджень ринку, впровадження останніх досягнень науково-технологічного процесу, нових технологій, ефективних методів управління. Актуальність даної роботи полягає у тому, що під дією коливань попиту на продукцію, компанії громадського харчування стикаються із спадом конкурентоспроможності, зменшенням своєї долі ринку, падінням рівня рентабельності продажів. Дана тенденція спонукає швидко та з мінімальними затратами здійснювати зміни системи управління, і, в першу чергу, впроваджувати нові управлінські рішення для більш ефективної роботи підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці управління процесом розвитку підприємства приділяють увагу багато вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Балацька Н.Ю., Герасименко В. Г., Воронюк Т. А., Дунда С.П., Кукліна Т. С., Корнієнко Т. М., Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О., Нечепуренко М.Н., Тігарєва В. А., Станкевич І. В., Сумець О. М., Айдуг Д., Хімметоглу Б. Агаоглу Е., Венвен Чжуа, Стівен Ч.Х., Чжицян Ванга та ін. Дослідження даних науковців свідчать, що методи управління розвитком є однією з актуальних тем, особливо у контексті стратегічного управління розвитком підприємствами. У сучасній вітчизняній і зарубіжній літературі багато авторів досліджували питання, що стосуються оцінювання ефективності процесів розвитку бізнес-організації. Незважаючи на численну кількість досліджень даного питання обрана тема залишається актуальною і на сьогоднішній день. Водночас зазначимо, що особливості управління розвитком малого підприємства залишаються недостатньо опрацьованими та потребують подальшого вивчення.

Метою дослідження є узагальнення та подальший розвиток теоретичних аспектів щодо управління процесом розвитку малого підприємства, а також розробка практичних методів його вдосконалення на ФОП «Кальцев».

Для досягнення поставленої мети в роботі будуть вирішені наступні завдання:

- розкрити сутність, джерела та концепції управління розвитком бізнес-організації;
- визначити методичні аспекти процесу управління розвитком малого підприємства;
- дослідити підходи до оцінювання ефективності процесів розвитку бізнес-організації;
- проаналізувати конкурентне середовище діяльності ФОП «Кальцев»;
- розкрити організаційно-економічні показники діяльності бізнес-організації;
- провести аналіз динаміки розвитку та її вплив на показники ефективності ФОП «Кальцев»;
- визначити комплекс заходів для удосконалення процесів розвитку у ФОП «Кальцев»;
- надати рекомендації щодо змін процесу управління в бізнес-організації;
- здійснити оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління розвитком діяльності ФОП «Кальцев».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління процесом розвитку малого підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні наукові методи:

- діалектичний, системно-структурний методи – для визначення сутності, джерел та концепцій управління розвитком бізнес-організації;

- теоретичного узагальнення, логіко-історичний метод, порівняльного аналізу, синтезу – під час систематизації методичних аспектів процесу управління розвитком малого підприємства;

- логіко-історичний метод, дедукції та індукції – при дослідженні підходів до оцінювання ефективності процесів розвитку бізнес-організації;

- економіко-математичного моделювання та порівняння – під час аналізу конкурентного середовища діяльності ФОП «Кальцев»;

- статистичні методи, методи порівняльного аналізу – під час дослідження динаміки розвитку та її вплив на показники ефективності ФОП «Кальцев».

Теоретична та методична значущість. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці і обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління процесом розвитку малого підприємства.

Практичне значення результатів дослідження у даній роботі полягає в розробці комплексу заходів для удосконалення процесів розвитку. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у діяльність не лише в мережі кав'ярень ФОП «Кальцев», а й інших закладах громадського харчування, оскільки принесуть економічний ефект у вигляді збільшення обсягів продажів, росту рівня лояльності клієнтів та отримання додаткового прибутку.

Інформаційною базою роботи є законодавча база України, річні звіти підприємства, нормативні розрахунки, внутрішня звітність ФОП «Кальцев», літературні джерела вітчизняних та зарубіжних авторів з питань розвитку підприємства, періодичні видання тощо.

Структура роботи включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Обсяг роботи – 99 сторінки. Містить 24 таблиці, 22 рисунка, список використаних джерел – 65 найменувань.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, джерела та концепції управління розвитком бізнес-організації

Відповідно до ч. 1 ст. 62 Господарського кодексу України підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності у порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами[1; 2].

Вітчизняні економісти терміном «організація» найчастіше позначають складне виробниче утворення, сформоване із виробничо самостійних, але об'єднаних спільним керівництвом підприємств. У зарубіжній літературі це поняття розглядають набагато ширше [49; 58]. Наприклад, в американському менеджменті організація визначається як «група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей» [55].

З іншого боку, бізнес - організація (також відома як підприємство або фірма) є організацією, що бере участь у виробництві продукції, торгівлі товарами чи послугах споживачам.

При цьому, варто звернути увагу, в даній роботі вважатимемо такі категорії як «підприємство», «організація», «бізнес-організація» синонімами, адже об'єктом дослідження є компанія сектору малих та середніх підприємств (МСП).

З огляду на багатоаспектність розуміння досліджуваної категорії «розвитку підприємства» та модифікацію поглядів на неї з плином часу, доцільно провести асоціативний ряд даного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «розвиток підприємства» різними вченими та науковцями [6; 20; 21; 31; 34; 35; 41]

Автор	Визначення
Богатирьов І.А [6]	розвиток – це «сукупність змін різної економічної природи, цілеспрямованості, інтенсивності, які об’єктивно перебігають в соціально-економічній системі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також ведуть до переходу і фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах»
Погорелов Ю.С. [35]	розвиток підприємства – «це довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності»
Жилінська Л.О. [21]	розвиток підприємства «...як процес, який не припиняється в часі, триває планомірно, має стрибкоподібний характер та відбувається з використанням як якісних, так і кількісних змін, для переходу різноманітних підсистем на якісно новий рівень завдяки адаптації до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення максимально ефективного стану підприємства»
Дунда С.П. [20]	розвиток підприємства «як сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок протиріч у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища»
Матішак Ю.І. [31]	економічний розвиток підприємства як «цілеспрямовані, незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються під впливом певних закономірностей та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді»
Талавиця О.М.[41]	економічний розвиток підприємства досліджує як «процес якісних і кількісних змін господарської діяльності, що дає змогу підприємству підвищувати результативність своєї діяльності шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів»
Нечепуренко М.Н. [34]	«економічний розвиток підприємства визначається як процес оновлення виробничих або бізнес-процесів, що забезпечує якісно новий рівень функціонування підприємства»

Аналіз існуючих точок зору щодо розуміння сутності розвитку дозволив виділити компоненти визначення розвитку: зміна матерії і свідомості, можливість і бажання, цілеспрямованість змін, зростання, програма можливостей, кількісні і якісні зміни; сукупність процесів, процес зміни цілей, приріст науково-технічного результату, процес трансформації, нарощування потенціалу.

За часів стрімкого поширення і використання діджитал технологій поняття «розвиток підприємства» варто розглядати як процес, результатом якого є придбання нових кількісних і якісних характеристик економіко-виробничої системи, поліпшення показників ефективності функціонування і приріст потенціалу підприємства, який допомагає йому пристосовуватися до динамічних змін в екзо- і ендогенному середовищі, зберігаючи свою життєздатність [29].

Таке широке сприйняття розвитку пояснюється розумінням його в залежності від спектру дослідного охоплення, і що або хто виступає в якості об'єкта.

Вивчення проблематики розвитку підприємства дозволило опрацювати значну кількість публікацій, аналіз яких показав значні розбіжності у визначенні розвитку підприємства, розумінні його суті і складових елементів. Розвиток підприємства має процесний характер, тому ряд дослідників [34; 41] розглядає його як процес переходу підприємства з одного стану в інший з наявністю якісних перетворень [44]; процес переходу економіко-виробничої системи в новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу [7]; процес формування, накопичення та використання стратегічних здібностей [18]; процес нарощування внутрішнього і зовнішнього потенціалу [22].

За джерелами розвитку поділяють розвиток ендогенний та екзогенний. Ендогенним є такий розвиток, джерело та першопричина якого знаходиться всередині об'єкта або системи (наприклад, трудовий колектив підприємства, особливості технологічного процесу виробництва або система управління), що розвивається (протиріччя всередині об'єкта розвитку, виникнення й поширення яких приводить до його якісних змін).

Для екзогенного розвитку основою також може бути протиріччя, яке знаходиться поза межами підприємства. Таким чином, розвиток як процес зумовлюється такими факторами [21]:

- зміни зовнішнього середовища (економіка, політика, культура тощо);
- зміни внутрішнього середовища (технологічна оснащеність виробництва, переміщення працівників, зміна принципів та механізмів управління тощо).

Таким чином, розвиток буває екстенсивним, інтенсивним, внутрішнім (джерело такого розвитку знаходиться в середині об'єкта - засоби праці на основі технології, зайняті працівники, обсяг споживання предметів праці (сировини, матеріалів, палива та ін.) і зовнішнім (визначається лише зовнішніми чинниками – рівень доходів населення, темп інфляції, рівень економічного розвитку держави, нормативно-правова база тощо).

Концепція управління розвитком організації охоплює наступні сфери управлінської діяльності: нормативну, науково-методичну, проектно-конструктивну, технологічну, виробничу, управлінсько-адміністративну, внутрішньо-організаційну, інфраструктурну (табл. 1.2) [30; 36].

Таблиця 1.2 – Елементи концепції управління розвитком організації [30; 36]

Елемент концепції	Зміст елемента концепції
Нормативний	Забезпечення діяльності згідно міжнародними, внутрішніми і локальними нормами, застосування їх при розробці системного і комплексного підходів до перспективного управління
Науково-методичний	Використання світових досягнень в області науки і практики управління об'єктами, застосування сучасних підходів, методів досліджень і розробок. Відповідність міжнародним вимогам по екологічності продукції і безпеки Експлуатації
Проектно-конструктивний	Застосування передових методів розробки продукції, використання випереджаючої бази порівняння при плануванні оновлення (новації) об'єкта
Технологічний	Забезпечення мобільності технології, оптимальності рівня автоматизації і механізації процесів, мінімізація втрат ресурсів, оптимізація управління
Виробничий	Використання прогресивної технології, сучасних методів операційного менеджменту, своєчасне оновлення фондів, забезпечення гнучкості виробництва, пропорційності, безперервності, паралельності, прямо точності, взаємозамінності, ритмічності процесів і стійкості функціонування організації. Забезпечення якості і економічності продукції
Управлінсько-адміністративний	Знання і застосування сучасних методів дослідження системи управління, вміння розробити систему забезпечення конкурентоспроможності об'єкта, управляти колективом по досягненню цілей системи, збалансованість лінійного і функціонального управління. професійна реалізація методів управління персоналом і мотивації праці, зміцнення організаційної культури, створення умов для особистісного розвитку співробітників
Внутрішньо-організаційний	Забезпечення стійкої фінансово-економічної діяльності організації, ефективної організаційної культури, формування «духу єдності», створення багаторівневої системи досягнення загальної мети, гнучкою і конкурентоспроможною організації
Інфраструктурний	Досягнення збалансованості внутрішньо-організаційних і поза-організаційних цілей, встановлення тривалих відносин з організаціями та закріплення цивілізованих звичаїв ділового обороту. Формування соціальної, виробничої та ринкової інфраструктури (ділового оточення)

Багато в чому від початкової концепції і визначення того, що є організація, залежить те, як ми будемо ставитися до управління цією організацією. Концепції життєвих циклів - одні з найпотужніших і найбільш часто використовуваних в реальному житті. Ці моделі здатні дати системне уявлення про організаційні проблеми і відносинах. Найважливішою характеристикою еволюційного розвитку підприємства є поступовість, і послідовність змін, що вносяться в часі. Відомі такі еволюційні інтерпретації поняття розвитку підприємства[12; 22]:

- Теорія життєвих циклів І. Адізеса.
- Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.
- Концепція органічного еволюційного розвитку Б. Лівехуд.
- Концепція корекції бізнес-систем.

Крім того, розрізняють наступні сучасні концепції розвитку підприємства: маркетингову, стратегічну та інноваційну [7; 21]. Розглянемо детальніше дані різновиди концепцій.

Концепція маркетингу - система основних поглядів, положень та інструментарію діяльності компанії, яка дозволяє краще задовольняти потреби кінцевого споживача і, тим самим, допомагаючи компанії оптимально і швидко досягати поставлених цілей.

Класифікувати маркетингові стратегії можна за кількома ознаками розвитку [51]:

- концентроване зростання. Ринок збуту підлаштовується під нову продукцію або ж товари і послуги модернізуються під характеристики ніші. Найчастіше маркетинг спрямований на розширення зон впливу одного продукту, бренду (горизонтальне збільшення частки ринку), а також на конкурентну боротьбу.
- інтегроване зростання. Це вид маркетингової стратегії вертикального розвитку. Тобто розширюється не самий ринок, а структура підприємства. В основі - виробництво нових видів товарів або послуг, відкриття філій, співпраця з дилерами і партнерами.
- диверсифіковане зростання. Даний вид застосовується, коли підприємство вже вичерпало ресурси для просування певних товарів і послуг на

ринку. У цьому випадку має сенс розширювати асортиментну матрицю, випускаючи нові або видозмінені / модернізовані старі продукти.

Стратегії маркетингу можуть відрізнятися за коштами, які використовує підприємство для просування - товарна матриця, рекламні кампанії, фірмовий стиль, ціноутворення.

Концепції маркетингу змінювалися і доповнювалися протягом всього розвитку маркетингу в залежності від економічної, політичної і соціальної обстановки в світі.

Маркетологи виділяють наступні основні концепції маркетингу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Види концепцій маркетингу в області розвитку бізнес-організації [32]

Назва концепції маркетингу	Зміст концепції
Концепція вдосконалення виробництва	Виходить з переконання, що підприємству вигідніше зосередитися на оптимізації виробництва і системи дистрибуції.
Концепція вдосконалення товару	Розрахована на цільові сегменти споживачів, які готові купувати товари найкращої якості на ринку. Пріоритет віддається постійній модернізації товару і його експлуатаційних властивостей.
Концепція інтенсифікації комерційних зусиль	Спирається на переконанні, що споживачі будуть купувати достатню для підприємства кількість товару тільки якщо компанія простимулює збут і попит. У цій концепції реклама - головний засіб збільшення обсягу продажів.
Концепція ринкової діяльності	Компанія орієнтується на виявлення та задоволення бажань і потреб цільової аудиторії.
Концепція соціально-етичного маркетингу	Ставить за основу соціально-значущі і гострі для людей етичні питання: збереження навколишнього середовища, гуманність, тестування продукції на тваринах, шкода для здоров'я людини.

Стратегічна концепція являє собою, по суті, агреговану стратегію компанії, тобто в концепції визначаються основні напрямки розвитку компанії.

Стратегічна концепція підприємства містить у собі базові припущення, які використовуються при розробці стратегії, а також опис стратегічної ідеї, на основі якої вибудовується стратегічний план компанії. Крім того, стратегічна концепція розвитку виконує свого роду попереднє уточнення основних положень, які повинні бути закладені в стратегію організації. При розробці дерева цілей і стратегій потрібно буде орієнтуватися на стратегічну концепцію розвитку компанії [58; 59].

При розробці стратегічної концепції розвитку компанії, так само як і при визначенні інших розділів стратегічного плану, дуже важливо правильно врахувати всі основні вимоги власників бізнесу і зафіксувати їх. Причому потрібно розуміти, що особливо складно це зробити, коли мова йде не про кількісні, а про якісні параметри. Розбіжності в питаннях формування стратегії стосуються питання відповідності реалізації стратегії наміченим курсом.

У методичному аспекті формування стратегії розвитку передбачає аналіз життєвого циклу кожної даної (реалізованої або запланованої до реалізації) стратегії з метою визначення тривалості її окремих стадій і етапів та встановлення моменту часу, який характеризується таким зниженням результатів, який вимагає переходу до розробки та впровадження нової стратегії. При вирішенні цього складного, але принципово важливого завдання слід враховувати ряд істотних особливостей як власне стратегічного управління, заснованого на концепції стратегічного розвитку, так і використання життєвого циклу стратегії в якості його інструменту [61; 64].

Завдання підприємства - реформувати спосіб виробництва за допомогою використання нових технологічних можливостей для виробництва принципово нових товарів або виробництва старих товарів новими методами завдяки відкриттю нового джерела сировини або нового ринку готової продукції. Таким чином, інноваційний розвиток можна визначити як економічний процес, що призводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продукції, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень (рис. 1.1).

Відповідно до міжнародних стандартів інновація формується як остаточний результат інноваційної роботи, одержана шляхом втілення у новому або вдосконаленому продукті, який перебуває на ринку, новинках або вдосконаленому технологічному процесі, що використовується в фактичній діяльності.

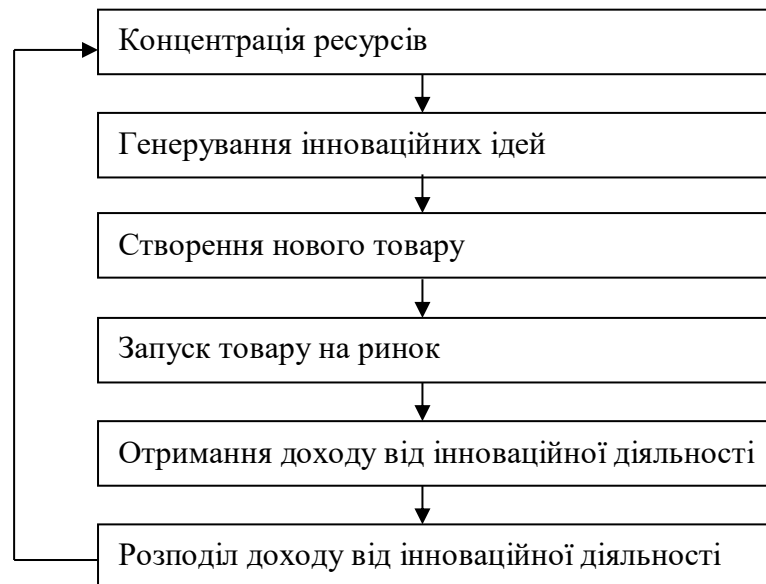


Рисунок 1.1 – Алгоритм процесу інноваційного розвитку [18]

Оснoву інноваційного розвитку посідає інноваційна діяльність. Вона тісно переплетена з трансформацією ідей, підсумків наукових досліджень, розробок в новітній або вдосконалений продукт, який проникне на ринок або в виробництво. вона має на увазі втілення величезного ряду наукових, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних подій, які направляють всю енергію на створення і впровадження нововведення [29].

Розглянемо вищезгадані умови та критерії оцінки інноваційного розвитку підприємства [18; 24; 27].

1. Маркетинг. Для втілення в життя інноваційний розвиток потрібно, щоб маркетингові дослідження ринку довели його потребу, позначили конкретних майбутніх споживачів. У цьому ж випадку, остаточний результат інноваційного розвитку - продуктова інновація.

2. Цілі, політичні основи підприємства. Оцінюючи інноваційний розвиток в даному випадку, слід зрозуміти мету і завдання інноваційного розвитку підприємства, чи вона збігається з метою і стратегією підприємства. Якщо ж напрямок розвитку перешкоджає політиці фірми, то проявляється величезна ймовірність, що розвиток не увінчається позитивним результатом.

3. Стадія НДДКР є стадією інноваційного розвитку підприємства. На ній слід дати оцінку ймовірності досягнень необхідного науково-технічного показника розвитку, вплив їх на результати діяльності підприємства. Технічний успіх - це придбання необхідного нового технологічного обладнання.

4. Виробництво. Стадія виробництва, вважається остаточною стадією реалізації інноваційного розвитку, що потребує ретельного аналізу, внаслідок якого вивчаються всі питання, пов'язані з наданням виробничих приміщень, обладнання, його розташуванням і персоналом.

5. Фінанси. При використанні інноваційного розвитку велике значення має правильна оцінка ефективності (прибутковості) вибору стратегії. Обов'язково розглядаються в загальній мірі разом з інноваційними проектами, які теж зажадають вкладення значних грошових коштів.

Після дослідження ключових концепцій розвитку бізнес – організацій, можна зазначити наступне: найбільш ефективною та актуальною на сьогодні вважається маркетингова та інноваційна концепції розвитку. Таким чином маркетингова концепція розвитку, в основі якої є просування товару чи послуги на ринку є основою для ефективної діяльності малого бізнесу. Натомість, в умовах глобалізації та нестійкості інтересів та смаків споживачів, підприємства змушені слідувати за тенденціями новацій та вчасно їх впроваджувати в свою роботу, таким чином, застосовувати концепцію інноваційного розвитку компанії.

Отже, розвиток бізнес-організації є надзвичайно важливим, оскільки він допомагає вчасно реагувати на стрімкі та змінні потреби/запити споживачів та дії конкурентів, що може безпосередньо вплинути на результативність такої організації. Очевидно, особливістю сучасного інноваційного етапу є потреба у гнучкій та швидкій реакції, у здатності до використання все нових і нових, в т. ч. цифрових інструментів розвитку бізнесу. Такими характерними можливостями радше наділені компанії малого та середнього бізнесу, тому наше дослідження надалі буде сфокусовано саме на їх діяльності та розвитку.

1.2 Методичні аспекти процесу управління розвитком малого підприємства

Не кожен малий бізнес з часом зростає до розміру великої корпорації. Деякі підприємства ідеально підходять для роботи в малих масштабах, часто обслуговуючи місцеву громаду та приносячи достатньо прибутку, щоб подбати про власників компаній. Малий бізнес демонструє чіткий набір ідентифікаційних характеристик, які відрізняють їх від більших конкурентів. Малому бізнесу часто важко управляти своїми внутрішніми операціями через обмеженість фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на розвиток системи управління, і як наслідок спостерігається відсутність важливих функціональних служб, таких як маркетинг, управління персоналом, планово-аналітична діяльність тощо. Структурований підхід, як правило, відсутній, і часто ситуація не має чіткості.

У сучасних підприємствах використовують процесний підхід до управління розвитком малого бізнесу, і тому актуальним є питання використання спеціальних технологій для побудови бізнес-системи, а також підбір методів оцінки її ефективності [9]. Сучасне управління розвитком малого підприємства не можливе без використання специфічних методик, концепцій, які допомагають керівникам знаходити раціональні рішення та спрогнозувати результат їх реалізації. Для ефективного управління бізнес-процесами на підприємствах застосовується оцінка та моделювання бізнес-систем шляхом визначення окремих процесів, які необхідні для досягнення цілей підприємства в майбутньому [25].

На рис. 1.2 зображено спрощену модель бізнес-процесів підприємства.

Управління малим бізнесом вимагає від керівництва широкого спектру знань та розуміння бізнесу. Власники бізнесу повинні часто засвоювати нові навички, працюючи в компанії та розширюючи її діяльність.

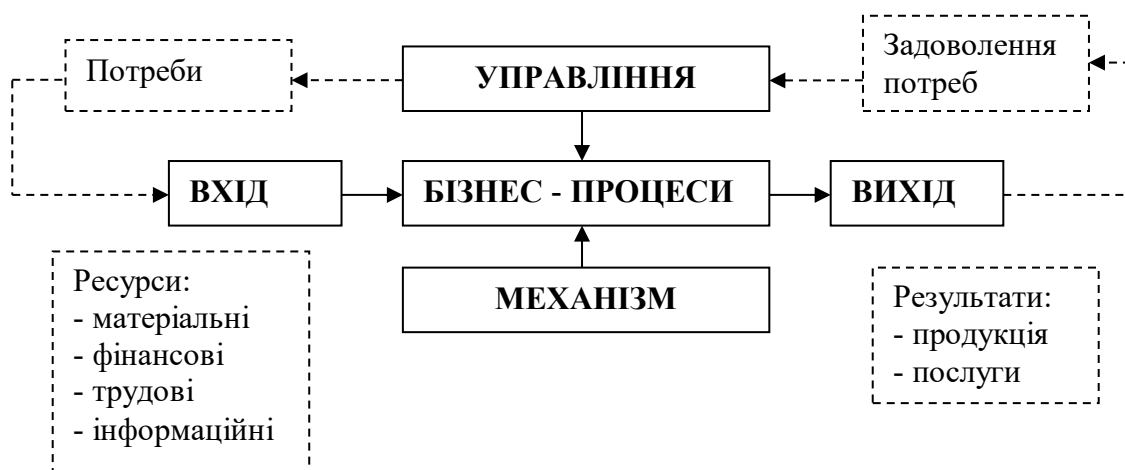


Рисунок 1.2 – Спрощена модель бізнес-процесів підприємства [25; 36; 44]

Бухгалтерський облік - важлива ділова функція. Власники підприємств часто використовують бухгалтерський облік для запису, звітності та аналізу інформації, що стосується фінансових операцій. Бухгалтерський облік малого бізнесу, як правило, охоплює кілька різних особливостей. Нагляд за грошовим потоком компанії, оплата рахунків, збір грошей від продажів на рахунку, введення журналів та підготовка головної книги та фінансової звітності - це кілька особливостей бухгалтерського обліку малого бізнесу. Власники підприємств повинні вміти розуміти та застосовувати умови бухгалтерського обліку, принципи та вказівки до інформації своєї компанії. Бухгалтерська інформація також може використовуватися власниками підприємств для проведення аналізу результативності для прийняття бізнес-рішень [38].

Власники підприємств повинні ретельно стежити за потребами своєї компанії у людських ресурсах. Коли компанія починає рости та розширюватися, наймання працівників, як правило, є важливою частиною управління малим бізнесом. Власники бізнесу повинні розуміти поточний ринок праці та способи встановлення заробітної плати на різних посадах.

Операційний менеджмент є ключовою частиною управління малим бізнесом. Власники підприємств ретельно перевіряють свою діяльність, щоб забезпечити якісне виготовлення товарів чи послуг. Власники бізнесу також несуть

відповідальність за придбання економічних ресурсів для використання у своїх господарських операціях. Операційний менеджмент може включати виробничі процеси, обслуговування споживачів, маркетинг та інші різні види діяльності. Меншим або домашнім бізнесом, як правило, легше керувати. Власники бізнесу з великими організаціями зазвичай повинні витратити більше часу на управління діловими операціями та забезпечення належного виконання всіх функцій.

Отож, розрізняють наступні методи управління розвитком малого підприємства (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 – Методи управління розвитком малого підприємства [45; 61; 63]

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) - це стратегія управління бізнесом, спочатку започаткована на початку 1990-х років, зосереджена на аналізі та розробці робочих процесів та бізнес-процесів в організації. BPR мав на меті допомогти організаціям принципово переосмислити, як вони виконують свою роботу, щоб покращити обслуговування споживачів, скоротити операційні витрати та стати конкурентами світового класу [63].

BPR прагне допомогти компаніям кардинально реструктуризувати свої організації, зосередившись на базовому дизайні своїх бізнес-процесів. Згідно з раннім прихильником BPR Томасом Х. Девенпортом, бізнес-процес - це сукупність логічно пов'язаних завдань, що виконуються для досягнення певного результату бізнесу [63]. Реінжиніринг наголосив на цілісній спрямованості на бізнес-цілі та те, як процеси, пов'язані з ними, заохочуючи повномасштабне відтворення процесів, а не ітеративну оптимізацію підпроцесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) - це практика переосмислення та переосмислення способу роботи для кращої підтримки місії організації та зменшення витрат. Організації реконструюють дві ключові сфери свого бізнесу. По-перше, вони використовують сучасні технології для посилення процесів розповсюдження даних та прийняття рішень. Потім вони змінюють функціональні організації, щоб сформувати функціональні команди. Реінжиніринг починається з оцінки на високому рівні місії організації, стратегічних цілей та потреб споживачів. Поставляються основні запитання, наприклад: «Чи потрібно переосмислювати нашу місію? Чи узгоджуються наші стратегічні цілі з нашою місією? Хто наші замовники?» Організація може виявити, що вона працює на сумнівних припущеннях, особливо з точки зору потреб своїх клієнтів. Лише після того, як організація переосмислить, що повинна робити, вона вирішує, як найкраще це зробити [45].

