

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: Формування системи ефективного
корпоративного управління на підприємстві**

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Ляшенко Андрій Юрійович

Керівник: *Цebro Яна Ігорівна*
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Пилипенко Надія Миколаївна*
к.е.н., доцент, доцент
кафедри економіки та підприємництва імені професора
І.М. Брюховецького
Сумського національного аграрного університету

Суми – 2024

АНОТАЦІЯ

Ляшенко А.Ю. Формування системи ефективного корпоративного управління на підприємстві.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи формування системи ефективного корпоративного управління на підприємстві. Досліджено вплив корпоративної культури на загальний стан корпоративного управління на підприємстві. Запропоновані шляхи вдосконалення системи ефективного корпоративного управління на підприємстві.

Було визначено, що підприємство має достатній ресурсний потенціал для успішної діяльності, а саме: позитивну динаміку фінансового стану, достатню кількість кваліфікованого персоналу, який знає та підтримує цілі організації, забезпечення основними фондами є оптимальним, що вказує на ефективне корпоративне управління підприємством.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища показав, що обмеження та заборони через впровадження військового стану в країні суттєво вплинули на готельно-ресторанну сферу, призводячи до великих втрат та додаткових витрат для підприємств цієї галузі. Крім того, посилення регулювання галузі з боку держави також призводить до негативних наслідків. Необхідність дотримання нових законодавчих вимог, включаючи вимоги щодо санітарних та гігієнічних стандартів, безпеки праці та оподаткування, тому в роботі запропоновані заходи оптимізації додаткових витрат для підприємств ресторанного господарства шляхом комп'ютеризації управлінських процесів.

Впровадження ресторанних комп'ютерних систем дозволяє автоматизувати багато аспектів управління, включаючи замовлення, інвентаризацію, контроль запасів, облік продажів та взаємодію з клієнтами. Це допомагає підвищити ефективність, знизити витрати та покращити обслуговування. Тому, хоча багато рестораторів можуть не мати технологічного бекграунду, використання комп'ютерних систем стає необхідністю для конкурентоспроможності та успішного функціонування їхнього бізнесу. Комп'ютеризацію засобами системи Poster Pro використовуються для відстеження продажів, контролю грошових потоків та управління запасами продуктів харчування. Вона дозволить підвищити ефективність управління підприємства, зменшити час на обробку замовлень та спростити бухгалтерський облік. використовуються для відстеження продажів, контролю грошових потоків та управління запасами продуктів харчування. Ця інтегрована система дозволяє автоматизувати безліч бізнес-процесів, що відбуваються в ресторані або кафе, що спрощує технологічні потреби для власників бізнесу.

Ключові слова: корпоративне управління, підприємство, аналіз, оцінка, цифровізація, ресурси.

SUMMARY

Lyashenko A.U. Formation of the system of effective corporate management at the enterprise..

Qualification work in specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The qualification work investigates the theoretical and methodological bases of effective corporate management at the enterprise were investigated in the qualification work. The influence of corporate culture on the general state of corporate management at the enterprise was studied. Proposed ways to improve the system of effective corporate management at the enterprise.

It was determined that the enterprise has sufficient resource potential for successful activity, namely: positive dynamics of the financial state, a sufficient number of qualified personnel who know and support the goals of the organization, provision of fixed assets is optimal, which indicates effective corporate management of the enterprise.

Analysis of the external and internal environment showed that restrictions and prohibitions due to the introduction of martial law in the country had a significant impact on the hotel and restaurant industry, leading to large losses and additional costs for enterprises in this industry. In addition, increased regulation of the industry by the state also leads to negative consequences. The need to comply with new legislative requirements, including requirements for sanitary and hygienic standards, labor safety and taxation, therefore the work proposes measures to optimize additional costs for restaurant enterprises by computerizing management processes.

The implementation of restaurant computer systems allows the automation of many aspects of management, including ordering, inventory, inventory control, sales accounting and customer interaction. This helps increase efficiency, reduce costs and improve service. Therefore, although many restaurateurs may not have a technological background, the use of computer systems becomes a necessity for their business to be competitive and successful.

Poster Pro computerization is used to track sales, control cash flows, and manage food stocks. It will improve the efficiency of enterprise management, reduce the time for processing orders and simplify accounting. used to track sales, control cash flow and manage food stocks. This integrated system allows you to automate many business processes that take place in a restaurant or cafe, simplifying the technological needs of business owners.