Порядок управління методом реінжинірингу та співвідношення місії та робочих процесів з інформаційними технологіями представлений на рисунку 1.4.

У рамках цієї базової оцінки місії та цілей реінжиніринг фокусується на бізнес-процесах організації - етапах та процедурах, які регулюють, як ресурси використовуються для створення продуктів та послуг, що відповідають потребам певних споживачів чи ринків. Як структуроване впорядкування робочих кроків за часом і місцем, бізнес-процес може бути розкладений на конкретні види діяльності, вимірний, змодельований та вдосконалений. Він також може бути повністю перероблений або взагалі усунений. Реінжиніринг ідентифікує, аналізує та реконструює основні бізнес-процеси організації з метою досягнення вдосконалення критичних показників ефективності, таких як вартість, якість, послуга та швидкість.

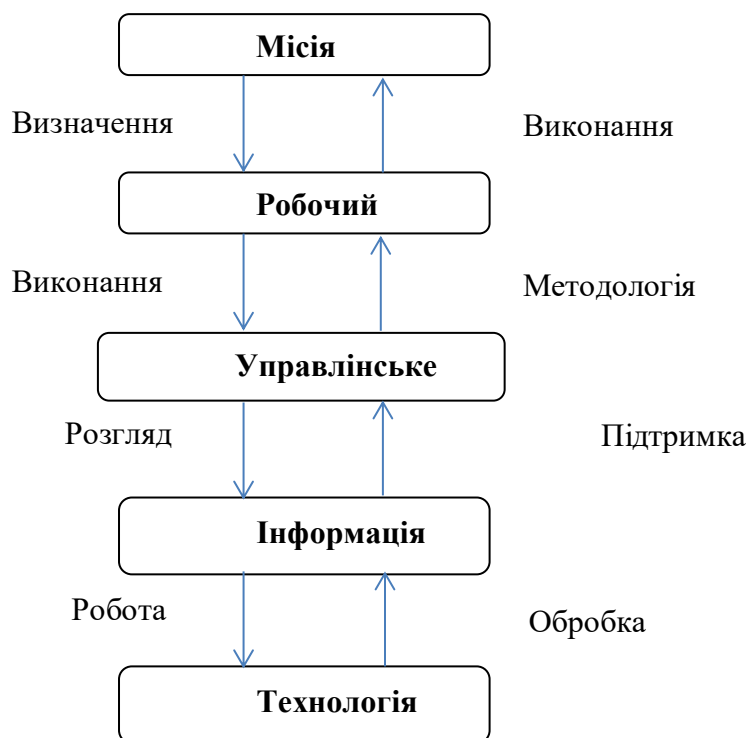


Рисунок 1.4 – Порядок управління методом реінжинірингу та співвідношення місії та робочих процесів з інформаційними технологіями [46; 47]

Наступний метод управління розвитком малого підприємства - реструктуризація.

Оперативна реструктуризація - включає зміни в основних бізнес-операціях. Прибуток або операційні збитки відображаються у зміні рівня та структури господарських активів [45]:

- реструктуризація маркетингу - передбачає зміни, що ведуть до збільшення продажів, зміцнення позицій на ринку шляхом дотримання гнучкої цінової політики тощо;
- реструктуризація продукції - включає зміни до існуючого асортименту товарів;
- реструктуризація ресурсів компанії - спрямована на підвищення ефективності використання нерухомості та людських ресурсів для задоволення критеріїв успіху, що склалися на ринку;

- технологічна реструктуризація - злиття змін у товарній пропозиції компанії та засобів для виробництва цієї продукції;
- реструктуризація зайнятості - зміни в структурі зайнятості, що призводять до зниження витрат та його адаптації до потреб підприємства;
- організаційна реструктуризація та зміни в системі управління підприємством - передбачає налаштування внутрішньої структури компанії відповідно до реалізації прийнятих стратегій.

Фінансова реструктуризація - включає діяльність у системах фінансового управління, що призводить до більших фінансових вигод або у випадку втрати ліквідності для відновлення платоспроможності компанії [51]:

- реструктуризація боргу (зменшення боргу) - досягнення врегулювання між кредитором та боржником;
- реструктуризація активів - шляхом продажу, оренди та стратегічних альянсів або безперервної передачі ресурсів між партнерами;
- реструктуризація капіталу - підвищує ефективність вкладеного капіталу.

Ключові методи реструктуризації зображені на рис. 1.5.

Розвиток компанії шляхом реструктуризації передбачає вдосконалення існуючих структур та систем. Він має дві різновиди [7; 46]:

- реструктуризація як вирішення проблем,
- динамічна перебудова.

Реструктуризація як вирішення проблем має тенденцію до відновлення початкового стану компанії. Особливим випадком цього різновиду є реструктуризація процедур досягнення стану платоспроможності.

Динамічна реструктуризація спрямована на диверсифікацію та модернізацію компанії. У цьому випадку основною метою є вдосконалення організації та функціонування настільки, що вона досягає економічних показників порівняно з початковим станом. Динамічна реструктуризація передбачає пошук шляхів розвитку таких компаній, які призвели б до вищих результатів, ніж задовільний чи хороший. Це стосується, наприклад, поліпшення організаційної

структури, зміцнення економічної та фінансової ситуації, поліпшення якості продукції, розширення профілю виробництва та портфеля.

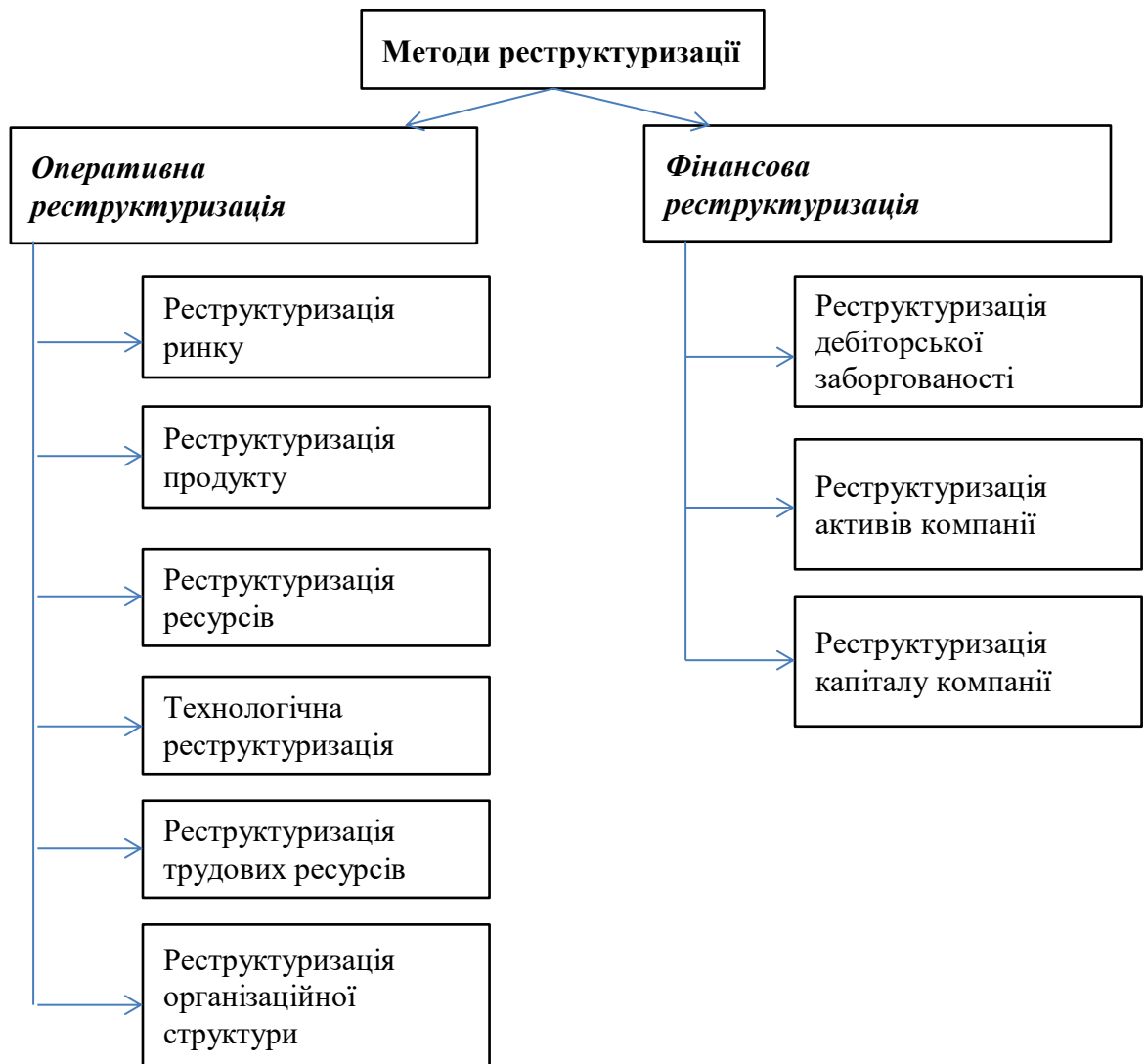


Рисунок 1.5 – Методи реструктуризації [51]

Іншими засобами, крім розвитку шляхом реструктуризації, є розвиток шляхом інновацій. Це включає створення нових, оригінальних та ефективних теоретичних концепцій та конкретних практичних рішень у різних сферах діяльності. Результатами розробки за допомогою інновацій є конструкції, що виражають новий рівень якості. Ця нова якість визначається відкриттям характерних властивостей випробуваної системи та вказівкою на її сильні сторони. Це також може стосуватися використовуваної концепції управління та методів дослідження.

Наступний метод управління розвитку малого бізнесу - аутсорсинг може бути чудовим способом вдосконалення процесів, але в той же час, якщо його використовувати неправильно, це може призвести до втрати компаніями своїх навичок та знань, які важко відновити. Основна структура проведення аутсорсингу надана схематично на рис. 1.6, що включає чотири ключові етапи.

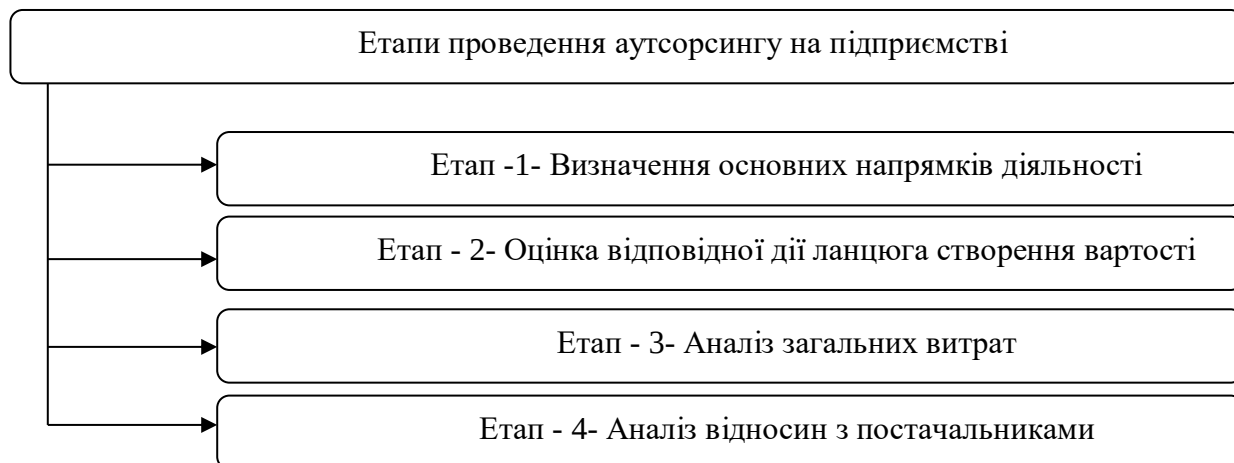


Рисунок 1.6 – Етапи проведення аутсорсингу на підприємстві [21; 60]

Реорганізація - це процес модифікації організації, яка стикається з фінансовими труднощами, з метою її пожвавлення. Означає зміну структури або навіть власності організації шляхом злиття, консолідації або продажу. Реорганізація є важливим кроком для компанії, оскільки вона пропонує потенціал для використання нових можливостей та збільшення прибутку.

Реорганізація може відбуватися по-різному, шляхом злиття та поглинання [21; 28; 39]. Це не завжди означає, що основний організаційний аспект зміниться, але зміна все одно матиме далекосяжні наслідки.

Злиття - це коли дві компанії об'єднуються в єдиний бізнес. Це означає, що одне з двох найменувань компаній припинить своє існування. Придбання відбувається, коли організація отримує мажоритарну частку в іншій компанії. Ця цільова компанія збереже свою назву та юридичну структуру. Консолідація - це коли засновується абсолютно нова компанія, а акціонери отримують акції новоствореної організації.

Злиття та поглинання здійснюються з ряду причин. Одне з них полягає в тому, що в результаті поєднання ділової діяльності ефективність зростатиме, а витрати зростатимуть. Тоді кожна компанія скористається перевагами іншої компанії. Ще однією причиною злиттів та інквізицій є зростання.

Частим наслідком реорганізації є скорочення штату, яке передбачає втрату працівників роботи. Хоча цього не завжди можна запобігти, важливо, щоб організація зробила цей процес якомога безболіснішим для працівників. Схема вивільнення складає основу для компенсації та угод, укладених між організацією та профспілками / працівниками.

Бенчмаркінг - це процес, в рамках якого організації прагнуть знайти найкраще, навчитися та розвиватися шляхом адаптації, те, чого вони навчились у власних процесах [61]. Організаційні цілі є основою для забезпечення організаційного розвитку в процесі бенчмаркінгу.

Часто організації використовують процес порівняльного аналізу, щоб визначити цілі та визначити, як їх досягти. Причини, за якими організації використовують техніку бенчмаркінгу, полягають у тому, щоб визначати відмінності між собою та установами-конкурентами, встановлювати якнайвищі стандарти у галузі, вчитися у кращих, створювати синергію з нових ідей та забезпечити зосередження уваги на продуктивності.

Бенчмаркінг іноді використовується в одному значенні з конкурентоспроможним аналізом.

Бенчмаркінг - це не конкурентний аналіз і не просто техніка копіювання. Бенчмаркінг - це перевірка найкращих практик, що призведе до вищої продуктивності та може бути застосована до всіх рівнів та процесів організації, що, в свою чергу, покращує організаційні показники за рахунок вдосконалення всієї системи або деяких її частин.

У таблиці 1.4 наведено відмінності між конкурентним аналізом та бенчмаркінгом.

Таблиця 1. 4 – Відмінності між аналізом конкуренції та бенчмаркінгом [61]

Конкурентний аналіз	Бенчмаркінг
Дивиться на результати. Перевіряє, що відбувається. Проводить порівняння в секторі. Проводить дослідження без обміну Завжди конкурентоспроможний Він зберігається в таємниці. Працює окремо. Застосовується для контролю конкуренції. Метою є корпоративні знання. Зосереджується на потребах організації	Розглядає процеси. Контролює хід роботи. Проводить порівняння з різними секторами. Проводить дослідження за принципом взаємної вигоди. Може бути не конкурентоспроможним. Спільний доступ є важливим. Працює з розумінням партнерства Співпраця базується на взаємній домовленості. Він використовується для досягнення цілей розвитку. Метою є обробка інформації. Зосереджується на потребах клієнтів

Франчайзинг - це метод розповсюдження товарів або послуг, у якому беруть участь франчайзер, який встановлює торгову марку або торговельне найменування торгової марки та ділова система, яка платить роялті та часто початкову винагороду за право вести бізнес під іменем та системою франчайзера [59]. Практику створення та розповсюдження торгової марки та франчайзингової системи найчастіше називають франчайзингом.

Існує два різні типи франчайзингових відносин. Франчайзинг бізнес-формату - це тип, який можна ідентифікувати. У франшизі бізнес-формату франчайзер надає не просто своє торгове найменування, товари та послуги, а цілу систему управління бізнесом. Компанія зазвичай отримує від франчайзера підбір та підтримку розробки сайту, посібники з експлуатації, навчання, стандарти торгової марки, контроль якості, маркетингову стратегію та ділову консультативну підтримку. Хоча вони менш ототожнюються з франчайзингом, традиційний франчайзинг або розподіл продуктів більший за загальний обсяг продажів, ніж франчайзинг у бізнес-форматі. Приклади традиційного франчайзингу або розподілу продуктів можна знайти в розливній, бензиновій, автомобільній та інших галузях виробництва.

Варто звернути увагу, що діяльність малого бізнесу за критерієм повторюваності процесів може бути двох типів [61; 62]:

- повторювані процеси, що відбуваються регулярно;

- разова активність - поодинокі процеси, які більше не повторяться (захід, тимчасові програми).

Перший вид діяльності називається процесами, другий - заходами, проектами, програмами і т. п. В даному випадку, управляти діяльністю компанії - значить управляти її процесами (Process Management) і проектами (Project Management).

Важливим моментом в такому підході управління також є визначення взаємозв'язків між процесами і організація їх ефективної взаємодії. Характеристики є важливою складовою кожного бізнес-процесу, дозволяючи поліпшити процес управління, розподілу ресурсів і досягнення поставлених цілей в організації. Незважаючи на великі переваги процесного управління, перехід компанії до такого методу управління вимагає великих витрат. Ця величезна робота по виявленню однотипних операцій, їх класифікації та подання в якості робочих алгоритмів бізнес-процесів, так як у багатьох організаціях рідко зустрічаються якісно написані керуючі документи і шаблони з того чи іншого процесу. У таблиці 1.5 наведені основні відмінності підходів до управління бізнес-процесами та проектами.

Таблиця 1.5 – Основні відмінності підходів до управління бізнес-процесами та проектами [25; 43]

Критерій	Процеси	Проекти
Чим регламентується виконання?	Регламент бізнес-процесу, методичні вказівки	Статут проекту, план проекту
Як контролюється поточне виконання?	За результатами – в окремих випадках – за відхиленнями у часі на проміжних етапах процесу	За часом, бюджетом, ресурсам
Хто управляє виконанням?	Менеджер (власник) процесу	Керівник проектом
Чи потрібна оптимізація виконання?	Так, якщо є порушення процесу	Ні. Проте можливі корегування в ході виконання
Чи потрібно планувати одиничний цикл виконання?	Ні	Так
Чи потрібно координувати дії виконавців?	Ні	Так
Яка методична основа для управління?	Процесний підхід до управління, TQMISO 9000 тощо.	Проектне управління, PMBOK, тощо

Таким чином, процесний підхід - це планування ефективних процесів, які відповідають запланованій стратегії.

Натомість, центральне місце в проектному управлінні займають проекти. За міжнародним стандартом PMBOK під проектом розуміється тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату.

Кожен з окреслених вище підходів має свої переваги і недоліки, тому застосування того чи іншого методу управління залежить від специфіки діяльності компанії. Однак в сучасній діяльності малого бізнесу обидва методи починають тісно взаємодіяти один з одним, що дозволяє підвищити ефективність досягнення поставлених стратегічних цілей (таких як збільшення доходів, розширення клієнтської бази, поліпшення якості обслуговування клієнтів, зниження витрат тощо) і підвищити керованість організації.

Як і процесне управління, проектне має свої переваги і недоліки, які наведені у табл. 1.6 [27; 45].

Варто відмітити, що в малому бізнесі переважає процесний вид управління [43; 64]. Крім того, сучасні економічні умови вимагають від керівників малих підприємств впроваджувати нові продукти, технології та методи виробництва для досягнення більшої якості наданих послуг та, наприклад, залучення більшої кількості відвідувачів кафе, кав'ярень тощо [43; 62].

Основний напрямок розвитку інновацій в громадському харчуванні - інновації в технології виробництва продукції – застосування автоматизованого обладнання, нових способів обробки продуктів, за рахунок чого буде можливість значно скоротити час виробництва продукції громадського харчування та підвищити ефективність роботи кав'ярень. В якості інновацій в сфері управління підприємствами громадського харчування виступає результат діяльності (сервісний продукт, технологія або її окремі елементи, нова організація сервісної діяльності тощо), який здатний більш ефективно задовольнити потреби споживачів.

Таблиця 1.6 – Переваги та недоліки процесного та проектного управління малим бізнесом [25; 43]

Переваги /Недоліки	Процесне управління	Проектне управління
Переваги	- чітка система взаємних зв'язків всередині процесів і в відповідних підрозділах; - шаблонність операцій; - домінування стратегічних проблем над оперативними; - узгодженість критеріїв ефективності і якості роботи підрозділів; - підвищення віддачі співробітників за рахунок наділення їх великими повноваженнями і збільшення ролі кожного в команді; - підвищення прозорості роботи підприємства; - оперативні зміни бізнес-процесів при зміні умов діяльності підприємства; - швидке реагування та внесення коригувань на зовнішні зміни середовища.	- відповідальність за виконання проекту в зазначені терміни; - підвищення організації управління планами у зв'язку із застосуванням календарно-мережових графіків при плануванні; - покращена оцінка і зменшення фінансових ризиків; - наявність кінцевої ідентифікованої цілі; - декомпозиція діяльності по проекту на рівні робіт або технологічних операцій, які дозволяють детально визначити склад та обсяг ресурсів, а також необхідний бюджет; - визначення критичного шляху, який дозволить виявити найбільш вагомі для проекту види робіт чи операції, зміна терміну яких відобразиться на тривалості проекту в цілому; - гнучкість в управлінні проектом; - визначення та моніторинг контрольних точок; - підвищення ефективності комунікацій.
Недоліки	- залежність результатів роботи від кваліфікованості, особистих і ділових якостей працівників та виконавців; - складність управління змішаними у функціональному сенсі робочими командами.	- достовірність результату залежить від якості інформації; - ускладнює організацію розподілу фінансових ресурсів; - складність обліку впливу паралельно виконуваних проектів на результат; - конкуренція ресурсів між проектами.

Впровадження процесного або проектного управління досить трудомістке. Перш ніж впроваджувати один з підходів в компанію, необхідно розуміти готовність фірми до змін, а також потребу в проектному або процесному управлінні на всіх рівнях управління. Ще одним важливим фактором є розуміння керівництвом того, що неможливо миттєво отримати бажаний результат, а для налагодженої роботи потрібен певний період часу, після якого впроваджуваний підхід управління дозволить досягти цілей компанії. Успіх будь-якого виду управління залежить від його правильного застосування в конкретній організації.

Отже, управління малим бізнесом вимагає від керівництва широкого спектру знань та розуміння бізнесу. Власники бізнесу повинні часто засвоювати нові навички, працюючи в компанії та розширюючи її діяльність. Розрізняють наступні методи управління розвитком малого підприємства: аутсорсинг, реінжиніринг, бенчмаркінг, реорганізація, реструктуризація, франчайзинг. Часто організації використовують процес порівняльного аналізу, щоб визначити цілі та визначити, як їх досягти. Оперативний менеджмент є ключовою частиною управління малим бізнесом. Процесне та проектне управління малим бізнесом має ряд переваг і недоліків. Перш ніж впроваджувати один з підходів в компанію, необхідно розуміти готовність фірми до змін, а також потребу в проектному або процесному управлінні на всіх рівнях управління.

1.3 Підходи до оцінювання ефективності процесів розвитку бізнес-організації

Досліджуючи ефективність діяльності підприємства, треба розділяти власне ефективність діяльності, що стосується використання ресурсів та результативність, що характеризує ступінь реалізації стратегії. В той же час треба пам'ятати, що для успішної діяльності підприємства важливе не лише досягнення цілей і реалізація стратегії (результативність), але й мінімізація витрат впродовж цього процесу (ефективність) [45]. Тому показники результативності і ефективності взаємопов'язані, але важливо оцінювати їх нарізно, оскільки це дозволить чітко визначити, чим викликаний поточний стан підприємства: помилковою стратегією (неправильними цілями) чи нераціональним використанням ресурсів.

У невизначеному економічному та соціальному кліматі існує багато факторів, які впливають на ефективність процесу розвитку організації. Найважливішими серед них є: лідерство, мотивація, організаційна культура та управління знаннями [21; 51; 61].

Лідерство - це головний фактор, що впливає на успіх чи невдачу підприємства. Лідерство дозволяє впливати на інших для досягнення мети та спрямовує бізнес стати раціональним та послідовним. Розрізняють два важливі компоненти ефективного лідерства: один - це віра і впевненість у лідерстві, що є показником задоволеності співробітників в організації; другий - це ефективна комунікація з боку керівництва, яка дає змогу працівникам зрозуміти бізнес - стратегію, допомагає їм сприяти досягненню бізнес - цілей організації, а також ділитися інформацією про організацію з працівниками для їх користі та керівництва.

Мотивація - це процес, який враховує інтенсивність, спрямованість та наполегливість зусиль індивідуума для досягнення мети. Формально мотивацію можна визначити як психологічний або внутрішній процес, ініційований певною потребою, що призводить до діяльності, яка задовольнятиме цю потребу.

Концепція організаційної культури була широко прийнята для розуміння людських систем. Характер організаційної культури визначає ступінь досягнення бажаних результатів від співробітників. Індивідуальне сприйняття членів підприємства визначає різні типи організаційної культури, окремих людей зі сферою загальнолюдських істин.

Управління знаннями - це концепція, в якій підприємство свідомо збирає, організовує, ділиться та аналізує знання з точки зору ресурсів, документів та навичок людей. В результаті прогресу технологій змінився спосіб доступу та втілення інформації; за нинішнього сценарію багато організацій мають створені рамки управління знаннями. Управління знаннями стало цінним інструментом бізнесу.

Так, Верба В.А. [10] стверджує, що для досягнення ефективності управлінських зусиль, спрямованих на забезпечення розвитку таких складних відкритих систем, якими є сучасні підприємства та компанії, необхідно розробляти вимірники розвитку у тріаді «критерії — індикатори — показники». Загальносистемні (універсальні) критерії розвитку групуються за двома напрямками: характером змін, що зумовлюють розвиток компанії, та

характеристикою стану компанії як системи. Характер змін у компанії визначає динамічну складову вимірності розвитку, її індикатори та показники розвитку пропонуємо зараховувати до групи забезпечуючих (або таких, що відображають процеси, що підтримують розвиток). Характеристика стану системи компанії має оцінюватися статичними за вимірністю та результуючими за сутнісною ознакою відповідними індикаторами та показниками.

В той же час якість стратегічного, оперативного та тактичного управління значною мірою залежить від правильного вибору та ефективності реалізації стратегій підприємства. Оцінка ефективності може зосередитись на двох сферах [62]:

- оцінка розроблених стратегічних альтернатив для визначення їх придатності та доцільності організації;
- порівняння результатів стратегії з рівнем досягнення цілей.

Існує багато різних способів оцінки ефективності розвитку організації, які можуть бути суб'єктивними та залежати від думок експертів, або вимагати значного часу, праці та фінансових витрат для багатьох визначень [44]. Як результат, сьогодні питання про засоби і методи оцінки ефективності розвитку бізнесу залишаються відкритими, суперечливими та не повністю розробленими. Найчастіше вибір запропонованих методів дослідження розвитку бізнесу складаються шляхом оцінки різних аспектів діяльності підприємства для певної стратегії розвитку: конкурентоспроможність організації (бізнесу) та фінансово-економічний стан.

Іншим поширеним підходом є вибір стратегії розвитку на основі думок експертів, менеджерів, власники, покладаючись на власні знання, досвід та інтуїцію. Оцінка в основному базується на суб'єктивній думці експертів. Крім того, такий підхід не може бути застосований ззовні, наприклад, потенційним інвестором.

Сьогодні на практиці менеджерам, приймаючи рішення про вибір стратегії розвитку, бракує простих і доступних інструментів, що дозволяють швидко і об'єктивно оцінити варіанти стратегій розвитку, оскільки належним чином і своєчасне прийняття стратегічних рішень сьогодні відіграє ключову роль у успіху

організації [56; 62]. Складність стратегії економічної діяльності не дозволяють вибрати один інтегральний узагальнюючий показник ефективності серед багатьох.

Можна виділити принаймні дві групи показників стратегічної ефективності [62]: показники зовнішньої ефективності та показники внутрішньої ефективності.

Перша група показників відображає динаміку ринкових цілей підприємства. Для навколишнього середовища, ефективність підприємства пов'язана з його здатністю задовольняти насамперед потреби споживачів. Тому це так для компанії важливо, що чим більший рівень попиту, тим більший «життєвий простір», в межах якого вона може розвивати. Таким чином, визначається частка ринку у відсотках від місткості ринку. Темпи зростання ринку характеризуються його динамікою у відсотках до кількості років. Показники рівня задоволеності попиту та рівня конкурентоспроможності ринку не менш важливі для оцінки роботи підприємства.

Внутрішня ефективність показує задоволення певних потреб і впливає на динаміку цілей підприємства. Найпоширенішою внутрішньою метою компанії є розмір майбутнього прибутку. Іншим загальним критерієм є обсяг продажів. Показником стратегічної ефективності інвестиції є критерій невід'ємної чистої присутності прибутку, внутрішня норма прибутку та похідні показники. Показник зростання реальних активів або власного капіталу також є загальним критерієм, що використовується.

Як правило, вибір критерію стратегічної ефективності не обмежується жодним певним показником, оскільки він залежить від особливостей поточної ситуації, переважних (домінуючих) цілей підприємства, а також від наявності надійної та точної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [11; 30].

Науковці вважають, що існує два можливі підходи до інтегрованої оцінки розвитку бізнесу [41; 51]:

1. На основі інтегрального показника ефективності;
2. На основі набору критеріїв ефективності.

Перший підхід заснований на оцінці кожної альтернативної стратегії, на узагальненні інтегралу показників ефективності очікуваного результату (ефекту) від прийняття цієї стратегії та має два основних припущення [41]:

- визначення єдиного показника ефективності для різних цілей стратегії. Так як найпоширеніший: міра результативності (критерій) - це сума прибутку (доходу), загальна ефективність конкретної стратегії може визначатися як сума «зважених» результатів за цілями у вигляді прибутку (доходу).

- розгляд можливих змін у зовнішньому середовищі, які можуть мати значний вплив на реалізацію стратегії в цілому. Отже, ефективність досягнення кожної конкретної мети є імовірнісною.

З огляду на це, автори пропонують такий алгоритм процедури оцінки [41]:

1. Визначити показник результативності щодо кожної мети.
2. Якщо отримані показники ефективності відрізняються, привести їх до загального показника ефективності. У цьому випадку, для цілей, виражених кількісно, можливо побудувати функцію відповідності (тобто «зважувати» одиниці, що вимірюють різні цілі).
3. Визначити відносну важливість цілей за шкалою від 0 до 1.
4. Виокремити ймовірність досягнення можливого рівня ефективності за цією стратегією для кожної цілі.

На думку Верби В.А. [9] серед проблем використання інтегрованих показників розвитку (наприклад, таких як вартість компанії або її конкурентна позиція), варто зазначити:

- 1) складність доведення чіткої взаємозалежності покращання або погіршення значень інтегрованих показників з реалізованими заходами щодо розвитку компанії, елімінування дії зовнішніх факторів, виокремлення впливу розвитку окремих елементів системи або зв'язків між ними, які не є очевидними;

- 2) наявність часових розривів між здійсненням заходів щодо розвитку компанії і отриманими результатами, та покращанням вибраних інтегрованих показників;

3) можливість елімінування окремих заходів у процесі розвитку компанії, внаслідок протилежної їх дії на різні елементи системи.

Проведені узагальнення існуючих підходів до оцінювання бізнес-процесів свідчать про те, що якісний аналіз дає можливість отримати інформацію про особливості перебігу процесів, наявність проблемних ділянок, «вузьких місць», зайвих або пропущених функцій процесів. У табл. 1.7 приведені переваги та недоліки існуючих підходів та методів аналізу розвитку бізнес-організації.

Таблиця 1.7 – Переваги та недоліки існуючих підходів та методів аналізу розвитку бізнес-організації[25; 34; 38; 41; 42]

Вид підходів та методів до аналізу бізнес-організації	Переваги / недоліки
Якісний аналіз бізнес-процесу	
SWOT-аналіз	<u>Переваги.</u> Дозволяє систематизувати інформацію про фактури внутрішнього та зовнішнього впливу на бізнес-процеси. SWOT-аналіз підходить для попередньої якісної оцінки бізнес-процесу, його результати можуть бути корисними для визначення характеристик процесу та причин його низької ефективності. <u>Недоліки.</u> SWOT-аналізу притаманний високий рівень суб'єктивності, його результати є слабким підґрунтям для прийняття управлінських рішень.
Аналіз проблем процесу	<u>Переваги.</u> У реалізації методів в опитуванні беруть участь керівники та безпосередні виконавці процесу, що дозволяє виявити проблемні області процесу. Дозволяє визначити черговість удосконалення процесів. <u>Недоліки.</u> Метод дозволяє виявити лише наявність проблем, проте не дозволяє виміряти їх глибину. Не можливо оцінити проблеми з фінансової точки зору чи з точки зору показників якості.
Ранжирування процесів	
Аналіз входів та виходів	
Аналіз функцій	
Аналіз ресурсів	<u>Переваги.</u> Наведені методи дозволяють визначити нестачу або надлишковість, притаманну входам, виходам, ресурсам процесу. Їх використання дозволяє структурувати бізнес-процеси, зробити їх більш цілісними, усунути «вузькі місця», «оздоровити» найбільш невдало організовані процеси. <u>Недоліки.</u> Всі наведені види аналізу є необхідними до використання, але жоден з них не є інструментом для фундаментального реінженрінгу та впровадження глибинних змін у бізнес-процесах, підвищення ефективності бізнес-процесів.
Аналіз процесу на відповідність типовим та нормативним вимогам	
Кількісний аналіз бізнес-процесу	
Імітаційне моделювання	<u>Переваги.</u> Метод дозволяє розглядати велике число альтернатив, покращувати якість управлінських рішень і точніше прогнозувати їх наслідки. Дозволяє знайти необхідне рішення в разі неможливості проведення експерименту в реальному житті. <u>Недоліки.</u> Складність та висока вартість використання методу.
ABC-аналіз	<u>Переваги.</u> Наочність проаналізованих показників, точність розрахованих параметрів, можливість автоматизації аналізу.
	<u>Недоліки.</u> Потребує перебудови системи обліку витрат на підприємстві, оскільки на більшості підприємств відсутня система процесного обліку витрат по процесам.

	<i>Продовження табл.1.7</i>
Аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів	<u>Переваги.</u> Показники характеризують основні складові бізнес-процесу з різних точок зору (фінансової, технічної тощо). Показники несуть об'єктивну інформацію в числовому вираженні, окреслюють «проблемні місця» дослідженого об'єкту. <u>Недоліки.</u> Показники процесу, продукту та задоволеності клієнтів є відокремленими характеристиками, на їх основі важко визначити оцінку ефективності дослідженого об'єкту в цілому.

Якісний аналіз представляє собою чітко структуровану характеристику бізнес-процесу, яка є дуже важливим підґрунтям для подальшого проведення кількісного аналізу. Кількісний аналіз, в свою чергу, дозволяє отримати числові величини, які характеризують перебіг бізнес-процесу, визначають його стан з точки зору технічних вимог, показників якості.

Кількісний аналіз дає можливість виміряти ступінь ефективності бізнес-процесу, розрахувати рентабельність, визначити часові характеристики бізнес-процесу.

По суті, ефективність роботи будь-якої організації - це економіка діяльності. Чим більший дохід при мінімальних витратах - тим вище вважається ефективність. Проте до ефективності розвитку відносяться ще такі умови [40]:

- зростання темпу реалізації товарів або надання послуг;
- мінімізація викидів в навколишнє середовище;
- підвищення кількості та швидкості продажів.

Крім цього, існують інші фактори, що визначають продуктивність і розвиток підприємства. Дані пункти дозволяють зрозуміти, наскільки висока рентабельність того чи іншого підприємства. До них відносяться:

- результативність діяльності за новими технологіями;
- зростання фінансового обороту при реалізації продукції або наданні послуг;
- можливість економії різних ресурсів, використовуваних організацією.

Таким чином, можна зробити висновки, що існує багато факторів, які впливають на результати діяльності організації. Найважливішими серед них є: лідерство, мотивація, організаційна культура та управління знаннями.

Можна виділити дві групи показників стратегічної ефективності: показники зовнішньої ефективності та показники внутрішньої ефективності. Проведені узагальнення існуючих підходів до оцінювання бізнес-процесів свідчать про те, що якісний аналіз дає можливість отримати інформацію про особливості перебігу процесів, наявність проблемних ділянок, «вузьких місць», зайвих або пропущених функцій процесів. Якісний аналіз представляє собою чітко структуровану характеристику бізнес-процесу, яка є дуже важливим підґрунтям для подальшого проведення кількісного аналізу. Кількісний аналіз, в свою чергу, дозволяє отримати числові величини, які характеризують перебіг бізнес-процесу, визначають його стан з точки зору технічних вимог, показників якості. До традиційної системи показників ефективності розвитку підприємства можна аналіз основних засобів, оборотних коштів, трудових ресурсів та рентабельності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ У ФОП «КАЛЬЦЕВ»

2.1 Діагностика діяльності та конкурентного середовища ФОП «Кальцев»

В основі підприємницької діяльності кав'ярень лежить продаж кавових напоїв, чаю та солодоців споживачам. Для приготування кави використовують тільки продукцію найкращої якості – 100% арабіка. Постачанням та обсмажуванням кавових зерен для мережі займається єдиний постачальник – компанія «CoffeeFamily». Кожна кав'ярня ФОП «Кальцев» обладнана: кавовою машиною FaemaE90ve F2; кавомолкою M 80D-Quamar; холодильником для зберігання продукції; супутніми товарами – пітчер, килимок для темперування, нон-бокс, паперові одноразові стаканчики, кришки, дерев'яні мішалки, цукор у стіках/замінник цукру, серветки та ін.

На рис. 2.1 зображена організаційна структура кав'ярень ФОП «Кальцев».

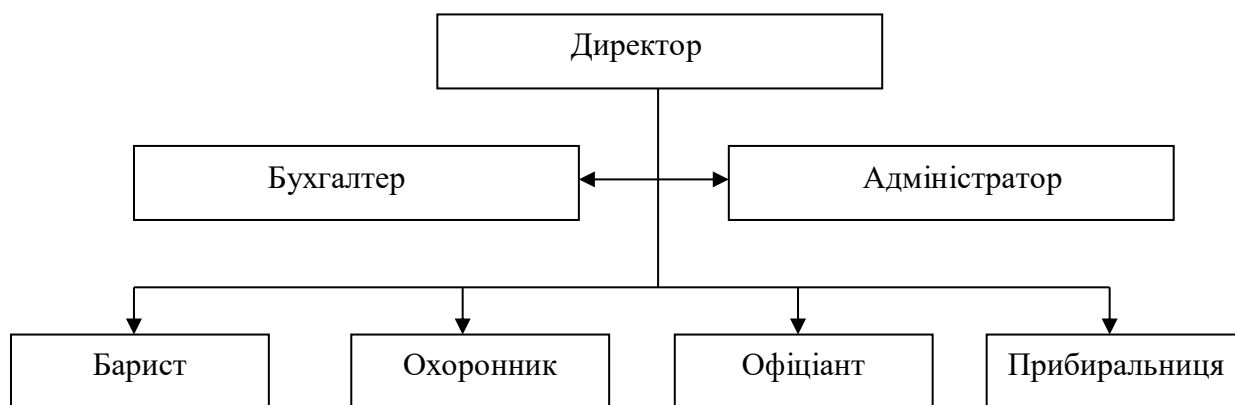


Рисунок 2.1 – Організаційна структура кав'ярні ФОП «Кальцев»

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Організаційна структура кав'ярні, побудована на принципі ієрархічності рівнів управління, при якому кожен нижчий рівень контролюється вищим рівнем і підпорядковується йому, а також на принципі поділу праці на окремі функції і спеціалізації працівників із виконуваних функцій.

Характеристика товарного асортименту мережі кав'ярень ФОП «Кальцев»: довжина асортименту продукції складає 5 позицій; ширина – 18 товарних груп; глибина асортименту – 29: кава – 14 позицій; какао – 2 позиції; чай – 9 позицій; лимонад – 1 позиція; солодощі – 2 позиції. Показники товарного асортименту мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники товарного асортименту мережі кав'ярень ФОП «Кальцев»

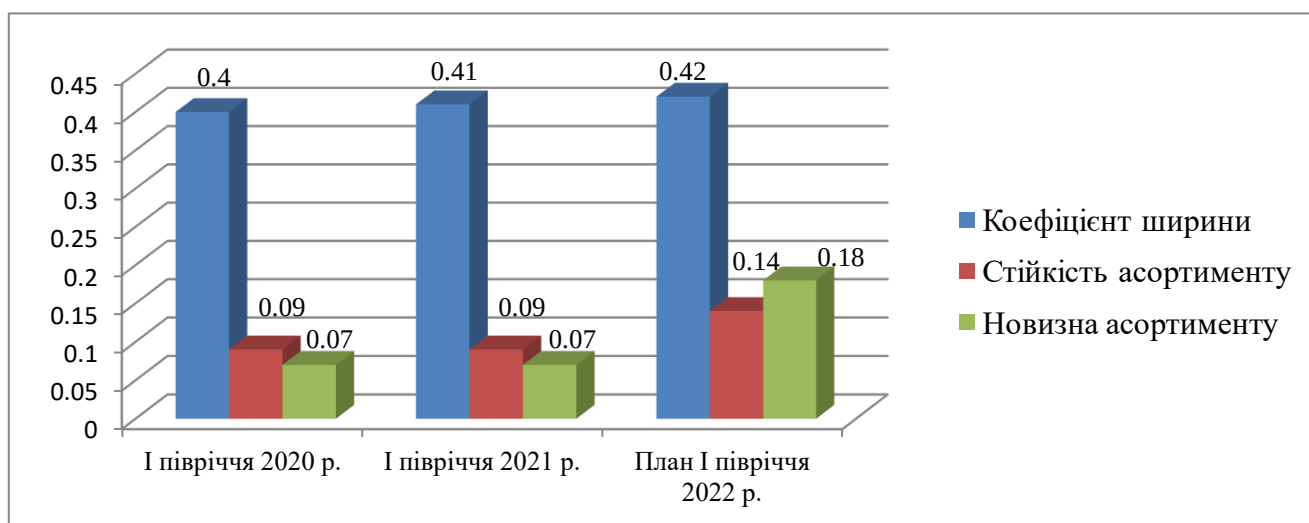
Показники фінансового стану	I півріччя 2020 р.	I півріччя 2021 р.	Темп росту, %
Коефіцієнт ширини	0,40	0,41	102,5
Стійкість асортименту	0,09	0,09	100
Новизна асортименту	0,07	0,07	100

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

На основі отриманих даних можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт ширини збільшився до першого півріччя 2021 року на 2,5%;
- коефіцієнт новизни асортименту протягом одного року діяльності залишається на тому ж рівні – 0,07%. Відсутність динаміки говорить про відмову керівництва від ідеї масштабування діяльності підприємства у зв'язку із недавнім строком відкриття;
- протягом останнього року на тому ж рівні залишається показник стійкості асортименту, що говорить про низьку динаміку переваг споживачів кав'ярень ФОП «Кальцев» (рис. 2.2).

Рисунок 2.2 – Показники товарного асортименту мережі кав'ярень ФОП



«Кальцев» в періоді, що аналізується

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

На сьогодні особливої популярності набуло вживання кави перед початком робочого дня, а також зустрічі з друзями і діловими партнерами в затишних кав'ярнях. Для досягнення мети дипломної роботи слід розглянути ринок кав'ярень міста Києва на предмет конкурентоспроможності закладів, визначити який тип і формат переважає, вивчити існуючі концепції закладів.

Кав'ярня являє собою підприємство громадського харчування, спеціалізовані на приготуванні і реалізації в режимах споживання на місці та на виніс кави, напоїв на основі кави, какао і чаю. Крім того, в кав'ярнях можлива реалізація кондитерських виробів, легких салатів, сніданків, ланчів і супутніх товарів. Провідна роль в меню відводиться саме каві і напоям з неї.

Кав'ярні м.Києва можна розділити на дві групи:

1. Авторські - власник самостійно визначає стиль, концепцію закладу і його асортимент. До закладів даного типу в м.Києві можна віднести «CoffeeDoor», «Souffle», «Alfredo».

2. Мережеві кав'ярні (в тому числі франчайзинговий бізнес) - це комплекс закладів, об'єднаних спільними форматом, правилами, стилем і концепцією. кав'ярні не потребують особливої реклами, так як вони, як правило, вже мають популярність і упізнанність на ринку громадського харчування. До закладів даного

типу в м.Києві відносяться «BlackCoffeeshop», «WhiteCoffeeshop», «1900 CoffeePoint», «AromaEspressoBar», «PelicanRouge», «CafeBoutique» тощо.

В авторській і мережевий групі є головні види кав'ярень трьох форматів:

1. Кав'ярня «американського формату» являє собою заклад, який може здійснювати свою роботу без офіціантів. Гості здійснюють замовлення біля барної стійки і забирають його по готовності. Такі кав'ярні об'єднують в собі режим споживання на місці та на виніс. Цінова політика закладу прийнятна для більшості жителів міста, через що заклади даного формату мають велику цільову аудиторію. Незважаючи на те, що меню засноване на каві, авторських напоях, какао, смузі і молочних коктейлях, відвідувачам так само пропонуються десерти і різноманітні види перекусів. Даний формат дуже розвинений серед кав'ярень м.Києва. Представниками «Американського формату» можна назвати кав'ярні «BlackCoffeeshop», «WhiteCoffeeshop», «IdealistCoffee», «Re:Turn», «BalanceCoffee», «MolotoZeleno», «BrewApostropheCoffee», «OnceinKyiv», «CoffeeTempleRoasters» тощо.

2. Кав'ярні «фаст-фуд формату» поширені у великих містах, а, отже, є в м. Києві. Дані заклади роблять акцент не на якість, а на швидкість. Характерними особливостями даного формату є паперові стаканчики і швидка їжа. Даний формат в м.Києві представлений кав'ярнями «МОМО» на вул. Сагайдачного, 24, метро Конtrakтова площа., а також численними мобільними кав'ярнями і островцями в торгових центрах.

У зв'язку з епідемією COVID-19 з березня 2020 року даний час заклади громадського харчування не можуть здійснювати роботу в звичному форматі. В даний період кавовий ринок м. Києва освоює незвичний для себе формат роботи – «доставка-самовивезення». Жителі міста Києва позитивно поставилися до даного формату через потребу в якісній каві.

Варто зазначити, що не всі кав'ярні м.Києва оперативно освоїли новий формат роботи. Існує ряд кав'ярень, які або не ввели формат «доставка-самовивезення» і припинили здійснення діяльності на період самоізоляції громадян

м.Києва, або зволікали з введенням нового формату, від чого зазнали втрат в частині цільової аудиторії.

Таким чином, якщо звернутися до кількісних даних, наявними у вільному доступі, ми бачимо, що конкуренція в сфері кавового бізнесу досить висока, а для споживача є широкий вибір закладів відповідно до його переваг.

Для аналізу головних конкурентів серед кав'ярень м. Києва, для початку, необхідно виявити основні критерії при виборі закладів громадського харчування в розрізі кав'ярень.

Найважливішими критеріями при виборі кав'ярні є:

1. Якість кави.
2. Атмосфера закладу.
3. Цінова політика.
4. Якість сервісу.
5. Територіальне розташування.

Метою проведення конкурентного аналізу є оцінка стану мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» на кавовому ринку, отримання інформації про основних гравців галузі, розуміння їх слабких і сильних сторін. До мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» входять чотири кав'ярні:

- дві кав'ярні «BlackCoffeeshop» за адресою вул.. Ломоносова 46/1;
- кав'ярня «BlackCoffeeshop» за адресою вул.. Ломоносова 85;
- кав'ярня «WhiteCoffeeshop» за адресою вул.. Вільямса 3а;

Конкурентом кав'ярні за територіальним розміщенням на рівні Голосіївського району була кав'ярня «COFFEETON» за адресою вул.. Ломоносова 75а. На рівні міста основними конкурентами за територіальним розташуванням є кав'ярні «Дорріо» за адресою вул.. Ломоносова 50/2 та кав'ярня «Meseta» за адресою вул..В. Симоненка 5а.

Кав'ярня «COFFEETON» за адресою вул.. Ломоносова 75а відкрилася 20 жовтня 2019 року в розвиненому Голосіївському районі. Кав'ярня «американського формату», не є франшизою.

Кав'ярня «Dorrio» за адресою вул. Ломоносова 50/2 відкрилася 18 листопада 2017 року. Кав'ярня «американського формату» має космічну концепцію і стилістику.

Кав'ярня «Meseta» є франшизою, відкритої вперше в 2014 році в місті Києві. Позиціонують себе як «кава на виніс», проте в самому закладі можна зручно розташуватися за столиками, а вбудовані лавки оснащені розетками. У Києві представлена трьома закладами.

Необхідно провести порівняльний аналіз по ціновій політиці, по товарних категоріях, конкурентного позиціонування, опису ключового споживача. На підставі чого скласти короткий аналіз і скласти план поліпшення для мережі кав'ярень ФОП «Кальцев».

В таблиці 2.2 наочно продемонстрована приналежність всіх конкуруючих кав'ярень до однієї цінової категорії.

Таблиця 2.2– Цінова політика конкуруючих закладів та мережі кав'ярень ФОП «Кальцев»

Перелік кав'ярень	Низький ціновий сегмент	Середній ціновий сегмент	Високий ціновий сегмент	Преміум - сегмент
Мережа кав'ярень ФОП «Кальцев»	-	+	-	-
Кав'ярня «COFFEETON»	-	+	-	-
Кав'ярня «Dorrio»	-	+	-	-
Кав'ярня «Meseta»	-	-	+	-

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Крім того, доцільно провести аналіз основного товарного асортименту мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» та основних її конкурентів (табл. 2.3). Дане дослідження дозволить визначити: які категорії товарів представлені в тому чи іншому закладі громадського харчування, а які - ні та розкриє специфіку товарного асортименту досліджуваних кав'ярень.

Таблиця 2.3 – Асортимент товарних категорій конкуруючих закладів та мережі кав'ярень ФОП «Кальцев»

Товарний асортимент	Мережа кав'ярень ФОП «Кальцев»	Кав'ярня «COFFEETON»	Кав'ярня «Doppio»	Кав'ярня «Meseta»
Класична кава	+	+	+	+
Авторські напої	+	+	+	+
Десерти	+	+	+	+
Випічка	+	+	+	+
Сніданки	+	+	+	+
Ланчі	-	+	+	+
Закуси	+	+	+	+
Гарячі страви	-	+	-	-
Сувенірна продукція	+	+	+	+
Зерна	-	+	+	+

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

На підставі таблиці 2.3 можна зробити висновок про незначні відмінності в асортиментному переліку. Дані показники обумовлені відсутністю власної кухні у кав'ярнях ФОП «Кальцев».

Оцінка властивостей товарних категорій дозволяє глибше проаналізувати відмінності конкурентів. Дані, записані в таблиці 2.4, взяті з відгуків клієнтів з інформаційних сайтів відвідувачів обраних для аналізу закладів громадського харчування.

Таблиця 2.4 – Властивості товарних категорій конкуруючих закладів та мережі кав'ярень ФОП «Кальцев»

	Мережа кав'ярень ФОП «Кальцев»	Кав'ярня «COFFEETON»	Кав'ярня «Doppio»	Кав'ярня «Meseta»
Класична кава	5	4	5	5
Авторські напої	5	5	5	5
Десерти	4	5	5	5
Випічка	5	5	5	5
Сніданки	5	5	5	4
Ланчі	-	5	5	5
Закуси	5	4	5	4
Гарячі страви	-	3	-	-
Сувенірна продукція	4	4	5	5
Зерна на продаж	-	3	5	5

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

На нашу думку, відгуки та враження клієнтів досліджуваних кав'ярень є вагомим індикатором якості наданих послуг, тому за основу були взяті експертні

оцінки відвідувачів закладів щодо властивостей товарних категорій конкуруючих закладів та мережі кав'ярень ФОП «Кальцев».

На основі отриманих даних було побудовано Багатокутник конкурентоспроможності мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» (рис. 2.3).

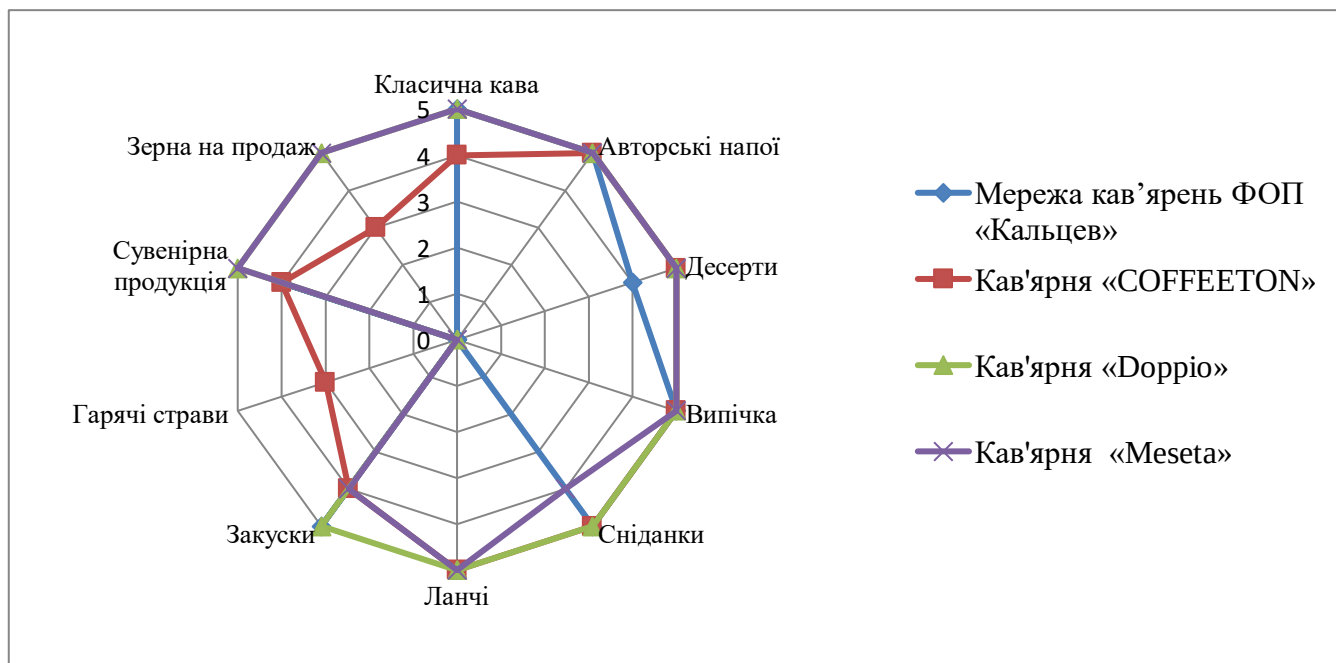


Рисунок 2.3 – Багатокутник конкурентоспроможності мережі кав'ярень ФОП «Кальцев»

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Дані представлені на карті сприйняття (рис 2.3) засновані на оцінці наданих послуг та реалізованих товарів закладу за день. Кав'ярня «COFFEETON», кав'ярня «Dorrio» та кав'ярня «Meseta» за час свого існування твердо влаштувалися на ринку. Популярність кав'ярні «Meseta» і кав'ярні «COFFEETON» в м.Києві так само зумовлена не тільки давнім існуванням на ринку, але також приналежністю до франшизного бізнесу, який часто викликає довіру споживачів. Мережа кав'ярень ФОП «Кальцев» є молодими кав'ярнями, які тільки починають свій шлях і, поки що, досягли популярності тільки на рівні мікрорайону.

Для складання таблиці 2.5 ключового споживача конкуруючих закладів автором даної роботи був проведений аналіз соціальних мереж даних кав'ярень, а також проведена бесіда з бариста і офіціантами. Період дослідження серпень-вересень 2021 р., кількість опитаних резидентів – 15 чоловік.

Таблиця 2.5 – Ключові споживачі конкуруючих закладів та мережі кав'ярень
ФОП «Кальцев»

Ознака	Мережа кав'ярень ФОП «Кальцев»	Кав'ярня «COFFEETON»	Кав'ярня «Doppio»	Кав'ярня «Meseta»
Географія	м. Київ, вул.. Ломоносова 46/1;85 та вул.. Вільямса 3а	м. Київ вул.. Ломоносова 75а	м. Київ вул.. Ломоносова 50/2	м. Київ вул..В. Симоненка 5а.
Вік	22-37 років	25-45 років	16-30 років	16-33 років
Дохід	7500 грн.	6250-7500 грн.	3750-7500 грн.	3750-7500 грн.
Критерії вибору продукту	Якість кави, близьке розташування до роботи / дому	Асортимент товару, розташування ближче до дому / роботи	Якість кави, асортимент товару	Якість кави, розташування ближче до будинку або роботи
Сімейний статус	перебувають у шлюбі	перебувають у шлюбі	у шлюбі та неодружені	неодружені
Сутність цінності	цінність в хорошому рівні життя	цінність в хорошому і спокійному відпочинку	цінність в активному способі життя	цінність в активному способі життя

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Дана таблиця наочно демонструє перетин між цільовими аудиторіями конкуруючих закладів та дозволяє проаналізувати серед яких споживачів користується попитом та чи інша кав'ярня. Зокрема, в ході даного аналізу встановлено, що цільова аудиторія досліджуваних кав'ярень в цілому однакова, особливо найбільша схожість щодо вподобань спостерігається у клієнтів мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» та кав'ярні «COFFEETON».

Під час оцінки конкурентів і конкурентної боротьби слід вивчити ситуацію на ринку, проаналізувати аспекти, пов'язані з конкуренцією на ринку, на якому здійснює свою діяльність мережа кав'ярень ФОП «Кальцев».

Аналіз конкурентів дозволить дати чітку відповідь на наступні питання:

- чи існує безліч підприємств, що пропонують аналогічні послуги і аналогічну продукцію, або конкуренція ведеться обмеженою кількістю учасників?
- яка частина ринку контролюється провідними конкуруючими підприємствами?

Порівняльний аналіз конкурентів. Дані представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка компаній-конкурентів мережі кав'ярень ФОП «Кальцев»

Критерії	Мережа кав'ярень ФОП «Кальцев»	Конкуренти		
		Кав'ярня «COFFEETON»	Кав'ярня «Doppio»	Кав'ярня «Meseta»
Якість	Найкраща кава в місті. Меню в порівнянні з іншими кав'ярнями широке	Дуже широка лінійка кави чудової якості, але досить обмежене меню	Смачна кава, вибір видів кави обмежений, меню в порівнянні з іншими кав'ярнями широке	Смачна кава, вибір видів кави обмежений, завжди смачна випічка, але вузький асортимент кав'ярні
Місцезнаходження	м. Київ, вул.. Ломоносова 46/1;85 та вул.. Вільямса 3а	м. Київ вул.. Ломоносова 75а	м. Київ вул.. Ломоносова 50/2	м. Київ вул..В. Симоненка 5а.
Рівень цін	Середній	Середній	Середній	Вище середнього
Асортимент	Досить широкий: Європейська кухня, кавовмістні напої, чай, кондитерські вироби	Досить вузький асортимент: представлені кави, чай, випічка, морозиво, сендвічі, торти	Широкий асортимент: представлені кава, чай, випічка, морозиво, млинці, салати, торти	Досить вузький асортимент: представлені різні види напоїв, тістечка, морозиво, кава, чай
Репутація	Кав'ярня нова	Кав'ярня відома, є постійні клієнти	Кав'ярня відома, є постійні клієнти	Кав'ярня відома, є постійні клієнти
Якість обслуговування	Висока	Середня	Висока	Висока

Продовження табл. 2.6

Переважаючий контингент	Населення з рівнем доходу середнім і вище середнього; студенти; гості міста	Населення з рівнем доходу середнім і вище середнього; гості міста	Населення з рівнем доходу середнім і вище середнього; гості міста	Населення з рівнем доходу середнім і вище середнього
Специфіка кав'ярні	Повний перелік додаткових послуг (санвузол, інтернет); інтер'єр в класичному стилі	Неповний перелік додаткових послуг (санвузол); володіє індивідуальним стилем	Неповний перелік додаткових послуг (санвузол); володіє класичним стилем	Повний перелік додаткових послуг (санвузол, інтернет); володіє індивідуальним стилем

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Отже, в нашому випадку отримуємо: головними конкурентними перевагами мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» є пропозиція клієнтам досить широкого асортименту, високої якості продукції і рівня обслуговування.

Так як зовнішнє і внутрішнє середовище змінюються під впливом, як діяльності кав'ярні, так і інших факторів (загострення ситуації з пандемією COVID-19, законодавство країни, купівельна спроможність клієнтів), то необхідно виявити обмеження, сильні і слабкі сторони кав'ярень ФОП «Кальцев» в мінливому середовищі. Виявити і співвіднести між собою загрози і можливості, сильні і слабкі сторони підприємства допоможе аналіз, який представлений на таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз конкуруючих компаній мережі кав'ярень ФОП «Кальцев»

	Конкурент 1: кав'ярня «COFFEETON»	Конкурент 2: кав'ярня «Dorrio»	Конкурент 3: кав'ярня «Meseta»	Мережа кав'ярень ФОП «Кальцев»
Сильні сторони	Досить вдале географічне положення, розташоване в елітному жилому комплексі, достатньо широкий вибір кави та супутніх товарів. Багато постійних клієнтів.	Зручний паркінг поруч з кав'ярнею. Розплодженія близько до центру. Просторі два зали для відпочинку.	Кав'ярня з високою репутацією серед клієнтів, довгий час вже на ринку представлена, затишне місце.	Вдале місце розташування, досить прохідне. Знаходиться на перетині школи, садочка, лікарні, дитячого майданчику.

Продовження табл. 2.7

Слабкі сторони	Немає місця для того, щоб припаркувати авто, закритий двір.	Відсутність інтернету, із за не вдалого розташування. Повільне обслуговування, часто змінюється персонал.	Досить повільне обслуговування, високі ціни, які не завжди відповідають якості.	Несформований імідж кав'ярні із за відсутності великого досвіду в управлінні.
Можливості	Відкриваються нові кав'ярні в інших районах міста, це сприяє більшій пізнаваності бренда.	Вдала маркетингова компанія, завдяки якій привертається більша увага клієнтів.	Компанія переходить до ефективніших стратегій розвитку	Залучення інвесторів, плідна співпраця з безліччю пілг з постачальниками продукції. Нові рівні взаємовідносин.
Загрози	Досить несприятлива політика держави. Поява нових конкурентів поруч, зниження купівельної спроможності населення.	Клієнти не задоволені продукцією, зміна переваг клієнтів, нестабільна ситуація в державі.	Велика конкуренція, зниження купівельної спроможності, нестабільна політична ситуація.	Зростання інфляції, курс валют, нестабільна ситуація в державі.

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Як видно з даного дослідження, у мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» є ресурси для успішного функціонування на ринку. Основною загрозою виступає поява нових конкурентів, тобто відкриття кав'ярень в безпосередній близькості від мережі кав'ярень ФОП «Кальцев».

Аналіз конкурентоспроможності за моделлю 5 сил Портера дозволить проаналізувати рівень конкуренції серед кав'ярень та тиск різних факторів на даний бізнес. Автором було проаналізовано всі сили окремо та в сукупності. Для цього складено таблицю (табл. 2.8). Визначено, за якими параметрами оцінювати кожен тиск та встановлено бали за різні рівні тиску. Так, 3 бали за високий тиск, 2 — за середній, 1 — за низький. Далі проведено оцінку, вибравши відповідні варіанти.

Таблиця 2.8 – Аналіз конкурентоспроможності мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за моделлю 5 сил Портера

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
Кількість балів	3	2	1
Насичення ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
	+		
Темп зростання ринку	Стагнація або зменшення об'єму ринку	Сповільнення зростання	Високий
			+
Рівень диференціації	Компанії продають стандартизований товар	Товар стандартизований за ключовими ознаками, але відрізняється додатковими перевагами	Продукти компаній значно відрізняються між собою
		+	
Обмеження в підвищенні ціни	Жорстка цінова конкуренція	Існує можливість підвищення цін лише в межах покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат та підвищення доходу
		+	
Підсумковий бал	10		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Аналіз конкурентоспроможності мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за моделлю 5 сил Портера дає підстави стверджувати, що досліджуваному підприємству характерний високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції: підсумковий бал становить 10. Дана тенденція свідчить про жорстку цінову

конкуренцію через високий рівень зростання ринку та значне насичення пропозиції стандартизованих кавових напоїв.

Якщо в вашій галузі компаній багато, то за кількість ви ставите найвищий бал. Якщо при цьому кожна з компаній пропонує продукти, які значно відрізняються один від одного, то за рівень розмаїття продукту бал буде найнижчим, тому що це зменшує конкуренцію.

Але завдяки наявності у кав'ярнях ФОП «Кальцев конкурентних переваг, надання клієнтам досить широкого меню, напоїв та страв високої якості, високого рівня обслуговування, невисоких цін, близькості школи, лікарні та інших закладів, кав'ярня зможе утримувати клієнтів, пропонуючи їм додаткові послуги та знижки.

Основні конкуренти в місті Києві територіально віддалені від розташування мережі кав'ярень ФОП «Кальцев», таким чином, сильні сторони кав'ярень забезпечать ефективну і рентабельну діяльність ФОП «Кальцев».

2.2 Організаційно-економічні показники діяльності бізнес-організації

Чисельність персоналу окремої кав'ярні досліджуваного підприємства визначається виходячи з функціональної доцільності, тобто залежно від інтенсивності робочого процесу та напливу клієнтів. Система оплати праці побудована на основі посадових окладів, і залежить від величини фактично відпрацьованого часу. Так, наприклад, щомісячна заробітна плата офіціанта нараховується за принципом: фіксована ставка плюс 3% від доходу закладу за місяць. Нарахування заробітної плати в мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» оформлюється згідно з переліком первинних документів. Для розрахунку заробітної плати для виплати персоналу використовується табель обліку робочого часу, в якому відслідковується робочий час усіх працівників у мережі кав'ярень ФОП «Кальцев». За допомогою табеля розраховується заробітна плата та складається звітність. Оплата праці в мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» має

важливе значення та являє собою мотиваційний стимул. Підбір персоналу здійснюється за наступними вимогами.

- Професійна підготовна і розуміння даної специфіки роботи.
- Досвід роботи на аналогічному місці
- Вміння працювати з клієнтами та в команді.

Директор організовує загальну роботу та контролює процеси кожного підлеглого. Директор матеріально несе відповідальність і діє від лиця власників, також він має довіреність та представляє інтереси власників в будь яких інстанціях. Директор організовує всю роботу, спілкується з банками, видає доручення. Несе відповідальність за трудову діяльність колективу. Також директор займається пошуком та відбором постачальників.

Бухгалтер займається бухгалтерським обліком, перевіряє достовірність наданої йому інформації, контролює витрати грошових коштів та ресурсів. Виконую облік майна та контролює його, а ще веде облік щодо виробничих витрат.

Адміністратор також є особою, яка несе матеріальну відповідальність. Стежить та веде прийом поставок, підписуючи необхідну документацію. Організовує на місці все роздрібну торгівлю.

Щодо вимог до офіціантів та барменів, то це приємна і охайна зовнішність, вміння вести нейтральні бесіди, бути уважним та стриманим.

Виходячи з усіх перерахованих обов'язків робітників, вибудовується модель потоків даних і вона являється основним засобом моделювання вимог до проектованої системи. Після вибудовування цих вимог все це представляється у вигляді ієрархічних функціональних компонентів. Всі джерела інформації формують потоки, які в свою чергу разносять інформацію в різні підсистеми та процеси підприємства. Основною метою побудування цих потоків – це зробити досить чітку і зрозумілу систему на всіх рівнях.

На моделі (рис.2.4) відображена залежність між працівниками системи управління ФОП «Кальцев»

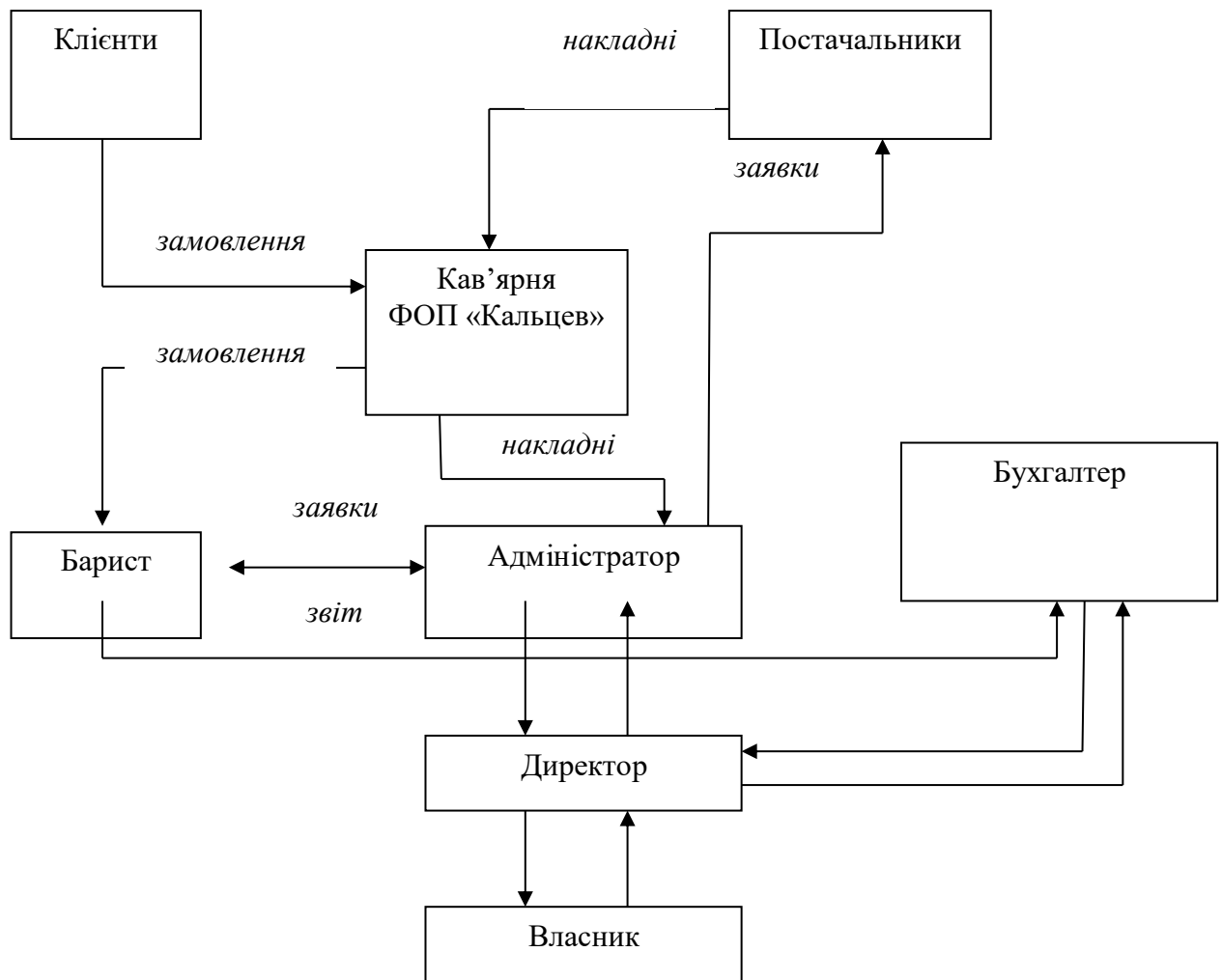


Рисунок 2.4 – Модель потоків даних у мережі кав'ярень ФОП «Кальцев»

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Система управління кав'ярень будується за багаторівневою структурою. Від підсистем, розташованих на більш високому рівні, йде потік інформації до підсистем, розташованих на більш низькому рівні, в той же час підсистеми нижчого рівня акумулюють інформацію про поточний стан об'єкта управління підсистем вищого рівня.

Нижній рівень управління є джерелом інформації для прийняття управлінських рішень на більш високому рівні. Якщо розглядати потік інформації від рівня до рівня, то кількість інформації, виражена в числових символах,

зменшується підвищенням рівня, але при цьому збільшується її смисловий (семантичний) зміст.

Автоматизована система на базі програмного забезпечення «1С: Підприємство 8», яка встановлена на ФОП «Кальцев» з 2020 року, містить базу звітів, сформованих співробітниками підприємства:

- бариста становить звіти з продажу;
- адміністратор подає звіт за накладними постачальників і загальних витрат підприємства;
- бухгалтер оформляє загальні щомісячні фінансові звіти.

Система підраховує прибуток і витрати підприємства, також містить графік роботи співробітників.

За представленої моделі розроблена автоматизована система управління кав'ярні, яка замінює ручні операції на автоматизовані та полегшує працю персоналу даної організації.

В результаті застосування автоматизованої системи кав'ярні модернізується її функціонування: підвищується рівень обслуговування клієнтів, збільшується товарообіг, прискорюється взаємодія зі сторонніми організаціями (постачальниками), максимально спрощується ведення звітності підприємства. Даним модернізаціям сприяє можливість введення та збереження первинної інформації (оприбуткування продукції, отримана виручка за день, кількість виданих чеків, поточні залишки товарного асортименту тощо) в програмне забезпечення.

Чисельність робітників у мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» не змінювалася з початку заснування кав'ярень і складає 15 чоловік. Середній вік бариста – 24 роки. Перейдемо до фінансових показників підприємства (табл. 2.9). ФОП «Кальцев» працює за спрощеною системою оподаткування і є платником єдиного податку другої групи, тобто сплачує 1200 грн. (20% мінімальної заробітної плати на 1 січня 2021 року).

Таблиця 2.9 – Динаміка фінансових результатів мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за перше півріччя 2020-2021 рр.

Показник	I півріччя 2020 р.	I півріччя 2021 р.	Темп росту, %
Виручка від реалізації, грн.	5 061 156	4 812 408	95,09
Собівартість, грн..	3 289 751	3 368 686	102,40
Прибуток від продажу, грн.	1 771 405	1 443 722	81,50
Інші доходи, грн..	5 067	3 145	62,07
Інші видатки, грн..	50 711	47 091	92,86
Прибуток до оподаткування, грн..	1 725 761	1 399 776	81,11
Поточний податок на прибуток, грн.	8 935	10 015	112,09
Чистий прибуток, грн..	1 716 826	1 389 761	80,95
Рентабельність діяльності, %	33,9	28, 87	85,11

Джерело: Складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Таким чином, виручка організації зменшилася на 4,91% і за перше півріччя 2021 р. склала 4 812 408 грн.. Для порівняння, у першому півріччі 2020 р. чистий прибуток сягав 1 716 826 грн.; за один рік компанія втратила 327 тис. грн.. чистого прибутку, що на 19,05 % менше у порівнянні із першим півріччям 2021 року;

Головне завдання, яке стоїть перед керівництвом компанії у найближчому майбутньому – зупинити темп падіння виручки від реалізації і підвищити конкурентоспроможність на динамічному ринку.

Крім того, було проаналізовано показники ліквідності, фінансової стійкості мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за перше півріччя 2020-2021 рр.

Результати аналізу показників ліквідності представлені у табл. 2.10.

Основним показником ліквідності є коефіцієнт покриття, який показує здатність оборотних активів покривати поточні зобов'язання і його нормативне значення становить не менше одиниці, оскільки за даного значення підприємство може у випадку потреби усі свої поточні зобов'язання покрити оборотними активами.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників ліквідності мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за перше півріччя 2020-2021 рр.

Найменування показників	Значення показника (тис. грн.)		Абсолютне Відхилення значень (тис. грн.)	Темп приросту (%)
	I півріччя 2020 р	I півріччя 2021 р.		
Коефіцієнт покриття	1,37	1,5	0,13	9,49
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,65	0,79	0,14	21,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,023	0,024	0,001	4,354,35

Джерело: Складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

На аналізованому підприємстві I півріччі 2021р. порівняно з I півріччям 2020р. коефіцієнт покриття збільшився на 0.13 пунктів чи на 9.49%. Тому ми бачимо, що спостерігається тенденція до спроможності кав'ярень ФОП «Кальцев» покривати свої постійні зобов'язання. Коефіцієнт ліквідності демонструє можливості ФОП «Кальцев» до сплати своїх зобов'язань. Цей показник повинен перевищувати таке значення як 0.6-0.8. На таблиці 2.10 можна побачити, даний показник 0.79 пунктів, а це на 0.14 пунктів більше ніж у I півріччі 2020р. Можна зробити висновки, що даний коефіцієнт динамічно зростає за час аналізованого періоду. Ще потрібно звернути увагу на таке значення, як абсолютна ліквідність. Це той показник, який показує яку частину потреб може закрити ФОП «Кальцев» за рахунок грошових коштів. Даний показник за період аналізу підприємства також покращився але не так значно, всього лише на 0.001 пункти.

У I півріччі 2021р. в мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» ліквідними активами можливо було покрити лише 2.4% зобов'язань. Робимо висновки виходячи зі значень абсолютної ліквідності, наразі ФОП «Кальцев» не має можливості готівкою покрити зобов'язання.

Аналіз показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства представлений у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз показників фінансової стійкості мережі кав'ярень
ФОП «Кальцев» за перше півріччя 2020-2021 рр.

Найменування показників	Значення показника (тис. грн.)		Абсолютне відхилення значень (тис. грн.)	Темп приросту (%)
	I півріччя 2020 р	I півріччя 2021 р..		
Коефіцієнт фінансової автономії	0,29	0,33	0,04	13,79
Коефіцієнт фінансової залежності	3,51	3,03	-0,48	-13,68
Коефіцієнт фінансового ризику	2,51	2,03	-0,48	-19,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,03	0,2	0,23	566,7
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,27	0,33	0,06	22,22

Джерело: Складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Аналіз фінансової стійкості характеризує структуру створення майна, незалежності компанії від зовнішніх кредиторів, та свою фінансову стійкість. Якщо порівнювати два періоди що розглядаються, то можна побачити, що коефіцієнт фінансової автономії збільшився на 13,79% - 0.33 Для даного коефіцієнта нормативне значення 0.5 пункта. А на підприємстві даний коефіцієнт 0.33, а це нижче за нормативне значення. Далі розглянемо протилежний коефіцієнт залежності і він має бути 2 або менше пункти. Ситуація на підприємстві також гірша, і коефіцієнт перевищує значення норми. Усі ці показники являють собою зниження залежності від інших джерел фінансування. У I півріччі 2021р. коефіцієнт фінансового ризику становив 2,03 що на 0,48 менше, ніж I півріччя 2020р. Для того, щоб фінансові ризики не були загрозою для компанії, даний коефіцієнт повинен бути менше 1. Наше значення перевищує норми, але все ж таки знижується з часом. Висновок такий: на підприємстві все ж таки є розвиток і коефіцієнти поступово наближаються до нормативних показників. І ці всі дії призводять до того, що фінансовий ризик зменшується.

Крім того, для більш поглибленого аналізу динаміки розвитку та її вплив на показники ефективності ФОП «Кальцев» було застосовано методику ABC-аналізу.

ABC-аналіз дозволяє:

- виділити найбільш ефективні напрямки діяльності;
- направити ділову активність в ту сферу, де найбільше спостерігається ефективність, і зменшити витрати в інших сферах шляхом усунення зайвих функцій і видів робіт; сформувати цільову орієнтацію бізнесу.

ABC – аналіз це групи товарів та її співвідношення між собою – 80 – 15 – 5. Виконуючи аналіз товарів по виручці або прибутку, ми маємо змогу звернути свою увагу на позиції які добре продаються, повинні завжди бути в наявності та приносять компанії основний прибуток. Товари які знаходяться групі С – це ті товари які сміливо можна прибирати з меню та не заморожувати в них обігові кошти. Групу А потрібно розширювати та постійно досліджувати, щоб одразу приймати невідкладні рішення щодо асортименту.

Ми розсортували продукцію, що реалізується в мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за трьома групами:

- Група А. Лідери - 80% продажів, 20% ресурсів.
- Група В. Тверді середнячки - 15% продажів, 20-35% ресурсів.
- Група С. Аутсайтери - 5% продажів, 50-60% ресурсів.

Інформація, до якої групи належить товар, - основа для прийняття рішень.

Дані, які були обрані для ABC-аналізу:

- виручка;
- дохід;
- об'єм продажу.

Таким чином, в таблиці 2.12 проведений ABC - аналіз продажів окремих груп товарів мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за травень-червень 2021 р.

Таблиця 2.12 – ABC - аналіз продажів окремих груп товарів мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за травень-червень 2021 р.

№ п/п	Товар	Продажі , шт.	Прода жі, %	Категорія ABC
1	Капучіно 360 мл (Бурунді проварка, Молоко Barista "Галичина")	4 399	4,60	A
2	Лате 360 мл (Бурунді проварка, Молоко Barista "Галичина")	3 411	3,57	A
3	Капучіно 360 мл (Купаж №1 проварка, Молоко Barista "Галичина"	3 646	3,81	A
4	Капучино 180 мл (Бурунді проварка, Молоко Barista "Галичина")	4 569	4,78	A
5	Американо 120 мл (Бурунді проварка	2 891	3,02	A
6	Лате 360 мл (Купаж №1 проварка, Молоко Barista "Галичина"	1 589	1,66	A
7	Капучино 180 мл (Купаж №1 проварка, Молоко Barista "Галичина")	2 300	2,41	A
8	Американо 120 мл (Купаж №1 проварка,	2 088	2,18	A
9	Американо 120 мл (Бурунді проварка, Молоко Barista "Галичина" 2,5% 1000 мл)	1 555	1,63	A
10	Американо 120 мл (Купаж №1 проварка, Молоко Barista "Галичина" 2,5% 1000 мл)	1 408	1,47	A
1	Крем мед (Аронія)	1	0,00	B
2	Тримач на 2 стакани	3	0,00	B
3	Мокачіно 360 мл (Купаж №1 проварка	1	0,00	B
1	Чай фільтр пакет 360 мл (Масала)	4	0,00	C
2	Чай Масала	3	0,00	C
3	Морозиво	3	0,00	C
4	Крем мед (Брусниця)	2	0,00	C
5	Крем мед (Смородина	2	0,00	C
6	Чізкейк (Орео)	2	0,00	C
7	Руанда Агасіро (250 г	0	0,00	C
8	Льодяний мокко	0	0,00	C
9	Фреш Апельсиновий	0	0,00	C
10	Фрапе 500 м	0	0,00	C

Джерело: Складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Питому вагу щодо відношення до категорії «А» займає основна продукція мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» - кава, представлена у вигляді таких різновидів як: капучіно, лате та американо. Виходячи з ABC – аналізу, і взагалі з теоретичних даних, маємо такі результати. Група А – це товари які роблять основний прибуток і відповідно не мають бути в дефіциті, на складі вони повинні завжди бути в запасі і по цим товарам повинно бути налагоджене постачання. Після аналізу в нас є

перелік товарів який ми завжди можемо порівнювати з різними періодами і робити висновки щодо змін в меню мережі. Робити по дням, місяцям чи сезонам, які товарні позиції в той чи інший час знаходяться в категорії А. З приводу групи С – не роздумуючи від цих товарів можна відмовитись, дана група лише забирає на себе частину коштів.

В таблиці 2.13 здійснена вибірка даних по ABC - аналізу виторгу від продажів окремих груп товарів мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за травень-червень 2021 р.

Таблиця 2.13 – ABC - аналіз виторгу від продажів окремих груп товарів мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за травень-червень 2021 р.

№ п/п	Товар	Виторг, грн.	Виторг, %	Категорія ABC
1	Капучіно 360 мл (Бурунді проварка, Молоко Barista "Галичина")	109 242,90	5,77	А
2	Лате 360 мл (Бурунді проварка, Молоко Barista "Галичина")	95 379,70	5,04	А
3	Капучіно 360 мл (Купаж №1 проварка, Молоко Barista "Галичина")	88 170,80	4,66	А
4	Капучино 180 мл (Бурунді проварка, Молоко Barista "Галичина")	77 176,30	4,08	А
5	Лосось круасан	53 418,50	2,82	А
6	Індичка круасан	51 831,00	2,74	А
7	Американо 120 мл (Бурунді проварка,	47 178,20	2,49	А
8	Лате 360 мл (Купаж №1 проварка, Молоко Barista "Галичина")	41 890,70	2,21	А
9	Капучино 180 мл (Купаж №1 проварка, Молоко Barista "Галичина")	40 531,90	2,14	А
10	Шоколад круасан	40 433,80	2,14	А
1	Чай натуральний 360 мл (Малина/ м'ята Rioba 50г)	4 792,20	0,25	В
2	Макарон (Снікерс)	4 676,00	0,25	В
3	Чай апельсин/ кориця	4 455,00	0,24	В
4	Вафельна трубочка	4 376,10	0,23	В
5	Какао 360 мл (Молоко Barista "Галичина", Зефір Лісова казка білий 600г.)	4 124,50	0,22	В
6	Чізкейк 1	3 871,00	0,20	В
7	Лате 360 мл + круасан (Бурунді проварка, Молоко Barista "Галичина" , Яблоко-кориця круасан)	3 717,00	0,20	В
8	Пастила (вітамінка)	3700,00	0,20	В
9	Тістечко-ескімо (Шоколад-арахіс)	3 439,00	0,18%	В
10	Солоня карамель	3 345,00	0,18%	В

Продовження табл. 2.13

1	Сиропи різновиди (Лісовий горіх Сир/ Маріб 900г)	1 204,00	0,06	С
2	Лате 360 мл (Бурунді проварка)	1 161,00	0,06	С
3	Молочний коктейль (Молоко Barista "Галичина")	1 121,80	0,06	С
4	Дитячий Лате 250мл (Вишня Сироп "Марібелл" 900г, Молоко Barista "Галичина")	1 092,50	0,06	С
5	Капучіно 360 мл + круасан (Шоколад круасан, Молоко Кокосове, Купаж №1 проварка)	89,00	0,00	С
6	Какао 360 мл (Молоко Вівсяне)	85,50	0,00	С
7	Айс Лате 500 мл (Бурунді проварка, Кокос Сир/Маріб 900г, Молоко Barista "Галичина")	79,00	0,00	С
8	Вишневий пиріг	78,40	0,00	С
9	Чай натуральний 360 мл (Чай ТМ Gulstream GFS "Обліпіха")	68,40	0,00	С
10	Дитячий лате 360 мл (Молоко Barista "Галичина" мл, Ваніль Сироп "Марібелл" 900г)	63,00	0,00	С

Джерело: Складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Залежно від виторгу продукції, до категорії «А», згідно проведеного аналізу, крім основних кавових напоїв, можемо віднести різновиди круасанів (відповідно з різними наповненнями – індичка, лосось та шоколад). Лідером виторгу є капучіно 360 мл (Бурунді проварка, Молоко Barista «Галичина») - 109 242,90 грн. або 5,77 % в загальному об'ємі товарної лінійки мережі кав'ярень. В категоріях В та С найбільше представлені різновиди чайів, какао та тістечок. Найменший виторг компанії приносить Вишневий пиріг (78,40 грн.), чай натуральний 360 мл (чай ТМ Gulstream GFS «Обліпіха») (68,40 грн.), дитячий лате 360 мл (молоко Barista «Галичина» мл, ваніль Сироп «Марібелл» 900г) (63,00 грн.), що, в свою чергу, складає 0,00 % в загальному переліку товарних позицій мережі кав'ярень ФОП «Кальцев».

Корисно проводити АВС-аналіз асортименту окремо за двома показниками - виручці і прибутку - і порівняти результати. Поширений випадок - товари з групи А по виручці виявляються по прибутку в групі В, а то і С. Але товари з групи А по виручці в будь-якому випадку забезпечують приплив грошей в компанію і цим важливі.

В таблиці 2.14 приведений АВС - аналіз отриманого прибутку від продажів окремих груп товарів мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за травень-червень 2021 р.

Таблиця 2.14 – ABC - аналіз отриманого прибутку від продажів окремих груп товарів мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за травень-червень 2021 р.

№ п/п	Товар	Прибуток, грн.	Прибуток, %	Категорія ABC
1	Капучіно 360 мл (Бурунді проварка, Молоко Barista "Галичина")	60 486,79	5,77	A
2	Лате 360 мл (Бурунді проварка, Молоко Barista "Галичина")	62 282,45	5,94	A
3	Капучіно 360 мл (Купаж №1 проварка, Молоко Barista "Галичина")	53 136,92	5,07	A
4	Капучино 180 мл (Бурунді проварка, Молоко Barista "Галичина")	48 077,54	4,58	A
5	Лосось круасан	28 010,76	2,67	A
6	Індичка круасан	28 595,28	2,73	A
7	Американо 120 мл (Бурунді проварка, Без списання)	33 953,18	3,24	A
8	Лате 360 мл (Купаж №1 проварка, Молоко Barista "Галичина")	27 521,62	2,62	A
9	Капучино 180 мл (Купаж №1 проварка, Молоко Barista "Галичина")	27 773,81	2,65	A
10	Шоколад круасан	18 879,01	1,80	A
1	Трайфл SCK (Тропик)	1 819,79	0,17	B
2	Макарон Time4sweets (Пармезан малина	2 278,95	0,22	B
3	Тістечко-ескімо (Карамель)	2 064,00	0,20	B
4	Абрикос круасан	2 661,82	0,25	B
5	Чай натуральний 360 мл (Імбір/ лемонграсс Rioba 50г)	3 006,04	0,29	B
6	Капучино 180 мл (Бурунді проварка, Молоко Кокосове)	3 787,37	0,36	B
7	Чай натуральний 360 мл (Малина/ м'ята Rioba 50г)	2 722,92	0,26	B
8	Чай апельсин/ кориця	2 814,17	0,27	B
9	Вафельна трубочка	2 137,40	0,20	B
10	Еспресо 30 мл (Бурунді проварка, Вершки "Буренка"	2 835,76	0,27	B
1	Чай фільтр пакет 360 мл (Ти ГуаньІнь)	1 780,48	0,17	C
2	Лате 360 мл (Купаж №1 проварка, Молоко Кокосове)	1 432,03	0,14	C
3	Какао 250 мл (Зефір Лісова казка білий 600г., Молоко Barista "Галичина")	1 575,49	0,15	C
4	Тірамісу	532,99	0,05	C
5	Круасан з полуницею	837,39	0,08	C
6	Чай натуральний 360 мл (Чорна смородина Rioba 50г)	1 191,83	0,11	C
7	Гарячий шоколад	1 444,57	0,14	C
8	Чізкейк (Орео)	438,00	0,04	C
9	Тістечко-ескімо (Шоколад арахіс)	531,00	0,05	C
10	Молочний коктейль (Молоко Barista "Галичина")	-7,07	0,00	C

Джерело: Складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Відповідно дані, представлені у таблицях свідчать про те, що перелік групи товарів за критерієм отриманої виручки та прибутку знаходяться в однаковій

категорії «А». Дана ситуація є вкрай позитивною та свідчить про наявність в мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» потужної та ефективної товарної лінійки, завдяки якій дана досліджувана організація отримує левову часту прибутку.

Таким чином, АВС-аналіз - це інструмент, за допомогою якого ми змогли згрупувати окрему продукцію мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за критеріями: обсяг продажів, виручка та прибуток шляхом присвоєння категорії «А, В, С», що дало змогу дізнатися, на чому кав'ярні найбільше заробляють, а від якого товару можна легко відмовитися.

Аналіз ефективності діяльності мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» можна здійснити шляхом дослідження динаміки дохідності (в розрізі виторгу та отриманого прибутку) за травень 2020- червень 2021 р. (рис. 2.5).

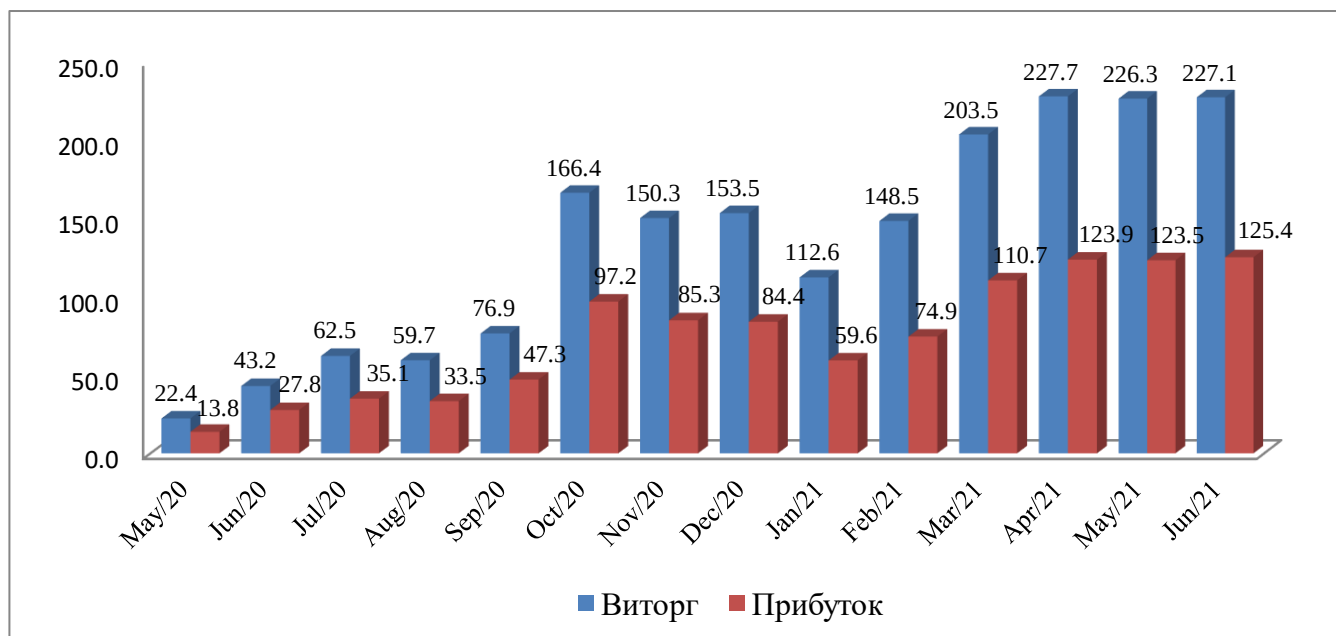


Рисунок 2.5 – Динаміка отриманого виторгу та прибутку від діяльності мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за травень 2020- червень 2021 р., в тис. грн.

Джерело: Складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Дані, зображені на діаграмі (рис. 2.5) свідчать, що обсяги виторгу та прибутку порівняно були не значними у зв'язку із відкриттям та малим терміном роботи (травень 2020 р. виторг становив 22,4 тис. грн.. та прибуток – 13,8 тис. грн..). У жовтні 2020 р. фінансові показники стрімко зросли та становили: виторг 166,4 тис. грн., прибуток 97,2 тис. грн.. відповідно. Протягом трьох останніх

аналізованих місяців квітень-червень 2021 року спостерігається рівномірне значення отриманого прибутку (227,7 тис. грн., 226,3 тис. грн., 227,1 тис. грн.) та виторгу (123,9 тис. грн., 123,5 тис. грн., 125,4 тис. грн.).

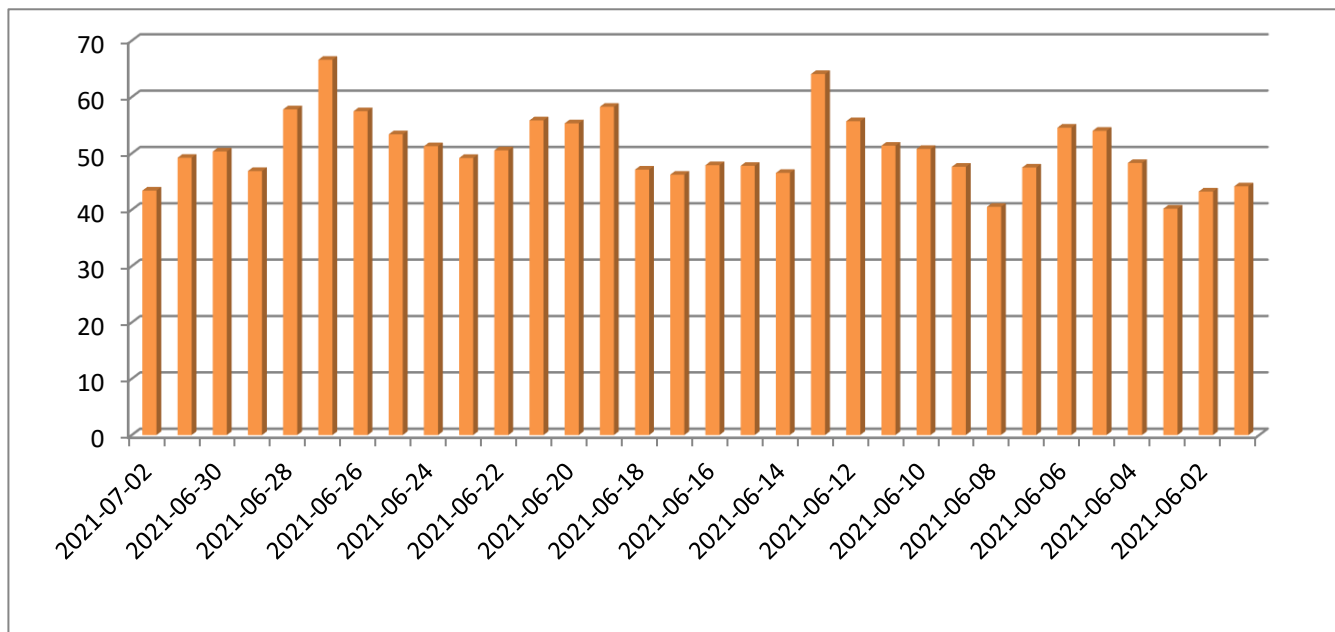


Рисунок 2.6 – Розмір середнього чеку мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за червень 2020- липень 2021 р., в тис. грн..

Джерело: Складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Аналіз розміру середнього чеку (рис. 2.6) мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за червень 2020- липень 2021 р. дає підстави зазначити, що даному показнику притаманна нерівномірність протягом досліджуваного періоду. Це може бути пов'язано із вихідними та святковими днями, коли відвідувачів більше, ніж у будні дні. Загалом розмір середнього чеку варіюється в межах 39,34 – 68,43 грн. На рис. 2.7 представлена діаграма з аналізом кількості відвідувачів та виписаних чеків мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за червень 2020- липень 2021 р. Як і розмір чеку, кількість відвідувачів кав'ярень є нерівномірною протягом досліджуваного періоду. Більший наплив клієнтів спостерігається у вихідні та святкові дні. В середньому щодня мережу кав'ярень ФОП «Кальцев» відвідує від 78 до 210 чел.

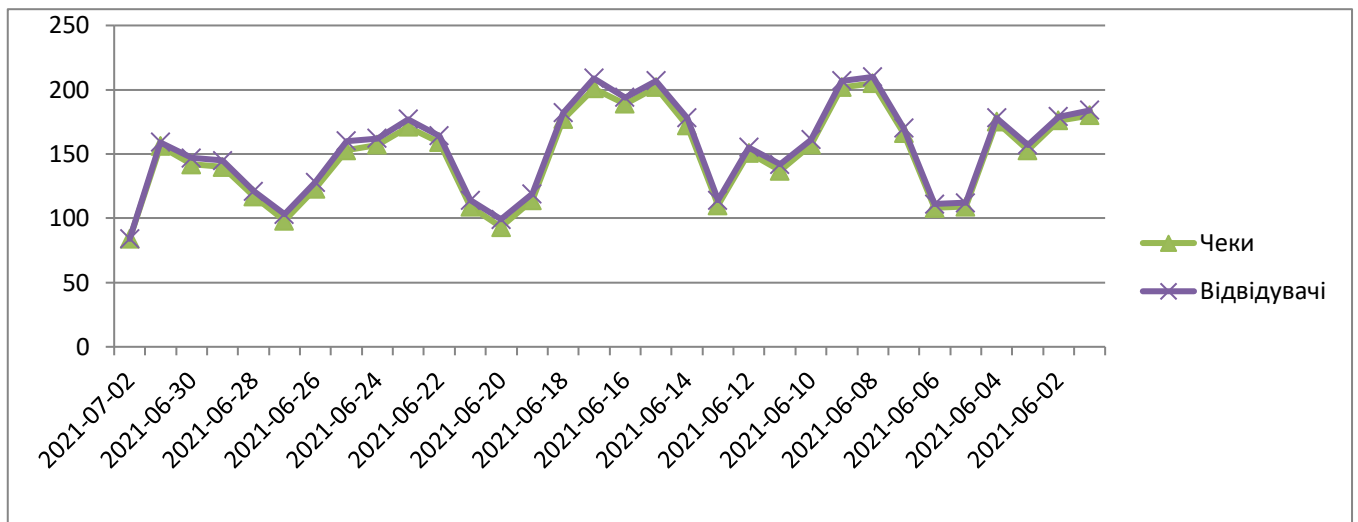


Рисунок 2.7 – Динаміка кількості відвідувачів та виписаних чеків мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за червень 2020- липень 2021 р., чол./шт..

Джерело: Складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Отже, можна зробити висновки, що в основі підприємницької діяльності кав'ярень ФОП «Кальцев» лежить продаж кавових напоїв, чаю та солодоців споживачам. Організаційно виробнича структура управління кав'ярень ФОП «Кальцев» обрана лінійна: плюси - єдиноначальність, чітка субординація з конкретним розмежуванням прав і обов'язків, мінуси - необхідна велика компетентність керівника. Система управління кав'ярень будується за багаторівневою структурою.

За даними аналізу звітності діяльності мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за перше півріччя 2020-2021 рр. можна прослідкувати загальну тенденцію падіння виручки від реалізації, незначне зниження прибутку і рентабельності, а також втрату частки ринку:

- виручка організації зменшилася на 4,91% і за перше півріччя 2021 р. склала 4 812 408 грн.;

- зменшення надходження коштів вплинуло на зменшення об'єму чистого прибутку, що за результатами першого півріччя 2021 р. впав на 19,05% і склав 1 389 761 грн.;

- для порівняння, у першому півріччі 2020 р. чистий прибуток сягав 1 716 826 грн.; за один рік компанія втратила 327 тис. грн.. чистого прибутку, що на 19,05 % менше у порівнянні із першим півріччям 2021 року;

- рентабельність діяльності склала 28,87%, що на 5,03% нижче показників першого півріччя 2020 року.

2.3 Динаміка розвитку та її вплив на показники ефективності ФОП «Кальцев»

Провівши діагностику діяльності та конкурентного середовища ФОП «Кальцев», можна зазначити наступне:

- мережа кав'ярень ФОП «Кальцев» порівняно із своїми основними конкурентами («COFFEETON», «Dorrio», «Meseta») здійснює свою діяльність не так довго;

- організаційно виробнича структура управління кав'ярень ФОП «Кальцев» лінійна;

- аналіз показників товарного асортименту мережі кав'ярень свідчить про те, що коефіцієнт ширини збільшився до першого півріччя 2021 року на 2,5%, а коефіцієнт новизни асортименту протягом одного року діяльності залишається на тому ж рівні – 0,07%. Відсутність динаміки говорить про відмову керівництва від ідеї масштабування діяльності підприємства у зв'язку із недавнім строком відкриття;

- проведений порівняльний аналіз по ціновій політиці продемонстрував приналежність всіх конкуруючих кав'ярень до однієї цінової категорії;

- дослідження товарних категорій кав'ярень свідчить про незначні відмінності в асортиментному переліку;

- цільова аудиторія досліджуваних кав'ярень в цілому однакова, особливо найбільша схожість щодо вподобань спостерігається у клієнтів мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» та кав'ярні «COFFEETON»;

- аналіз конкурентоспроможності мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за моделлю 5 сил Портера дає підстави стверджувати, що досліджуваному підприємству характерний високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції: підсумковий бал становить 10. Дана тенденція свідчить про жорстку цінову конкуренцію через високий рівень зростання ринку та значне насичення пропозиції стандартизованих кавових напоїв.

В цілому, аналіз конкурентного позиціонування дозволяє зазначити, що у мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» є ресурси для успішного функціонування на ринку. Основною загрозою виступає поява нових конкурентів, тобто відкриття кав'ярень в безпосередній близькості від мережі кав'ярень ФОП «Кальцев».

Крім того, аналіз організаційно-економічних показників діяльності ФОП «Кальцев» дає підстави стверджувати:

- у даної мережі кав'ярень є достатній трудовий потенціал за рахунок залучення кваліфікованих та досвідчених працівників;

- у ФОП «Кальцев» налагоджена ефективна модель інформаційних потоків між ключовими ланками організаційної структури. В результаті застосування автоматизованої системи кав'ярні модернізується її функціонування: підвищується рівень обслуговування клієнтів, збільшується товарообіг, прискорюється взаємодія зі сторонніми організаціями (постачальниками) тощо.

- аналіз фінансових показників показав тенденцію до покращення спроможності оборотних активів ФОП «Кальцев» покривати його поточні зобов'язання. Зокрема, значення коефіцієнта швидкої ліквідності збільшується в динаміці, протягом аналізованого періоду воно є вищим за його нормативне значення, що дає підстави стверджувати про покращення платіжних можливостей підприємства.

- обсяги виторгу та прибутку порівняно були не значними у зв'язку із відкриттям та малим терміном роботи (травень 2020 р. виторг становив 22,4 тис.

грн. та прибуток – 13,8 тис. грн.). У жовтні 2020 р. фінансові показники стрімко зросли та становили: виторг 166,4 тис. грн., прибуток 97,2 тис. грн.. відповідно;

- протягом трьох останніх аналізованих місяців квітень-червень 2021 року спостерігається рівномірне значення отриманого прибутку (227,7 тис. грн., 226,3 тис. грн., 227,1 тис. грн..) та виторгу (123,9 тис. грн., 123,5 тис. грн., 125,4 тис. грн..).

- як і розмір чеку, кількість відвідувачів кав'ярень є нерівномірною протягом досліджуваного періоду. Більший наплив клієнтів спостерігається у вихідні та святкові дні. В середньому щодня мережу кав'ярень ФОП «Кальцев» відвідує від 78 до 210 чол.

Таким чином, в ході проведеного аналізу динаміки розвитку та її вплив на показники ефективності ФОП «Кальцев» було виявлено, що мережа кав'ярень має стабільну тенденцію ефективного розвитку, оскільки за аналізований період дана діяльність була прибуткова, демонструє ріст основних показників, таких як: обсяги продажів, виторг від реалізації товарів та отриманого прибутку. Для більш поглибленого аналізу динаміки розвитку та її вплив на показники ефективності ФОП «Кальцев» було застосовано методику ABC-аналізу, що надало підстави стверджувати: перелік групи товарів за критерієм отриманої виручки та прибутку знаходяться в однаковій категорії «А». Дана ситуація є вкрай позитивною та свідчить про наявність в мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» потужної та ефективної товарної лінійки, завдяки якій дана досліджувана організація отримує левову часту прибутку.

При цьому, безумовною перепорою у подальшому розвитку мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» є загострення ситуації із поширення пандемії COVID-19 та у зв'язку з цим встановленням ряду обмежень для населення та підприємств малого бізнесу. Проте у керівництва кав'ярень в майбутньому планується відкриття нової кав'ярні. Дане рішення вимагає розробки нових способів раціонального та ефективного використання ресурсів підприємства, а також подальшого розвитку налагодження комунікацій серед працівників для підвищення швидкості та якості обслуговування клієнтів.

Вважаємо, що для реалізації запланованих заходів та збереження поточних позицій серед решти конкурентів, ФОП «Кальцев» необхідно:

- оптимізувати процес доставки продукції клієнтам за адресою (прийом, обробка та доставка до кінцевого споживача);
- модернізувати програмне забезпечення «1С: Підприємство 8 шляхом придбання платформи «Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS». Даний крок дозволить керівництву здійснювати контроль місцезнаходження кур'єрів кав'ярень та вести облік фактичних витрат палива;
- встановити додаткове програмне забезпечення Ііко, яке, за рахунок автоматизації введення даних щодо замовлень, допоможе скоротити час прийняття, уникнути помилок в момент оформлення замовлення та його доставки за адресою, що значно покращить якість обслуговування.
- для залучення молодшої аудиторії міста Києва та підвищення лояльності постійних клієнтів освоїти нестандартну платформу для просування закладів громадського харчування через соціальні мережі;
- оновити асортимент продукції шляхом введення в меню фірмового напою. Для успішної реклами нового продукту рекомендується провести акційну програму.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ (ПОСИЛЕННЯ) УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФОП «КАЛЬЦЕВ»

3.1 Комплекс заходів для удосконалення процесів розвитку у ФОП «Кальцев»

В сучасних економічних, політичних та технологічних умовах компанія може розвиватися лише у випадку постійного вдосконалення своєї діяльності, а значить, і бізнес-процесів. Тому, якщо перед підприємством стоїть задача щодо реалізації певного проекту або кардинальна зміна напрямку діяльності, тоді вимагається зміна системи бізнес-процесів. Сучасна конкуруюча фірма в індустрії харчування повинна постійно аналізувати ефективність своєї діяльності, слідкувати за розвитком технологій, які зможуть підвищити якість продукції та рівень наданих послуг. Крім того, компанія повинна враховувати думку своїх споживачів та прагнути задовольнити їх потреби. Саме тому лояльність клієнта до фірми визначає її подальшу долю.

Для ефективного провадження нових технологій необхідно удосконалювати бізнес-процеси компанії.

Оптимально побудований бізнес-процес - це процес, реалізація якого забезпечує досягнення поставленої цілі при мінімальних витратах.

На практиці для удосконалення бізнес-процесів застосовуються дві основні методичні концепції [13; 35]:

- поступовий підхід, який направлений на безперервне вдосконалення процесів в межах існуючої організаційної структури управління та пов'язаний із незначними капіталовкладеннями;
- кардинальний підхід, який направлений на суттєві зміни процесів та можливу трансформацію організаційної структури управління.

Дані підходи базуються на процесній теорії управління підприємством, проте відрізняються за масштабами змін, часу, необхідного для їх впровадження та ризиків, які виникають при проведенні вдосконалення процесів розвитку.

У разі необхідності збереження позицій на ринку громадського харчування та поступового збільшення конкурентоздатності компанії варто використовувати підхід поступового вдосконалення бізнес-процесів.

В першу чергу варто звернути увагу на те, що робота закладів громадського харчування та кав'ярень, зокрема, сьогодні, в умовах поширення пандемії COVID-19 та встановлення карантинних обмежень, вимагає розробки нових підходів щодо обслуговування клієнтів. На нашу думку, вкрай актуальним та необхідним є оптимізація бізнес-процесу для мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» як доставка продукції клієнтам за адресою.

Зокрема, для розробки вдосконаленого бізнес-процесу доставки продукції клієнтам варто застосовувати поступовий підхід, так як при його використанні глобальних змін в бізнес-процесі не виникне.

По-друге, необхідно визначити можливі варіанти оптимізації, які сформулюються виходячи із результатів аналізу бізнес-процесів та цілей оптимізації.

Можна виокремити наступні цілі удосконалення бізнес-процесів діяльності ФОП «Кальцев»:

- оптимізація ресурсного забезпечення процесу (виконується за рахунок: перерозподілу ресурсів, вивільнення ресурсів, підвищення пропускної можливості окремого робочого місця);
- скорочення зайвих бізнес-процесів або операцій;
- зменшення часу виконання процесу;
- зниження операційних ризиків процесу;
- забезпечення безперервності реалізації бізнес-процесів.

Для впровадження розвитку процесів у мережах кав'ярень ФОП «Кальцев» необхідно здійснити наступне:

- узгодження процесу доставки продукції із суміжними процесами, а саме: з плануванням приготування продукції та з самим процесом приготування;

- узгодження моделей процесів із керівництвом кав'ярень і виконавцями процесу – менеджерами з прийому замовлень та кур'єрами;
- впровадження в діяльність запропонованого рішення у відповідності з новими моделями бізнес-процесів доставки продукції клієнтам та проведення їх досвідченої експлуатації;
- корегування процесів доставки готової продукції клієнтам у разі необхідності;
- формування фінансового плану впровадження оптимізованого процесу;
- заключне впровадження модернізованого процесу в діяльність мереж кав'ярень.

Під час вибору методу вдосконалення бізнес-процесу «доставка готової продукції клієнтам» необхідно було проаналізувати, що саме збільшує час прийому замовлення на доставку. Було виявлено, що менеджер з прийому замовлень здійснює зайві операції, які призводять до численних помилок та невдоволення клієнтів.

У зв'язку з цим, для виключення зайвих операцій необхідно обрати метод скорочення надлишкових бізнес-процесів, зокрема бізнес-процесу прийому замовлення на доставку від клієнта. Процес доставки перевантажений зайвими операціями (запис замовлення спочатку у журнал, а потім реєстрація його в інформаційній системі Iiko), які сприяють збільшення витрат, часу на реалізацію процесу та ризику. Саме тому їх необхідно виключати із процесу діяльності кав'ярні.

Оскільки видалення надлишкових операцій, як правило, призводить до зменшення часу виконання бізнес-процесу, тому можна свідчити, що даний метод являється також способом і скорочення часу обслуговування клієнтів.

Для покращення якості наданих послуг потрібно збільшити швидкість виконання доставки продукції клієнтам шляхом впровадження системи визначення місцезнаходження кур'єрів в місті. Це дозволить менеджеру з прийому замовлень визначити через який час до кав'ярні під'їде вільний кур'єр для відправки його по

наступному замовленню. У випадку впровадження подібної схеми кав'ярні зможуть постійно відслідковувати статус своїх замовлень та збирати нові замовлення для відправки за адресою вчасно, обминаючи можливі затримки.

Проведені дослідження у другому розділі роботи свідчить, що такі кавові напої як допіо, еспресомакіато, кава по-віденськи, еспресокон пана, моко, кава тонік та ряд кондитерських виробів мають меншу частку в об'ємі продажів, а також більшість з них відносяться до категорії С за результатами АВС-аналізу. У зв'язку з цим, актуальними є рекомендації щодо розвитку та оптимізації структури асортименту даних позицій. Крім того, варто розглянути питання щодо виводу окремих товарів з меню кав'ярень, які користуються низьким попитом серед клієнтів.

До того ж, категорію солодошів, зокрема такі - солодкі батончики та цукерки, пропонуємо застосовувати як комплімент від бариста і доповнювати ними замовлення напоїв великого формату. Як правило цукерки реалізуються за собівартістю, тому це суттєво не позначиться на валовому доході. Іншим методом оптимізації асортименту товарів мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» може стати розширення меню за рахунок введення великих форматів для позицій – лате, раф кава та флетуайт.

Відповідно до цього, в товарному асортименті з'явиться 4 позиції, які матимуть два наступні формати: стандарт та великий формат + комплімент від бариста (цукерка або солодкий батончик):

- какао – 240мл/340 мл;
- лате – 240 мл/340 мл;
- флетуайт – 240 мл/340 мл.

Натомість ціни на вище зазначені напої збільшеного формату потрібно підвищити на 10%, оскільки наразі вони приблизно знаходяться на рівні основних конкурентів. Зростання цін на такі товари компенсує вартість солодошів і це суттєво не вплине на втрати компанії.

Наступний крок в оптимізації асортименту – це регулярне поповнення меню новими позиціями. На першому етапі пропонуємо ввести в меню авторський

кавовий напій – «BlackCoffee». Для просування брендового напою варто провести акцію «BlackCoffee + » - доповнення у вигляді десерту «за ціною напою»:

- стандартний формат «BlackCoffee» + міні-круасан;
- великий формат «BlackCoffee» + класичний круасан.

Термін дії акційної пропозиції - 1 місяць. Вартість авторського напою "BlackCoffee" становить 50 та 55 грн. відповідно. Собівартість даного продукту буде становити 30/35 грн. Середня вартість 1 круасану - 12 грн. Крім того, варто дотримуватися стратегії втрати прибутку. Тобто вчасно провести акцію в окремі дні тижня або щодня, але тільки з 8:00 до 10:00 або під час обіду - з 12:00 до 14:00.

Таким чином, постійне оновлення асортименту дозволить підвищити їх новизну, вилучити товари з низьким рівнем реалізації, що позитивно вплине на динаміку продажів і як наслідок – збільшення отриманого прибутку.

Актуальним на сьогодні способом збільшення середнього чеку – це налагодження реалізації свіжомелених кавових зерен у роздріб у брендових пакетах. Останні три роки в Україні спостерігається зростання попиту на натуральну каву порівняно із розчинною. Крім того, українці дедалі більше бажають споживати каву з натуральних зерен і вдома. Тому продаж якісних натуральних зерен є перспективним та ефективним заходом щодо подальшого розвитку діяльності мережі кав'ярень ФОП «Кальцев».

Також варто звернути увагу, що потужним способом покращення процесів розвитку діяльності ФОП «Кальцев» має стати рекламна компанія в соціальних мережах, заснована на партизанському маркетингу. Основним завданням будь-якого «партизанського» оголошення є привернення уваги настільки великої кількості людей, наскільки це можливо[64]. Рекламні оголошення інколи досягають цієї мети через свою оригінальність та неординарність, відповідно їх підхоплюють різні медіа, або вони стають «вірусними» завдяки соцмережам. Це, у свою чергу, допомагає поширювати рекламу без серйозних фінансових інвестицій.

Для залучення молодшої аудиторії міста Києва через освоєння нестандартної платформи для просування закладів громадського харчування через соціальний майданчик «Тік-Ток» необхідно створити сторінку кав'ярні «BlackCoffeeShop».

Варто запустити випуск коротких відео за наступними рубриками:

1. Висвітлення корисної інформації про каву. Ціль рубрики – популяризація кавової культури та підвищення освіченості аудиторії в даній темі.
2. Лайфхаки бариста. Ціль – зацікавленість любителів кави в отриманні нової інформації для самостійного приготування якісної кави.
3. Процес приготування напоїв. Ціль – підвищити зацікавленість гостей в кавовій продукції, що виготовляється в даній кав'ярні.
4. Висвітлення меню. Ціль - підвищити уявлення та зацікавленість гостей кав'ярні у стравах, що пропонуються.
5. Пародії на гостей. Гумористичний контент з ціллю підвищення лояльності до кав'ярні.
6. Соціальні тренди. Ціль – зближення з аудиторією шляхом підтримки актуальних трендів, підвищення лояльності клієнтів до кав'ярні.

Розміщені відео мають включати в себе креативне оформлення, актуальні тенденції соціальної платформи «Тік-Ток», а також високу якість запису. Для створення резонансу серед молоді аудиторії міста Києва має використовуватися сатира, яка буде залучати своїм неординарним підходом піднесення буденних тем. А також дана платформа підходить для проведення прямих ефірів з корисним контентом. Даним методом ще не так активно користуються заклади громадського харчування міста Києва і тому нестандартне розміщення реклами кав'ярні сприятиме розвитку діяльності ФОП «Кальцев».

Отже, розвиток мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» засобами партизанського маркетингу являється оригінальним та перспективним варіантом для залучення нових клієнтів, підвищення лояльності гостей та побудови міцної репутації. Однак, для досягнення бажаного результату необхідно використовувати креативний підхід для привернення уваги цільової аудиторії. Після того як будуть виконані всі необхідні процедури по вдосконаленню бізнес-процесів, обов'язково потрібно зафіксувати проведені зміни – описати оновлену систему бізнес-процесів з метою подальшого аналізу та оцінки ефекту від проведених змін. Комплекс запропонованих методів скоротить час на прийом заявок на доставку від клієнта, а

також час на доставку продукції кур'єром компанії за адресою. В довгостроковій перспективі запропоновані методи дозволять збільшити об'єм виконаних доставок (наданих послуг), за рахунок прийому більшої кількості заявок. Як результат – покращаться відносини з клієнтами у зв'язку із більш якісним обслуговуванням та швидкою доставкою продукції.

3.2 Рекомендації щодо змін процесу управління в бізнес-організації

Високий рівень задоволення клієнтів збільшить рівень їх лояльності до діяльності кав'ярні, тим самим збільшить об'єм реалізації продукції та дохід компанії, що буде сприяти конкурентній перевазі серед інших закладів громадського харчування. В короткостроковому періоді запропоновані заходи змін в управлінні дозволять виявити поточні проблеми для прийняття своєчасних рішень для їх усунення.

Для моніторингу місцезнаходження кур'єрів у місті можна запровадити програмне забезпечення для супутникового моніторингу транспорту кав'ярні. У мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» використовується програма «1С: Підприємство 8» для управління діяльністю і працівники мають достатній досвід роботи в даному продукті. Тому варто впровадити систему супутникового моніторингу на базі платформи «1С: Підприємство 8».

«1С: Підприємство 8. Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS» - нове спеціалізоване рішення на платформі «1С: Підприємство 8.2», яке призначене для здійснення ГЛОНАСС/GPS моніторингу рухомих об'єктів, транспорту та персоналу [65]. Функціональні можливості даного рішення дозволять отримати в реальному часі інформацію про переміщення об'єктів, на яких встановлені автомобільні та персональні трекери, GPS-навігатори з модулем GSM. Програмний продукт «1С: Підприємство 8. Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS» надає наступні можливості [65]:

- здійснення контролю місцезнаходження та фактичного пробігу об'єкта;
- формування звітів щодо фактичних витрат палива і можливість фіксації всіх заправок та зливів;
- оповіщення про настання налаштованих подій;
- наявність відхилень від запланованих маршрутів;
- контроль швидкісного режиму, перевищення допустимої швидкості;
- можливість складання звіту як по одній одиниці техніки, так і по всьому автопарку загалом, враховуючи орендований транспорт.

Приклад інтерфейсу представлений на рис. 3.1.

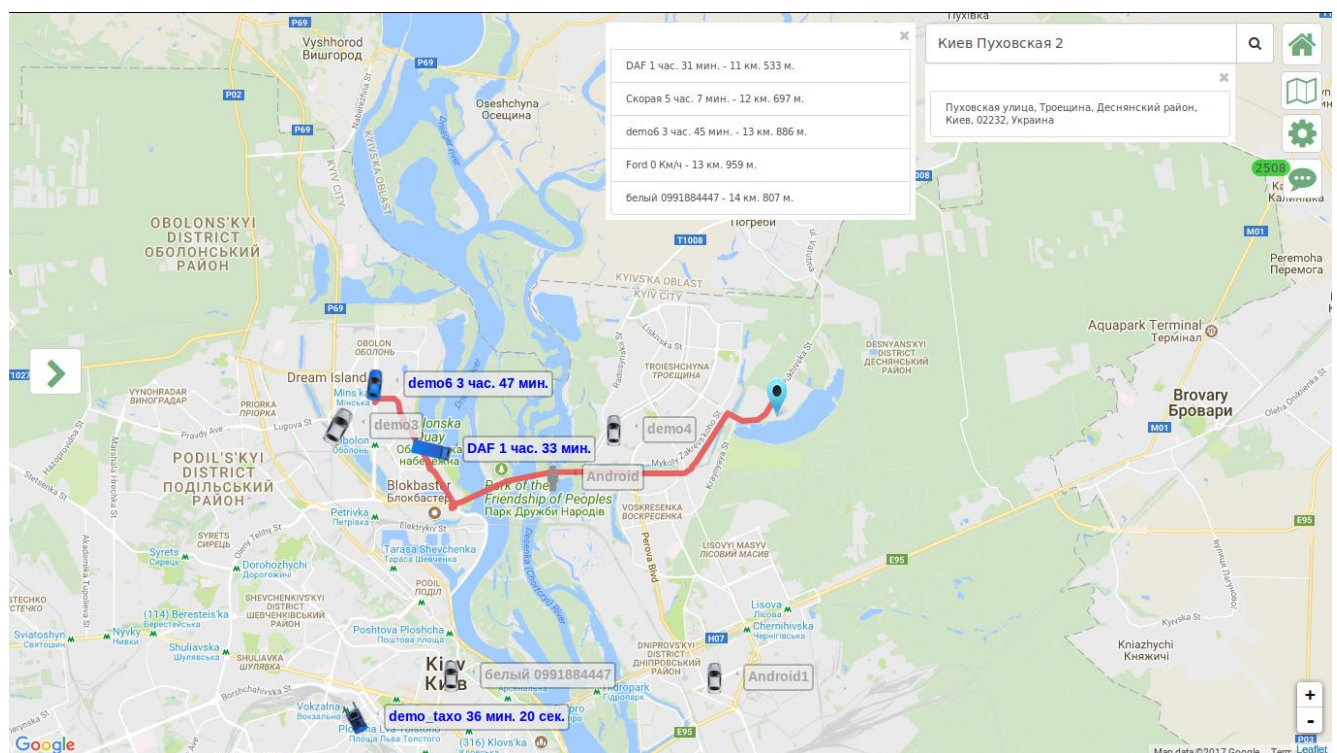


Рисунок 3.1 – Інтерфейс робочого місця менеджера прийому замовлень в «1С: Підприємство 8. Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS»[65]

«1С: Підприємство 8. Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS» за необхідності може бути інтегрований як типове рішення, так і галузеве рішення на платформі «1С: Підприємство 8». В цілому система надає всю необхідну інформацію для управління за логістичним процесом кав'ярні, проте вона не враховує окремі можливості бізнесу, які при їх виникненні в системі могли б стати вагомим підмогою для компанії громадського харчування, покращивши швидкість

та стабільність доставки. Наприклад, можна інтегрувати в систему деякі сервіси для покращення якості та можливостей системи, наприклад сайт <http://infoportal.ua> або <http://videoprobki.ua/uk> – сервіс, який здатен передбачити створення пробок за годину, що може бути критичним для швидкості доставки їжі чи напоїв. Також необхідно спростити бізнес-процес доставки готової продукції клієнтам шляхом встановлення устаткування робочого комп'ютера для менеджера прийому замовлень та встановлення інформаційної системи Ііко, програмного забезпечення «1С: Підприємство 8. Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS». При прийомі замовлення на доставку менеджеру необхідно вносити замовлення на доставку в інформаційну систему та підрахувати вартість всього замовлення разом із вартістю доставки.

Після встановлення комп'ютера для менеджера з прийому замовлень та установки нового програмного забезпечення «1С: Підприємство 8. Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS» виникнуть зміни у кроці №1, №2 та №4 процесу доставки готової продукції клієнтам, які зображені на рис. 3.2.

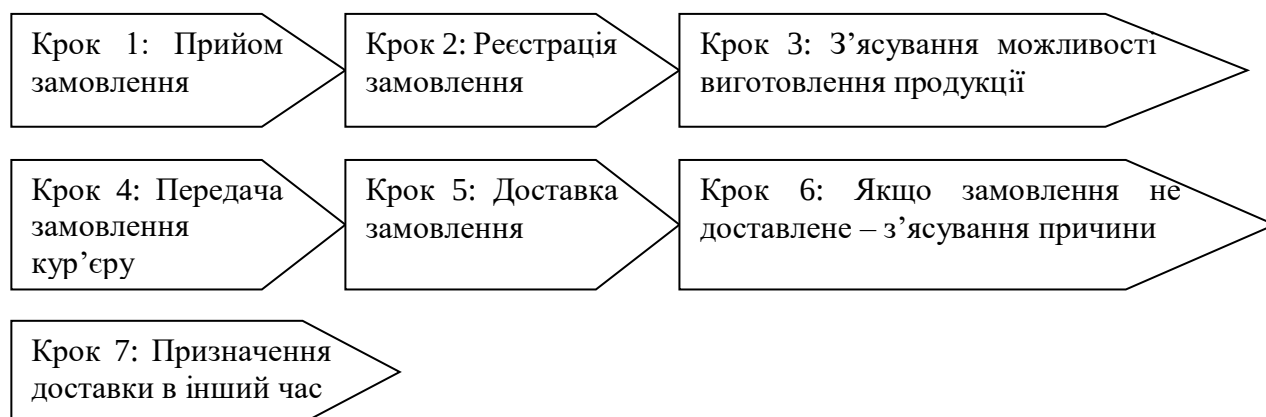


Рисунок 3.2 – Кроки процесу доставки продукції

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

На рис. 3.3 представлені кроки №1, №2 та №4, котрі зміняться в ході впровадження нового програмного забезпечення.

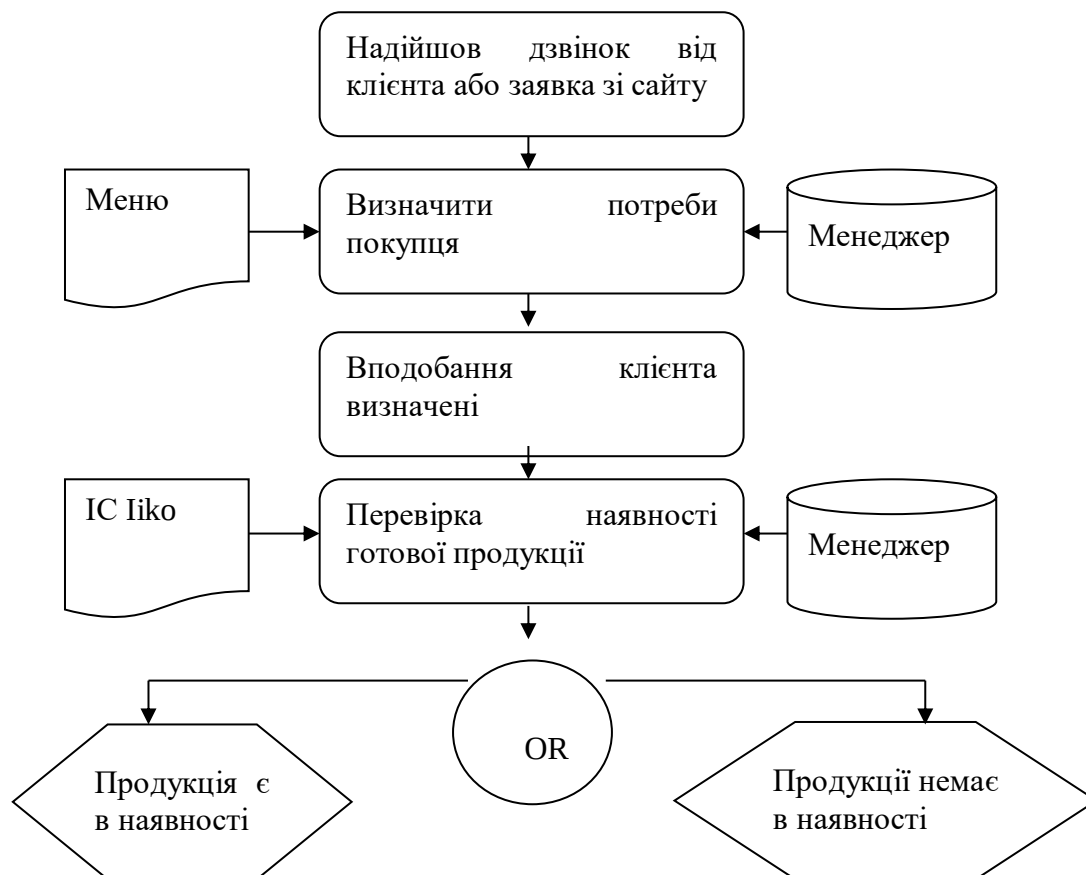


Рисунок 3.3 – Запропонована модель бізнес-процесу доставки продукції клієнту мереж кав'ярень ФОП «Кальцев» (частина №1 «Прийом замовлення»)

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

З рис. 3.2 видно, що виключаються зайві операції та можливі помилки, які полягали у записах прийнятого замовлення в журнал доставок та її перенесення в інформаційну систему. Так як дані одразу надходять до системи, і нове програмне забезпечення буде інтегрувати їх з інформаційною системою – це надасть можливість одразу побудувати маршрут з врахуванням ситуацій на дорогах та передати його на мобільний пристрій кур'єра. Відповідно, такий алгоритм операцій значно зекономить час та виключить можливі помилки під час побудови маршруту самим кур'єром, так як запропоноване рішення формує маршрут з усіма

особливостями дорожнього стану у місті і здатен змінювати маршрут залежно від змін на дорогах.

Для ефективного впровадження нового програмного забезпечення та встановлення комп'ютера для менеджера з прийому замовлень необхідно вірно спланувати всі наступні зміни в бізнес-процесі доставки готової продукції клієнтам (рис. 3.4).

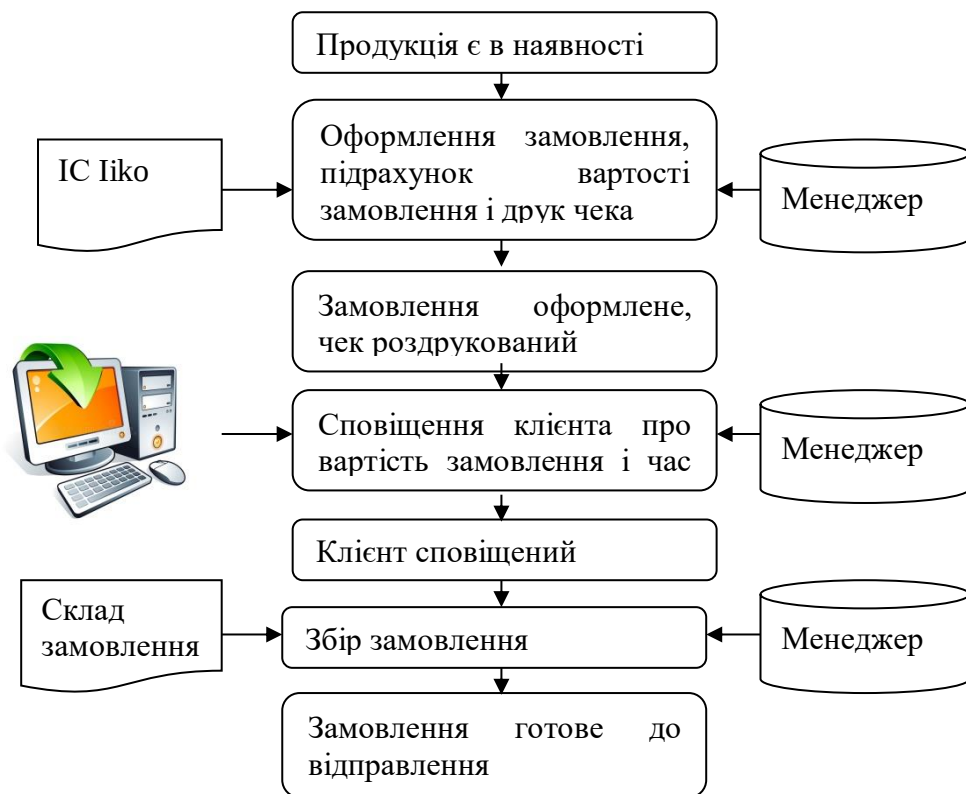


Рисунок 3.4 – Запропонована модель бізнес-процесу доставки продукції клієнту мереж кав'ярень ФОП «Кальцев» (частина №2 «Оформлення замовлення»)

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Так як робоче місце користувача програми «1С: Підприємство 8. Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS» реалізовано на базі платформи «1С: Підприємство 8», у зв'язку із цим немає потреби додатково проводити навчання працівників роботи на новому ПЗ, так як «1С: Підприємство 8» досить довго використовується в мережі кав'ярень ФОП «Кальцев».

Крім того, є можливість доопрацювати системи моніторингу розташування машин і візуального відображення їх на карті. «1С: Підприємство 8. Центр

супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS» здатне виводити розташування машин на карту. Можливо більш глибоко інтегрувати дані можливості з новими розробками та певними комбінаціями з іншими системами (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Запропонована модель бізнес-процесу доставки продукції клієнту мереж кав'ярень ФОП «Кальцев» (частина №3 «Доставка замовлення»)

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Додатково варто включити в склад маршрутів для авто або інших засобів пересування (мопедів, велосипедів, електросамокатів) такий сервіс як <http://infoportal.ua> або <http://videoprobki.ua/uk>. Так, у великих містах затори

являються важливим часовим фактором для кав'ярень ФОП «Кальцев». Будь-яке зволікання погіршує сервіс, тому необхідно застосовувати можливі методи аби зменшити ризик попадання в затор.

На сьогодні система «1С: Підприємство 8. Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS» може візуалізувати положення авто та їх стан, що значно спрощує контроль над ними. При цьому дана програма дозволяє в реальному часі переглядати нові замовлення, які надійшли до бази. Дана опція спрощує процес складання більш коротких та ефективних маршрутів для менеджерів з прийому замовлень і частково вирішить проблему відміни замовлень, оскільки буде можливість знайти клієнта, який замовляв таку ж продукцію в радіусі досяжності авто кур'єра.

Встановлення комп'ютера для менеджера з прийому замовлень з інформаційною системою Ііко дозволить суттєво покращити їх роботу. Ще одна важлива функція інформаційної системи для сповіщення клієнтів про час доставки – це можливість відправки інформації про замовлення по СМС, що дозволить оперативно інформувати клієнтів щодо готовності їх замовлень та час прибуття кур'єра за адресою клієнта.

Отже, після реалізації всіх змін в процесі доставки готової продукції клієнтам та застосування в роботі працівників мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» програмного забезпечення Ііко та «1С: Підприємство 8. Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS» скоротиться час прийняття замовлення та його доставки за адресою, що покращить якість обслуговування. Також при своєчасній доставці продукція не втратить свої смакові якості, що досить важливо при роботі кав'ярень. Перед впровадженням нових технологій в мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» необхідно провести розрахунок економічної ефективності для отримання даних про вартість та тривалість проекту.

Запропоновані рекомендації сприятимуть вдосконаленню процесу управління мережами кав'ярень ФОП «Кальцев», а саме: в області системи співпраці з кур'єрами, прийому замовлень та доставки продукції споживачам, а

також посиленого контролю за використаними матеріальними ресурсами (ПММ, електроенергія тощо).

3.3 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Традиційно під ефективністю проекту розуміють відношення витрат і результатів проекту. Затратами варто вважати сукупні витрати на придбання, встановлення, налаштування і підтримку програмного забезпечення, а також витрати, пов'язані з придбанням та підтримкою необхідних технічних засобів, навчанням персоналу тощо. Також до витрат можуть відноситися витрати, пов'язані із організаційними змінами, однак точно оцінити їх буває проблематично. Під результатами розуміється той ефект, який досягається після впровадження і подальшої реалізації певного нововведення.

Для удосконалення бізнес-процесу доставки готової продукції необхідно впровадити нове програмне забезпечення, яке буде задовольняти всі вимоги мережі кав'ярень ФОП «Кальцев».

Під час впровадження нового програмного забезпечення виникла необхідність встановлення терміналу для менеджера з прийому замовлень через сайт. Так як раніше для оформлення замовлень на доставку йому необхідно було користуватися терміналом бариста.

Для організації робочого місця менеджера з прийому замовлень необхідно:

- POS-термінал моделі HPar5000-BM850AWall-in-One (вартість 10703 грн.)
- ліцензія інформаційної системи «Iiko» на одне робоче місце (вартість 1436 грн. x 12 міс. = 17232 грн. в рік);
- ліцензія програмного забезпечення «1С: Підприємство 8. Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS» (вартість 18096 грн.) [64].

Таким чином, кінцева вартість робочого місця менеджера з прийому замовлень буде становити:

$$10703 \text{ грн.} + 17232 \text{ грн.} + 18096 \text{ грн.} = 46031 \text{ грн.}$$

Для розрахунку строку окупності проекту необхідно порівняти вартість проекту і середньої виручки від реалізації продукції мережі кав'ярень ФОП «Кальцев».

Середня виручка ФОП «Кальцев» становить 7600 грн./день (53200 грн./неділя). За умови вкладення в даний проект по 12000 грн. в неділю, термін окупності запропонованого проекту становитиме менше одного місяця:

$$46031/12000 = 3,83 \text{ тижня}$$

Таким чином, через місяць у ФОП «Кальцев» буде змога виділити грошові кошти для реалізації проекту.

Крім того, запроваджуючи в дію партизанський маркетинг, варто звернути увагу на ключові показники ефективності стратегії даного способу розвитку діяльності ФОП «Кальцев»:

- самим головним показником, що визначає ефективність стратегії являється збільшення кількості чеків;
- по підпискам, лайкам та репостам розміщених відео в соціальній платформі «Тік-Ток» буде визначатися ефективність партизанського маркетингу.

Досліджуючи технологічний процес роботи кав'ярень, можна зазначити - щомісяця для кав'ярень «ФОП «Кальцев» за договором постачається 40 кг високоякісної обсмаженої кави у зернах трьох сортів – «Cuzcachara», «Porvenir», «Cadles». Вартість 1 кг кави 100% арабіка становить 800 грн.

Для приготування 1 чашки напою вдома потрібно 5-10 г кави. Точна кількість залежить від міцності, якій надають перевагу споживачі.

У зв'язку із цим, з метою збільшення обсягів продажів та популяризації кавових напоїв серед киян пропонуємо на початковому – І етапі запустити продаж фасованих натуральних кавових зерен трьох форматів:

- 35 г для 5 чашок. Вартість 55 грн. – собівартість 32 грн.
- 55 г для 10 чашок. Вартість 80 грн. – собівартість 45 грн.
- 100 г для 20 чашок кави. Вартість 155 грн. – собівартість 94 грн.

Для реалізації даного проекту необхідні наступні складові (табл. 3.1)та, в результаті, був прорахований прогноз продажів кавових зерен на рік (табл. 3.2).

Таблиця 3.1 – Розрахунок витрат на організацію продажів натуральних кавових зерен клієнтам ФОП «Кальцев»

Стаття витрат	Сума, грн.
Пакети-саше крафт для фасування, 60х60, 5000 шт.	520
Пакети-саше крафт для фасування, 60х80, 1000 шт.	930
Етикетки-самоклейки, 1 500 шт.	660
Загалом:	2100

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Таблиця 3.2– Прогноз продажів кавових зерен серед мережі кав'ярень ФОП «Кальцев», шт.

Формат	IV квартал 2021 р.	I квартал 2022 р.	II квартал 2022 р.	III квартал 2022 р.	Разом
Пакет 35г	350	480	895	1010	2735
Пакет 55г	250	380	960	1300	2890
Пакет 100г	170	550	670	980	2370

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

На основі даних кінцевої ціни та собівартості зерен кави та прогнозів продажів (табл. 3.2) була розрахована ефективність реалізації даного проекту, результати представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3– Прогноз ефективності розвитку діяльності ФОП «Кальцев» шляхом продажу натуральних кавових зерен, грн..

Формат продукції	IV квартал 2021 р.		I квартал 2022 р.		II квартал 2022 р.		III квартал 2022 р.	
	Дохід	Собівартість	Дохід	Собівартість	Дохід	Собівартість	Дохід	Собівартість
Пакет 35г	19250	11200	26400	15360	49225	28640	55550	32320
Пакет 55г	20000	11250	30400	17100	76800	43200	104000	58500
Пакет 100г	26350	15980	85250	51700	103850	62980	151900	92120
Всього:	65600	38430	142050	84160	229875	134820	311450	182940

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, після впровадження продажу кавових зерен мережа кав'ярень ФОП «Кальцев» може отримати додатковий прибуток у розмірі:

- IV квартал 2021 р. (65600 грн. - 38430 грн.) = 27170 грн.;
- I квартал 2022 р. (142050 грн. - 84160 грн.) = 57890 грн.;
- II квартал 2022 р. (229875 грн. - 134820 грн.) = 95055 грн.;
- III квартал 2022 р. (311450 грн. - 182940 грн.) = 128510 грн.

Як видно з вище поданих розрахунків, пропозиція продажу кавових зерен є економічно ефективною, оскільки дозволить ФОП «Кальцев» збільшити прибуток у IV кварталі 2021 р. – на 27170 грн., I кварталі 2022 р. – 57890 грн., II кварталі 2022 р. – 95055 грн., III кварталі 2022 р. – 128510 грн. Для наочності, отримані дані ми представили у вигляді графіку на рис. 3.6.

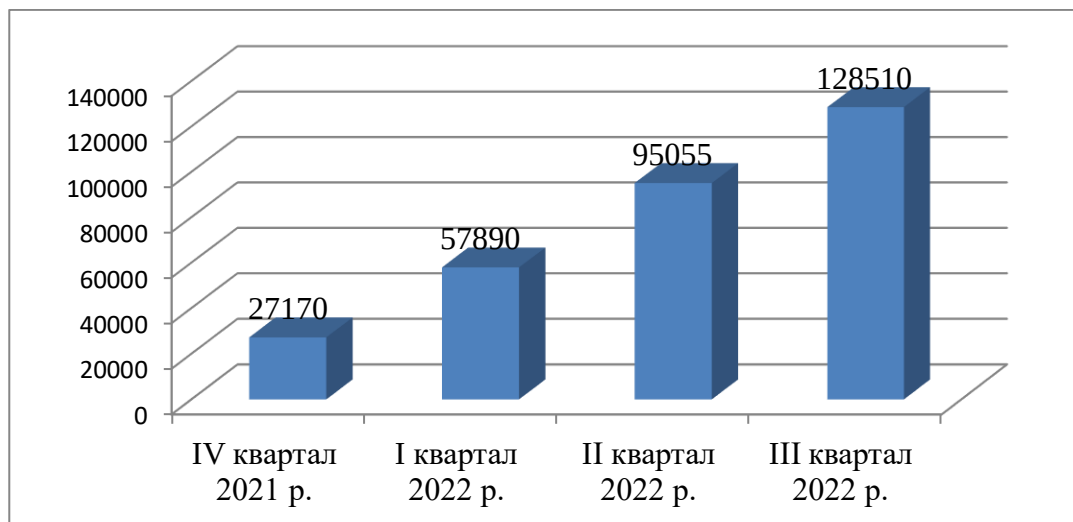


Рисунок 3.6 – Динаміка прогнозованого прибутку від продажу натуральних кавових зерен в роздріб мережею кав'ярень ФОП «Кальцев» за IV квартал 2021 р. – III квартал 2022 р., грн..

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Так, для оптимізації асортименту було запропоновано ввести в меню авторський кавовий напій – «BlackCoffee». Для просування брендового напою варто провести акцію «BlackCoffee + » - доповнення у вигляді десерту «за ціною напою». Прорахуємо ефективність запропонованого методу розвитку діяльності мережі кав'ярень ФОП «Кальцев». При запуску нового продукту доцільно

провести низку промоакцій для формування первинного попиту шляхом організації двох етапів таких акцій:

Етап 1 – дегустація. Цілі акції – ознайомлення з новим продуктом.

Етап 2 – подарунок за покупку. Цілі акції – формування лояльності до продукту – підвищення зацікавленості споживачів до нової торгової марки. Таким чином відбудеться збільшення купівельного попиту за рахунок новизни продукту. У зв'язку з цим прогнозується швидке і локальне зростання обсягів продажів.

Етап дегустації вимагає підготовки промо-саше з кавою вагою 5 г. Загальна кількість – 400 шт. по 100 шт. на кожную торгову точку:

- дві кав'ярні «BlackCoffeeshop» за адресою вул.. Ломоносова 46/1;
- кав'ярня «BlackCoffeeshop» за адресою вул.. Ломоносова 85;
- кав'ярня «WhiteCoffeeshop» за адресою вул.. Вільямса 3а;

Промоакція передбачає 2 варіанти роздачі промо-саше. Перший варіант – дарувати за покупку кави з обов'язковим текстовим супроводом: усний від бариста, а також основна інформація на етикетці. Головна ідея даної акції ґрунтується на тому, що улюблений напій можна приготувати і вдома. Ця тактика спрямована на збільшення середнього чеку постійних покупців (табл. 3.4).

Таблиця 3.4– Витрати на організацію дегустації промо-саше з кавою у вигляді подарунків клієнтам в мережі кав'ярень ФОП «Кальцев»

Стаття витрат	Сума, грн.
Пакети саше крафт, 30х40, 400 шт.	180
Етикетки-самоклейки, 400 шт.	210
Кава, 2 кг	1600
Всього:	1990

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Другий варіант дегустації авторського кавового напою ФОП «Кальцев» – «BlackCoffee»– розміщення кавових боксів та їх презентація компаніям, які орендують приміщення у найближчих бізнес-центрах. Мета – розширення цільової аудиторії. Кавовий бокс (coffeebox) складається з:

- промо-саше по 5 г – 10 шт.;
- кава американо – 4 шт.;

- вкладка з інформацією про особливості смаку кави, а також контакти кав'ярні для замовлення.

Загальна кількість coffeebox, яка необхідна на початковому етапі дегустації – 50 шт. (табл. 3.5).

Таким чином, планується, що після проведення вище зазначених дегустаційних заходів авторським кавовим напоєм – «BlackCoffee» вдасться збільшити клієнтську базу шляхом зацікавленості нових споживачів, а також росту рівня лояльності постійних клієнтів.

Таблиця 3.5– Витрати на організацію дегустації кавою шляхом встановлення нових кавових боксів

Стаття витрат	Сума, грн.
Пакети саше крафт 30х40, 400 шт.	180
Етикетки-самоклейки, 400 шт.	210
Кава, 2 кг	1600
Тримач паперовий для 4 стаканів, 50 шт.	200
Кава американо, 200 шт.	1250
Дизайн текстової вкладки, 1 шт.	1200
Друк, 50 шт.	650
Всього:	5290

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

В цілому, очікується економічний ефект у розмірі 12 % приросту обсягів продажів, на 14 % - збільшиться середній чек та прибуток зросте на 12 % (рис. 3.7).

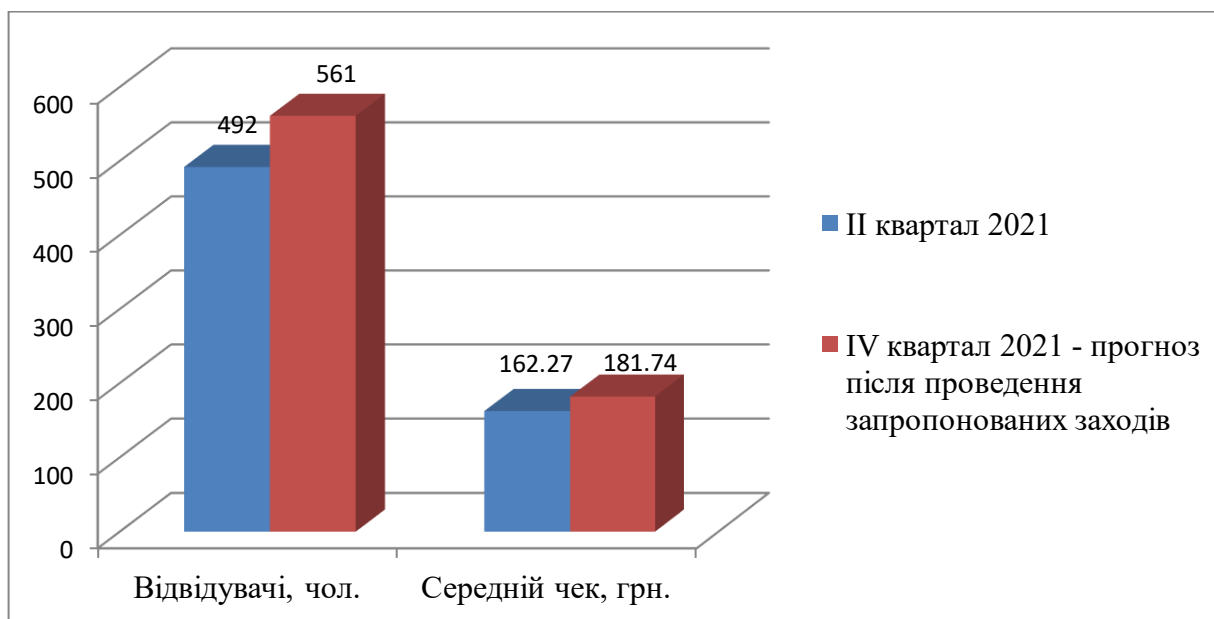


Рисунок 3.7 – Динаміка зміни кількості відвідувачів та розміру середнього чеку мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» після проведення заходів удосконалення бізнес-процесів

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень та внутрішньої звітності підприємства

На основі аналізу ефективності реалізації запропонованих заходів, було прораховано прогнозні фінансові показники діяльності мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» (табл. 3.6). Порівняно із I півріччям 2021 р., за II півріччя 2021 р. планується отримати більше виручки від реалізації продукції та наданих послуг на 577489 грн., що на 12 % більше. Прибуток від продажу також зросте на 173247 грн., чистий прибуток після сплати всіх податків – на 166771 грн. Крім того, рентабельність діяльності в майбутньому матиме позитивний приріст на 3,46 %.

Таблиця 3.6 – Прогноз фінансових результатів мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» після проведення заходів удосконалення бізнес-процесів

Показник	I півріччя 2021 р.	Прогноз II півріччя 2021 р. з врахуванням ефекту 12 %	Абсолютне відхилення, грн..
Виручка від реалізації, грн.	4 812 408	5 389 897	577 489
Собівартість, грн..	3 368 686	3 772 928	404242
Прибуток від продажу, грн.	1 443 722	1 616 969	173247
Інші доходи, грн..	3 145	3 522	377
Інші видатки, грн..	47 091	52 742	5651
Прибуток до оподаткування, грн..	1 399 776	1 567 749	167973
Поточний податок на прибуток, грн.	10 015	11 217	1202
Чистий прибуток, грн..	1 389 761	1 556 532	166771
Рентабельність діяльності, %	28, 87	32,33	3,46

Джерело: Складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

В основі розрахунків, представлених у табл. 3.6 була побудована діаграма динаміка прогнозованих фінансових результатів мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» (рис. 3.8).

Таким чином, після проведеного аналізу ефективності реалізації запропонованих заходів можна зробити висновки: для удосконалення бізнес-процесу доставки готової продукції необхідно впровадити нове програмне забезпечення, яке буде задовольняти всі вимоги мережі кав'ярень ФОП «Кальцев». На даний проект необхідно виділити кошти у розмірі 46031 грн., термін окупності запропонованого проекту становитиме менше одного місяця.

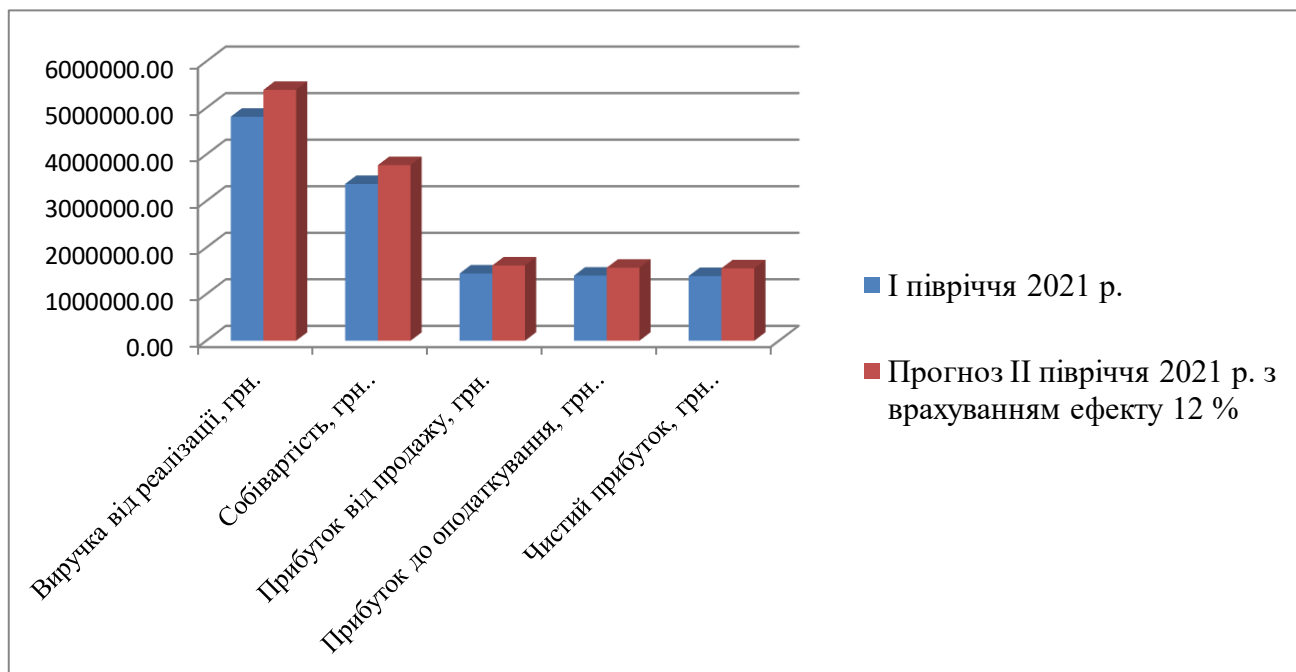


Рисунок 3.8 – Динаміка прогнозованих фінансових результатів мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» після проведення заходів удосконалення бізнес-процесів

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень та внутрішньої звітності підприємства

Після реалізації даних змін в процесі доставки готової продукції клієнтам скоротиться час прийняття замовлень та їх доставки за адресами, при цьому продукція не втратить свої смакові якості, що досить важливо у роботі кав'ярень. Якісна продукція і висококваліфіковане обслуговування клієнтів сприяє покращенню взаємовідносин кав'ярні з клієнтами, підвищенню їх лояльності та росту рівня конкурентоспроможності закладу в сфері громадського харчування.

Продаж натуральних кавових зерен клієнтам ФОП «Кальцев» є економічно ефективною, оскільки дозволить кав'ярням збільшити обсяг продажів, а, отже, і прибуток. Після проведення вище зазначених дегустаційних заходів авторським кавовим напоєм – «BlackCoffee» вдасться збільшити клієнтську базу шляхом зацікавленості нових споживачів, а також росту рівня лояльності постійних клієнтів.

ВИСНОВКИ

У процесі написання даної роботи було виконано усі поставлені завдання та досягнута головна мета. За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

1. Розкрито сутність, джерела та концепції управління розвитком бізнес-організації, а саме встановлено, що розвиток бізнес-організації є надзвичайно важливим, оскільки він допомагає організаціям перейти у більш продуктивну фазу. Зміни допомагають появляти нові ідеї та способи здійснення дій, а також гарантують, що суб'єкт господарювання є інноваційним та прибутковим. Розрізняють наступні сучасні концепції розвитку підприємства: маркетингову, стратегічну та інноваційну.

2. Визначено методичні аспекти процесу управління розвитком малого підприємства, що надало підстави стверджувати: управління малим бізнесом вимагає від керівництва широкого спектру знань та розуміння бізнесу. Власники бізнесу повинні часто засвоювати нові навички, працюючи в компанії та розширюючи її діяльність. Розрізняють наступні методи управління розвитком малого підприємства: аутсорсинг, реінжиніринг, бенчмаркінг, реорганізація, реструктуризація, франчайзинг. Часто організації використовують процес порівняльного аналізу, щоб визначити цілі та визначити, як їх досягти. Оперативний менеджмент є ключовою частиною управління малим бізнесом. Процесне та проектне управління малим бізнесом має ряд переваг і недоліків. Перш ніж впроваджувати один з підходів в компанію, необхідно розуміти готовність фірми до змін, а також потребу в проектному або процесному управлінні на всіх рівнях управління.

3. Досліджено підходи до оцінювання ефективності процесів розвитку бізнес-організації, а саме: показники зовнішньої ефективності та показники внутрішньої ефективності. Проведені узагальнення існуючих підходів до оцінювання бізнес-процесів свідчать про те, що якісний аналіз дає можливість

отримати інформацію про особливості перебігу процесів, наявність проблемних ділянок, «вузьких місць», зайвих або пропущених функцій процесів. Якісний аналіз представляє собою чітко структуровану характеристику бізнес-процесу, яка є дуже важливим підґрунтям для подальшого проведення кількісного аналізу. Кількісний аналіз, в свою чергу, дозволяє отримати числові величини, які характеризують перебіг бізнес-процесу, визначають його стан з точки зору технічних вимог, показників якості. До традиційної системи показників ефективності розвитку підприємства можна віднести аналіз основних засобів, оборотних коштів, трудових ресурсів та рентабельності підприємства.

4. Проаналізовано конкурентне середовище діяльності ФОП «Кальцев», на основі чого можна констатувати, що мережа кав'ярень ФОП «Кальцев» є молодими кав'ярнями, які тільки починають свій шлях і, поки що, досягли популярності тільки на рівні мікрорайону. Головними конкурентними перевагами мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» є пропозиція клієнтам досить широкого асортименту, високої якості продукції і рівня обслуговування. Застосування SWOT-аналізу дає підстави стверджувати, що у мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» є ресурси для успішного функціонування на ринку. Основною загрозою виступає поява нових конкурентів, тобто відкриття кав'ярень в безпосередній близькості від мережі кав'ярень ФОП «Кальцев».

5. Розкрито організаційно-економічні показники діяльності бізнес-організації та визначено, що в основі підприємницької діяльності кав'ярень ФОП «Кальцев» лежить продаж кавових напоїв, чаю та солодощів споживачам. Організаційно виробнича структура управління кав'ярень ФОП «Кальцев» обрана лінійна: переваги - єдиноначальність, чітка субординація з конкретним розмежуванням прав і обов'язків, недоліки - необхідна велика компетентність керівника. Система управління кав'ярень будується за багаторівневою структурою. Від підсистем, розташованих на більш високому рівні, йде потік інформації, що управляє до підсистем, розташованих на більш низькому рівні, в той же час підсистеми нижчого рівня посиляють інформацію про поточний стан об'єкта управління підсистем вищого рівня. За даними аналізу звітності діяльності

мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» за перше півріччя 2020-2021 рр. можна прослідкувати загальну тенденцію падіння, незначне зниження прибутку і рентабельності, а також втрату частки ринку.

6. Проведено аналіз динаміки розвитку та її вплив на показники ефективності ФОП «Кальцев», на основі чого можна зазначити, що мережа кав'ярень має стабільну тенденцію ефективного розвитку, оскільки за аналізований період дана діяльність була прибуткова, демонструє ріст основних показників, таких як: обсяги продажів, виторг від реалізації товарів та отриманого прибутку. Для більш поглибленого аналізу динаміки розвитку та її вплив на показники ефективності ФОП «Кальцев» було застосовано методику ABC- аналізу, що надало підстави стверджувати: перелік групи товарів за критерієм отриманої виручки та прибутку знаходяться в однаковій категорії «А». Дана ситуація є вкрай позитивною та свідчить про наявність в мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» потужної та ефективної товарної лінійки, завдяки якій дана досліджувана організація отримує левову часту прибутку.

7. Визначено комплекс заходів для удосконалення процесів розвитку у ФОП «Кальцев», а саме: розвиток мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» засобами партизанського маркетингу являється оригінальним та перспективним варіантом для залучення нових клієнтів, підвищення лояльності гостей та побудови міцної репутації. Однак, для досягнення бажаного результату необхідно використовувати креативний підхід для привернення уваги цільової аудиторії. Після того як будуть виконані всі необхідні процедури по вдосконаленню бізнес-процесів, обов'язково потрібно зафіксувати проведені зміни з метою подальшого аналізу та оцінки ефекту від впровадження нововведень. Комплекс запропонованих методів скоротить час на прийом заявок на доставку від клієнта, а також час на доставку продукції кур'єром компанії за адресою. В довгостроковій перспективі запропоновані методи дозволять збільшити об'єм виконаних доставок (наданих послуг), за рахунок прийому більшої кількості заявок. Як результат – покращаться відносини з клієнтами у зв'язку із більш якісним обслуговуванням та швидкою доставкою продукції.

8. Надано рекомендації щодо змін процесу управління в бізнес-організації, які полягають у реалізації всіх змін в процесі доставки готової продукції клієнтам та застосування в роботі працівників мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» програмного забезпечення Iiko та «1С: Підприємство 8. Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS» скоротиться час прийняття замовлення та його доставки за адресою, що покращить якість обслуговування. Також при своєчасній доставці продукція не втратить свої смакові якості, що досить важливо при роботі кав'ярень. Перед впровадженням нових технологій в мережі кав'ярень ФОП «Кальцев» необхідно провести розрахунок економічної ефективності для отримання даних про вартість та тривалість проекту.

9. Здійснена оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів, що надає підстави стверджувати, що для удосконалення бізнес-процесу доставки готової продукції необхідно впровадити нове програмне забезпечення, яке буде задовольняти всі вимоги мережі кав'ярень ФОП «Кальцев». На даний проект необхідно виділити кошти у розмірі 46031 грн., термін окупності запропонованого проекту становитиме менше одного місяця. Якісна продукція і висококваліфіковане обслуговування клієнтів сприяє покращенню взаємовідносин кав'ярні з клієнтами, підвищенню їх лояльності та росту рівня конкурентоспроможності закладу в сфері громадського харчування. Продаж натуральних кавових зерен клієнтам ФОП «Кальцев» є економічно ефективною, оскільки дозволить кав'ярням збільшити обсяг продажів, а, отже, і прибуток. Після проведення вище зазначених дегустаційних заходів авторським кавовим напоєм – «BlackCoffee» вдасться збільшити клієнтську базу шляхом зацікавленості нових споживачів, а також росту рівня лояльності постійних клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003. №18-22 URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>(Дата звернення: 13.09.2021).
2. Про підприємництво: Закон України № 143-IX, редакція від 29.01.2020 р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>(Дата звернення: 13.09.2021).
3. Ароматний огляд: ринок кави в Україні URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-kofe.html>. (Дата звернення: 15.09.2021).
4. Балацька Н.Ю. Оцінка проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу на основі сучасних технологій нейролінгвістичного програмування. Проблеми економіки. 2019. № 4 (42). С. 121-126.
5. Бехар Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks / Говард Бехар при участии Джанет Голдстейн ; Пер. С англ.. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2016. 192 с.
6. Богатирьов І.О. Ефективність розвитку підприємства / І.О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. 2006. № 8. С. 79–84.
7. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7 (Ч. 1). С. 40–44.
8. Бутенко О. П. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку / О. П. Бутенко, Д. О. Стрельченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 56. С. 18-24.

9. Воронюк Т. А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства : автореферат дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Одеса, 2019. 26 с.
10. Воронюк, Т. Застосування конкурентних стратегій М. Портера у діяльності кав'ярень. Інноваційна економіка. 2020. (7-8). С. 63-67. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/315> (Дата звернення: 12.09.2021).
11. Галасюк С. С. Виявлення особливостей організації обслуговування в кафе / С. С. Галасюк, Н. М. Реус // Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 08.12.2018 р.). К.: Київський економічний науковий центр, 2018.
12. Галасюк С. С. Дослідження особливостей функціонування мережевих та авторських кав'ярень / С. С. Галасюк, Ю. В. Торжинська // Засади реформування економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 09.11.2019 р. Одеса: ЦЕДР. 2019. С. 43-47.
13. Герасименко В. Г. Особливості маркетингової діяльності закладів харчування / В. Г. Герасименко, К. А. Наймарк // Туристичний та готельноресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2018 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ. 2018. С. 19-24.
14. Герасименко В. Г. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія / за заг. ред. В. Г. Герасименка. Одеса, ОНЕУ, 2016. 262 с.
15. Гірняк Л. І. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Л. І. Гірняк, В. А. Глагола // Інфраструктура ринку. 2018. № 16. С. 71-78.
16. Гончарова, С. Ю. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 372 - 377.

17. Гура О. Л. Підприємницька діяльність у сфері ресторанного господарства / О. Л. Гура // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. . 2017. . Вип. 1-2 (08). . С. 97-100.
18. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» / С.П. Дунда // Проблеми підвищення інфраструктури : зб. наук. пр. 2011. Вип. 32. С. 70–75.
19. Жилінська Л.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства / Л.О. Жилінська, О.О. Розумчук // Управління економікою: теорія та практика. 2014. № 2014. С. 94–106.
20. Зварищук С. А., Прищак М. Д. Модель життєвого циклу організації за І. Адієсом. Збірник наукових праць Вінницький національний технічний університет. 2020. С 18-23.
21. Зибарева О. В., Воронюк Т. А. Ринок кави в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. Економічний форум. 2018. № 1. С. 25-30.
22. Корогодова О. О. Вплив інноваційних транснаціональних структур на країни, що розвиваються, в умовах Індустрії 4.0. Підприємництво та інновації : журнал. ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів». Київ, 2018. Вип. 6. С. 125-130.
23. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10 С. 287- 297
24. Кукліна Т. С., Корнієнко Т. М. Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства. Миколаївський. національний університет. ім. В. О. Сухомлинського. 2016. №11. С. 416-419.
25. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. Економічна теорія та право. 2018. № 4. С. 81-98. . URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2018_4_7
26. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2017. Vol. 3. No. 4. Pp. 97–108. URL: www.are-journal.com. (Дата звернення: 13.09.2021).

27. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №22. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555> (Дата звернення 03.09.2021).
28. Матвєєв В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2(2). С. 179–184.
29. Матішак Ю.І. Характеристика зв'язку поняття «розвиток підприємства» з іншими економічними категоріями / Ю.І. Матішак // Сучасні економічні системи: стан та перспективи : тези доп. VI Міжнародної наук.-практ. Інтернет-конф. (14–15 травня 2015 р.). – Хмельницький : ХКТЕІ, 2015. С. 20–21.
30. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу: навч. посіб. / [В.Б. Захожай, Л.В. Романова, Н.А. Головач та ін.]; під кер. та наук. ред. В.Б. Захожая. – К. «ДП «Видавничий дім «Персонал», 2015.
31. Мустафін О. Напій змін. Як кава створила сучасний світ. – Харків: Фоліо. 2018. . 192 с.
32. Нечепуренко М.Н. Проблеми економічного розвитку підприємств / М.Н. Нечепуренко // Питання економічних наук. 2006. № 1(17). С. 23–25.
33. Погорєлов Ю.С. Категорія розвитку та її експлєнарний базис / Ю.С. Погорєлов // Теоретичні та прикладні питання економіки. К., 2012. Вип. 27. Т. 1. С. 30–34.
34. Пришак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посібник / М. Д. Пришак, О. Й. Лєсько. – [2-е вид., доп., перер.]. – Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.
35. П'ятницька Г. Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства а Україні / Г. Т. П'ятницька, В. С. Найдюк // Економіка та держава. 2017. № 9. С. 66-73.
36. Сніткіна І.А. Скорингова модель як метод аналізу платоспроможності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 5 (73). С. 127-133.
37. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства. Харків: Планета-принт, 2016. 288 с.

38. Сумець О. М. Профільні логістичні стратегії забезпечення конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 3(189). С. 123–132.
39. Талави́ря О.М. Теоретико-методологічні підходи економічного аналізу розвитку підприємства / О.М. Талави́ря // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 1(2). С. 278–280.
40. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Випуск 3/2016 (98). Частина 1. С. 113-122.
41. Тірбах Л.В. Застосування процесного підходу в управлінні підприємством // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. 2012. №19-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/upravlinni-pidpriemstvom>. (Дата звернення: 11.09.2021).
42. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. №6. 2018.
43. Управління бізнесом: підручник/К.С. Орлова. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». 2019. 319 с.
44. Фіщук В. «Діджиталізація – целише початок». URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/didzhytalizaciya-ce-lyshe-rochatok> (Дата звернення: 13.08.2021).
45. Фомичев К. Godigitalordie: Діджиталізація бізнесу, як неминучість. URL: http://www.nand.ru/professional-information/and_library/20565 (дата звернення 24.08.2021).
46. Цопа Н.В. Теоретические аспекты развития промышленных предприятий / Н.В. Цопа // Європейський вектор економічного розвитку. 2009. №2(7). С. 177–185.
47. Чан Т. С. Стан розвитку ринку кав'ярень в Україні / Т. С. Чан, Н. В. Юдіна // Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць молодих вчених. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua>. (Дата звернення: 13.08.2021).

48. Юдіна Н. В., Чан Т. С. Стан розвитку ринку кав'ярень в Україні. Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту і маркетингу КПП ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». 2017. № 11. С. 48-53.
49. Boiko I. Instruments of implementing the enterprises' strategy. *Economics and Sociology*. 2013. Vol. 6. No. 2. Pp. 73–81. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2013/6-2/7>. (Accessed: 16.08.2021).
50. Blackfest Ukrainian Coffee Show 2019: кава як бізнес. URL: <https://blackfield.coffee/blackfest-ukrainian-coffee-show-2019-kava-yak-biznes>(Accessed: 14.08.2021).
51. Blackfield Coffee [Електронний ресурс]. URL: <https://blackfield.coffee/ukrayinu-vpershe-vklyuchili-u-zvit-pro-rinok-kavi-u-yevropimi-zapitali-pro-tse-v-avtoriv-doslidzhennya/> (Accessed: 16.08.2021).
52. International Coffee Organization. URL: <http://www.ico.org/>
53. Franchising – портал ідеї для бізнесу. «Огляд ринку кав'ярень». URL: <http://franchising.ua/stattya/1359/oglyadrinku-kavyaren/> (Accessed: 10.08.2021).
54. ProConsulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/ua> (Accessed: 16.08.2021).
55. WorldCoffeePortal. URL: <https://www.worldcoffeeportal.com/>(Accessed: 28.08.2021).
56. Rankin A., Gray A.W., Boehlje M. D., Alexander C. Sustainability Strategies in U.S. Agribusiness: Understanding Key Drivers, Objectives, and Actions. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2011. Vol. 14. Is. 4. Pp. 1–20.
57. Štůsek J., Ulrych L. Strategic thinking in the management of agribusinessu companies. *Agricultural Economics*. 2008. Vol. 54. No. 3. Pp. 117–124. <https://doi.org/10.17221/239-AGRICECON>.
58. Tichá I. Viable strategies in volatile times. *Agricultural Economics*. 2009. Vol. 55. No. 5. Pp. 229–232. . URL: <https://doi.org/10.17221/29/2009-AGRICECON>.(Accessed: 16.08.2021).

59. V.A. Fattakhova, N.V. Fursov, I.V. Lazareva, A.R. Solovieva. Evaluation of performance of enterprise development strategy implementation January 2015 Journal of Advanced Research in Law and Economics 6(1):79-87 DOI:10.14505/jarle.v6.1(11).09
60. Wenwen Zhua, Stephen C.H. Ng, Zhiqiang Wang, Xiande Zhao. The role of outsourcing management process in improving the effectiveness of logistics outsourcing International Journal of Production Economics Volume 188, June 2017, Pages 29-40. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527317300622?via%3Dihub> (Accessed: 16.08.2021).
61. Ayduğ, D., Himmetoğlu, B., & Ağaoğlu, E. (2020). Usage of benchmarking as organizational development technique in educational organization, International Journal of Academic Research in Education, 6(1), 16- 33. DOI: 10.17985/ijare.814287
62. Organizational Development An objective-based methodology used to initiate a change of systems in an entity URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/organizational-development/> (Accessed: 12.08.2021).
63. World Investment Report 2018. Investment and New Industrial Policies. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf (Accessed: 06.08.2021).
64. Повний прайс лист 2021 на програмні продукти Україна. URL: <https://tqm.com.ua/ua/prices/povnyj-prajs-lyst-1c/> (Дата звернення: 12.09.2021).
65. «1С: Підприємство 8. Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS». URL: <https://gpsonline.com.ua/?loc=materials&id=56> (Дата звернення: 12.09.2021).
66. Пихтіна О.В., Голіонко Н.Г. Управління процесом розвитку малого підприємства. В кн.: Proceedings of XI International Scientific and Practical Conference Madrid, Spain 16-18 January 2022. С. 447 - 45



метадані

Заголовок

Управління процесом розвитку малого підприємства.docx

Автор

Пихтіна Олександра Володимирівна

Науковий керівник

Голіонко Наталія Григорівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздруковці чи файлі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати запозичення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв	Б	15
Інтервали	A →	0
Мікропробіли	␣	56
Білі знаки	␣	1
Парафрази (SmartMarks)	a	237

Обсяг знайдених подібностей

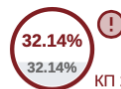
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

20417

Кількість слів



КЦ

157032

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	Колір тексту
1	https://ua-referat.com/uploaded/obrunuvannya-viboru-problemi-dlya-rozvyazannya-u-mejah-proekt/index1.html	655	3.21 %
2	https://ua-referat.com/uploaded/obrunuvannya-viboru-problemi-dlya-rozvyazannya-u-mejah-proekt/index1.html	529	2.59 %
3	https://ua-referat.com/uploaded/obrunuvannya-viboru-problemi-dlya-rozvyazannya-u-mejah-proekt/index1.html	489	2.40 %
4	https://ua-referat.com/uploaded/obrunuvannya-viboru-problemi-dlya-rozvyazannya-u-mejah-proekt/index1.html	468	2.29 %
5	https://ua-referat.com/uploaded/obrunuvannya-viboru-problemi-dlya-rozvyazannya-u-mejah-proekt/index1.html	447	2.19 %

6	https://ua-referat.com/uploaded/obruntuvannya-viboru-problemi-dlya-rozvyazannya-u-mejah-proekt/index1.html	294	1.44 %
7	https://ua-referat.com/uploaded/obruntuvannya-viboru-problemi-dlya-rozvyazannya-u-mejah-proekt/index1.html	245	1.20 %
8	http://www.kdu.edu.ua/PUBL/statti/2016_3_113-3-2016-2.pdf	188	0.92 %
9	https://ua-referat.com/uploaded/obruntuvannya-viboru-problemi-dlya-rozvyazannya-u-mejah-proekt/index1.html	179	0.88 %
10	https://ua-referat.com/uploaded/obruntuvannya-viboru-problemi-dlya-rozvyazannya-u-mejah-proekt/index1.html	173	0.85 %

з домашньої бази даних (0.28 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Рекламна діяльність підприємства та шляхи її удосконалення 1/21/2019 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра маркетингу)	38 (3)	0.19 %
2	Розробка і реалізація інноваційної стратегії (політики) підприємства 1/13/2018 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	19 (1)	0.09 %

з програми обміну базами даних (0.66 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	ЕВз_2021_Кудінова_Татченко.pdf 12/13/2021 V. N. Karazin Kharkiv National University (KGNU) (Економічний факультет - кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва)	135 (7)	0.66 %

з Інтернету (37.64 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://ua-referat.com/uploaded/obruntuvannya-viboru-problemi-dlya-rozvyazannya-u-mejah-proekt/index1.html	4134 (21)	20.25 %
2	http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/55-dvadtsyat-p-yata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya	538 (12)	2.64 %
3	http://www.kdu.edu.ua/PUBL/statti/2016_3_113-3-2016-2.pdf	495 (9)	2.42 %
4	http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/BDA875B4-14E2-438D-86CF-50AC09D08CE0.pdf	487 (10)	2.39 %
5	https://hilifehacks.com/14071	222 (5)	1.09 %
6	https://www.wiki.wiki/wiki/uk/Business_process_reengineering	220 (4)	1.08 %
7	http://4ua.co.ua/marketing/xb2bc78b5c43a88421306c26_0.html	198 (9)	0.97 %
8	https://pingwin.lg.ua/post/1s/uk/almat-1s-pidpriemstvo-8-centr-suputnikovogo-monitoringu-glonass-gps.htm	178 (11)	0.87 %
9	http://www.dgma.donetsk.ua/docs/nauka/vcheni_rady/12.105.03/dis_55.pdf	166 (6)	0.81 %

10	http://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/13785/1/%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%86%20%D0%97%D0%90%D0%A1%D0%90%D0%94%D0%98%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%9B%D0%98%D0%9C%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9A%D0%9E%D0%9C%20%D0%90%D0%92%D0%86%D0%90%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92.doc	102 (4)	0.50 %
11	https://studfiles.net/preview/6379400/page:3/	89 (8)	0.44 %
12	http://www.4ua.co.ua/management/sa2bc69a4c43b88421216c36_0.html	88 (4)	0.43 %
13	https://bakertilly.ua/news/id48375	86 (3)	0.42 %
14	https://core.ac.uk/download/pdf/196139841.pdf	68 (3)	0.33 %
15	http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdiily/Aspirantura/Rady/Spec_vchen_a_rada/Dysertacii/2019_10/Trut_Disert.pdf	53 (3)	0.26 %
16	http://5fan.ru/wievjob.php?id=75368	50 (3)	0.24 %
17	https://revolution.allbest.ru/management/00909115_0.html	48 (2)	0.24 %
18	http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2019/04/Zbirnik-tez-dop.-6-mizhnarodnoyi-nauk-prakt-int.-konferentsiyi.pdf	44 (2)	0.22 %
19	http://stud.wiki/management/2c0b65635a3ad78b5d53b88421206c27_0.html	43 (2)	0.21 %
20	http://ukrefs.com.ua/page,2,138366-Biznes-plan-kofeiyni.html	42 (5)	0.21 %
21	http://ukrbukva.net/print;page,1,50704-Funkcional-nyiy-i-processnyiy-podhody-k-upravleniyu.html	32 (3)	0.16 %
22	https://revolution.allbest.ru/management/00455792_0.html	30 (1)	0.15 %
23	https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kafedra+marketingu+%25D1%2596m +A F Pavlenka%202019/Blank_tytul_KBR_2020_zrazok(1).docx	28 (1)	0.14 %
24	http://global-national.in.ua/archive/14-2016/14_2016.pdf	24 (1)	0.12 %
25	https://nure.ua/wp-content/uploads/workshop/monography_2018.pdf	23 (2)	0.11 %
26	https://medias.com.ua/catalog/programni_produkty_1C/Transport_logstyka/1S8_GLONASSG_PSI/	22 (3)	0.11 %
27	http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/2816/1/%D0%A2.%20%D0%86.%20%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80.%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA.%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84.%20%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4.%20%D0%A1%D0%9D%D0%90%D0%A3.pdf	20 (2)	0.10 %
28	http://ua-referat.com/?red=129904	20 (2)	0.10 %
29	http://elibrary.donnue.edu.ua/1613/1/Gorina_1_Tourism_market.pdf	19 (2)	0.09 %
30	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/06/Krivobok-K.V.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.01-2020.pdf	16 (2)	0.08 %
31	http://fk.vntu.edu.ua/images/documents/mon_08.pdf	15 (2)	0.07 %
32	https://www.uniep.km.ua/images/uploads/_1_2016.pdf	14 (1)	0.07 %
33	http://science.nmu.org.ua/ua/conferences/week-of-studsci/zvit-2015-01.pdf	12 (1)	0.06 %
34	http://ird.gov.ua/irdp/p20160702.pdf	12 (1)	0.06 %

35	http://chernivtsi.maup.com.ua/abiturientu/napryami-specializacii1/menedzhment.html	11 (1)	0.05 %
36	https://www.myuniversity.ru/%D0%91%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%83%D1%87%D1%91%D1%82_%D0%B8_%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82/%D0%90%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%B0%D1%85%D1%83%D0%BD%D0%BA%D0%B2_%D0%B7_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8_%D0%BF%D0%B4%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8/300274_2807866_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B02.html	10 (1)	0.05 %
37	http://4ua.co.ua/management/ya3bc79a4d53b89521206c27_0.html	10 (1)	0.05 %
38	https://interconf.top/documents/2019.12.16-18.pdf	9 (1)	0.04 %
39	https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0a65625b3ac79b4d53b89521216d26_0.html	7 (1)	0.03 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
------------------	-------	---------------------------------------	--

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана»**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу № 2 від 14.01.2022

**Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)**

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиков П.Г., к.е.н., ст.викл.
Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки другого року навчання, другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Пихтіної Олександри Володимирівни та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення її кваліфікаційної магістерської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки другого року навчання, другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання Пихтіної Олександри Володимирівни.

**Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту**



Барабась Д.О.

**Секретар комісії,
к.е.н., старший викладач
кафедри менеджменту**



Ліщинська В.В.

RESULTS OF MODERN SCIENTIFIC RESEARCH AND DEVELOPMENT

Proceedings of XI International Scientific and Practical Conference

Madrid, Spain

16-18 January 2022

Madrid, Spain

2022

PHILOLOGICAL SCIENCES

- | | | |
|-----|--|-----|
| 75. | <i>Moskaliuk O. V., Skorokhod L. V.</i>
TRANSLATION OF AMERICAN PRESIDENTS' INAUGURAL
SPEECHES: THE KEY LEXICAL AND STYLISTIC PECULIARITIES. | 372 |
| 76. | <i>Новікова О. О., Рябовол Г. С.</i>
ФОРМАЛЬНО НЕЕЛЕМЕНТАРНЕ РЕЧЕННЯ: ПРОБЛЕМА
ТИПОЛОГІЇ. | 379 |
| 77. | <i>Томусяк Л. М.</i>
РОЛЬ АД'ЕКТИВІВ ПРИ СТВОРЕННІ ОБРАЗІВ У ХУДОЖНІХ
ТЕКСТАХ Ю. ФЕДЬКОВИЧА. | 386 |

ECONOMIC SCIENCES

- | | | |
|-----|--|-----|
| 78. | <i>Amelnytska O.</i>
FORMATION OF LOGISTIC STRATEGIES OF AGROHOLDING IN THE
CONDITIONS OF PANDEMIC RESTRICTIONS. | 392 |
| 79. | <i>Mohylevska O.</i>
THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF AN QUALITY
MANAGEMENT SYSTEM AT INDUSTRIAL ENTERPRISES. | 399 |
| 80. | <i>Ватаманюк-Зелінська У. З., Пасєка В. Р.</i>
СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ
ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТЕЖІВ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ. | 404 |
| 81. | <i>Джундзоян В. В., Бережна К. О.</i>
ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ. | 409 |
| 82. | <i>Кляпчук В. М., Лояк А. Я.</i>
МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: ПРОБЛЕМИ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ. | 416 |
| 83. | <i>Кліпкова О. І., Верешко М. М.</i>
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. | 424 |
| 84. | <i>Король М. М.</i>
ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-
ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ І ПІДТРИМКИ
СУБ'ЄКТІВ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ. | 428 |
| 85. | <i>Костельна Я. В., Філіна Т. В.</i>
КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ОЗНАКА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА. | 434 |
| 86. | <i>Курило О. Б., Карда А. І.</i>
ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ В СТРУКТУРІ ОБОРОТНИХ
АКТИВІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА МЕТОДИ
УПРАВЛІННЯ НЕЮ. | 439 |
| 87. | <i>Куцик В. І., Бартко М. Т.</i>
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ. | 443 |
| 88. | <i>Пухтіна О. В., Голіонко Н. Г.</i>
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА. | 447 |

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Пихтіна Олександра Володимирівна

Студентка магістратури

Голіонко Наталія Григорівна

к.е.н., доцент

Київський національний економічний університет

ім. Вадима Гетьмана

м. Київ, Україна

Вступ. Індустрія громадського харчування в наш час є однією із розвинутих галузей економіки. Тому в умовах високої конкуренції на ринку товарів та послуг діяльність малих підприємств вимагає постійного розвитку, удосконалення та оновлення. Підприємства самостійно обирають стратегію і тактику власної діяльності спираючись на маркетингові дослідження ринку, запити споживачів, нові цифрові та інформаційно-комунікаційні технології, ефективні методи управління. Актуальність даного дослідження полягає у тому, що під дією коливань попиту на продукцію, компанії громадського харчування (зокрема, кав'ярні) стикаються із скороченням продажів, зменшенням власної долі ринку, падінням рівня рентабельності продажів. Така тенденція спонукає власників швидко та з мінімальними витратами реалізовувати зміни у системі управління, і, в першу чергу, впроваджувати нові управлінські рішення, засновані на сучасних інноваційних технологіях, для більш ефективної роботи підприємства.

Мета дослідження. Узагальнення та подальша систематизація теоретичних аспектів щодо управління процесом розвитку малого підприємства, а також розробка практичних методів його вдосконалення.

Матеріали та методи. У процесі дослідження нами використано загальнонаукові та спеціальні наукові методи, як діалектичний, теоретичного узагальнення, логіко-історичний метод, порівняльного аналізу.

Результати та обговорення. В умовах стрімкого поширення і повсюдного використання цифрових технологій поняття «розвиток

підприємства» здебільшого розглядається як процес, результатом якого є придбання нових кількісних і якісних характеристик економіко-виробничої системи, поліпшення показників ефективності функціонування і приросту потенціалу підприємства, який допомагає йому пристосовуватися до динамічних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зберігаючи власну ефективність. Вивчення проблематики розвитку підприємства дозволило нам опрацювати значну кількість публікацій, аналіз яких показав суттєві розбіжності у його визначенні, розумінні змісту та складових елементів. Розвиток підприємства має процесний характер, тому ряд дослідників розглядає його як процес переходу підприємства з одного стану в інший з наявністю якісних перетворень; інші вчені бачать його як процес переходу економіко-виробничої системи в новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу; треті, - як процес формування, накопичення та використання стратегічних здібностей організації; також як процес нарощування внутрішнього і зовнішнього його потенціалу.

В нашому дослідженні спираємось на досвід господарювання підприємства сфери малого бізнесу – кав'ярні, тому вбачаємо процеси розвитку у такому суб'єкті як надзвичайно важливі та рухливі з огляду на невеликий розмір організації. Розвиток таких закладів є більш відчутним і важливим через їх здатність оперативно та вчасно реагувати на стрімкі зміни потреб та запитів клієнтів-споживачів. Тому концепція інноваційного та маркетингового розвитку в нашому дослідженні є найбільш актуальною та ефективною як з огляду на діджитал реалії сучасного життя споживачів, так і на потребу у гнучкій і швидкій реакції, у здатності до використання все нових, зокрема, цифрових інструментів розвитку бізнесу.

За свідченнями експертів найбільш важливими критеріями вибору кав'ярні є якість кави, атмосфера закладу, цінова політика, якість сервісу та територіальне розташування. Тому відповідний моніторинг перелічених факторів та інноваційні поштовхи в них будуть найбільш відчутними для клієнтів та впливовими щодо ефективності та результативності організації.

Регулярне дослідження експертних думок відвідувачів закладів щодо

властивостей товарних категорій конкретної кав'ярні, оцінювання конкурентоспроможності закладу, створення динамічного портрету цільової аудиторії клієнтів, аналіз конкурентних дій та використання нагальних (наприклад, пандемічних) умов та інноваційних (зокрема, цифрових) можливостей у конкретному бізнесі, можуть зrealізувати інноваційний вектор процесу розвитку бізнес-організації. Одночасно встановлена або розроблена автоматизована система управління закладу здатна замінити численні ручні операції та полегшити працю персоналу і пришвидшити обслуговування клієнтів, збільшити товарообіг, прискорити взаємодію з організаціями-партнерами, постачальниками та, врешті, спростити ведення звітності. Перелічені переваги інноваційного процесу розвитку, постійний моніторинг нових цифрових інструментів та їх використання у діяльності організації дозволять швидко отримати позитивний вектор економічного росту в компанії.

В нашому дослідженні спираючись на результати аналітичного моніторингу конкретної кав'ярні в межах інноваційного управління її розвитком нами запропоновано оптимізувати процес доставки продукції клієнтам за адресою доставки; модернізувати відповідне програмне забезпечення «ІС: Підприємство 8» шляхом придбання платформи «Центр супутникового моніторингу ГЛОНАСС/GPS», що дозволить здійснювати контроль за місцезнаходженням кур'єрів кав'ярень та вести облік фактичних витрат палива; встановити додаткове програмне забезпечення Ііко, яке, за рахунок автоматизації введення даних щодо замовлень, допоможе оптимізувати часові параметри замовлення, унеможливить помилки в момент оформлення замовлення та його доставки за адресою, що значно покращить якість обслуговування; освоїти нестандартну платформу для просування закладів громадського харчування через соціальні мережі для залучення молодшої аудиторії міста Києва та підвищення лояльності постійних клієнтів; оновити асортимент продукції шляхом введення в меню фірмового напою. Для успішної реклами нового продукту рекомендується провести акційну програму.

Вважаємо, що практичне значення результатів дослідження у даній роботі

полягає в розробці комплексу заходів для удосконалення процесів розвитку організації. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у діяльність не лише в мережі кав'ярень, а й інших закладах громадського харчування, оскільки принесуть економічний ефект у вигляді збільшення обсягів продажів, росту рівня лояльності клієнтів та отримання додаткового прибутку.

В сучасних економічних, політичних та технологічних умовах організація може розвиватися лише у випадку постійного вдосконалення своєї діяльності, а значить, і бізнес-процесів. Тому, якщо перед підприємством стоїть задача щодо реалізації певного проекту або кардинальна зміна напрямку діяльності, тоді вимагається зміна системи бізнес-процесів. Сучасна конкуруюча фірма в індустрії харчування повинна постійно аналізувати ефективність своєї діяльності, слідкувати за розвитком технологій, які зможуть підвищити якість продукції та рівень наданих послуг. Крім того, компанія повинна враховувати думку своїх споживачів та прагнути задовольнити їх потреби. Саме тому лояльність клієнта до фірми визначає її подальшу долю.

На практиці для удосконалення бізнес-процесів застосовуються дві основні методичні концепції:

- поступовий підхід, який направлений на безперервне вдосконалення процесів в межах існуючої організаційної структури управління та пов'язаний із незначними капіталовкладеннями;
- кардинальний підхід, який направлений на суттєві зміни процесів та можливу трансформацію організаційної структури управління.

Дані підходи базуються на процесній теорії управління підприємством, проте відрізняються за масштабами змін, часу, необхідного для їх впровадження та ризиків, які виникають при проведенні вдосконалення процесів розвитку. У разі необхідності збереження позицій на ринку громадського харчування та поступового збільшення конкурентоздатності компанії варто використовувати підхід поступового вдосконалення бізнес-процесів.

В першу чергу варто звернути увагу на те, що робота закладів

громадського харчування та кав'ярень, зокрема, сьогодні, в умовах поширення пандемії COVID-19 та встановлення карантинних обмежень, вимагає розробки нових підходів щодо обслуговування клієнтів.

Висновки. Розкрито сутність, джерела та концепції управління розвитком підприємства, а саме встановлено, що розвиток бізнес-організації є надзвичайно важливим, оскільки він допомагає їй перейти у більш продуктивну фазу. Зміни допомагають виявляти нові ідеї та способи дій, а також гарантують, що суб'єкт господарювання є інноваційним та прибутковим. Найбільш впливові сучасні концепції розвитку підприємства: маркетингову, стратегічну та інноваційну.

Високий рівень задоволення клієнтів збільшить рівень їх лояльності до діяльності кав'ярні, що уможливить збільшення обсягу реалізації продукції та доходу компанії, що, в свою чергу, буде сприяти посиленню конкурентної позиції серед інших подібних закладів малого бізнесу.