Keywords: corporate management, enterprise, analysis, assessment, digitalization, resources.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи формування системи ефективного корпоративного управління на підприємстві	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка системи корпоративного управління на підприємстві	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП Ляшенко О. В.	21
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	29
2.3 Оцінка корпоративної культури підприємства як елементу системи корпоративного управління	33
РОЗДІЛ 3 Вдосконалення системи ефективного корпоративного управління на підприємстві	37
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми. У реаліях сучасної економіки передумовою довгострокового успішного розвитку компанії є підвищення її інвестиційної привабливості, а найважливішим інструментом її розвитку є корпоративне управління.

культурою, невмінням управляти бізнес-процесами, нехтуванням інноваційною діяльністю. Тому досить актуальною темою дослідження. Останнім часом зростає занепокоєння щодо системи корпоративного управління, особливостей і закономірності розвитку підприємств, а також суперечливих економічних інтересів промислових операційних компаній. Ефективне корпоративне управління є одним із головних факторів зростання ринкової капіталізації компанії, тому в останні роки багато уваги приділяється питанню оцінки якості корпоративного управління. Неналежну якість корпоративного менеджменту можна пояснити недосконалістю кадрової політики та неефективною роботою топ-менеджменту, нерозвиненою корпоративною є вивчення системи корпоративного управління підприємством

Стан вивчення проблеми. Питаннями сутності поняття корпоративне управління присвячені праці таких вчених як: , І. Храбова [20], О. Поважний [14], В. Євтушевський [6], Р. Капелюшніков [10], Д. Задихайло [7], брали участь у формулюванні сучасних принципів та механізмів корпоративного управління. Г. Козаченко, Н.Карачина, О. Кузьміна [9] та ін.

Зарубіжний досвід у сфері корпоративного управління відображено в працях зарубіжних дослідників І. Ансоффа, Д. Кея, А. Сільберстона, А. Шлейфера [21]. Однак, незважаючи на значну кількість теоретичних та практичних напрацювань щодо проблем управління підприємствами, все ж залишається потреба у подальшому їхньому дослідженні, зокрема з погляду специфіки управління, насамперед, транспортними підприємствами, що і обумовлює актуальність даного дослідження.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень і прикладних рекомендацій щодо формування ефективного корпоративного управління на підприємстві.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- охарактеризувати теоретичні основи формування системи ефективного корпоративного управління на підприємстві;
- провести організаційно-економічну характеристику ФОП Ляшенко О. В.;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- провести оцінку корпоративної культури підприємства як елементу системи корпоративного управління;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи ефективного корпоративного управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система корпоративного управління на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення корпоративного управління на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань використано комплекс взаємодоповнюючих методів:

- теоретичні методи – проблемний аналіз для узагальнення теоретичних питань, наукових концепцій, розробок і пропозицій вітчизняних і зарубіжних учених щодо функціонування й розвитку системи корпоративного управління; системний аналіз для визначення та опису поняттєво-категоріального апарату, структури, обґрунтування сутності, тенденцій, суперечностей, закономірностей і принципів системи корпоративного управління; системно-узагальнюючий метод для формулювання висновків за результатами дослідження;

- емпіричні (методи масового збирання емпіричного матеріалу: анкетування, тестування, метод експертної оцінки) для проведення оцінки системи корпоративного управління;
- математичні та статистичні – методи середніх величин, парних порівнянь, кваліметричні обчислення, статистичне оброблення даних та їх графічне відображення для кількісного та якісного аналізу емпіричних досліджень.

Інформаційна база. В ході дослідження автором були використані наступні джерела: нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність організації за 2021 - 2023 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що в рамках проведеного дослідження було проаналізовано систему корпоративного управління ФОП Ляшенко О.В. та запропоновано шляхи її вдосконалення. Результати дослідження запропоновані для впровадження на базі організації. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним та практичним матеріалом для подальших наукових досліджень.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній конференції: Ляшенко А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. *Інновації в науці: сучасний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих дослідників (4 квітня 2024 року, м. Суми)*. Суми: ФОП Цьома С.П., 2024. С.149-150.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 22 найменувань. Текст кваліфікаційної роботи бакалавра викладений на 48 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 7 таблиць, та 4 рисунки, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Корпоративне управління є однією з найпоширеніших форм організації здійснення бізнес-процесів у ринкових економіках розвинутих країн. Корпоративне управління (англ. corporate governance) – це внутрішні системи, структури та процедури, що використовуються для управління та контролю корпорації [6].

До сфери корпоративного управління відносяться усі питання, пов'язані із забезпеченням ефективності діяльності компанії та із захистом інтересів її власників, у тому числі регулювання внутрішніх і зовнішніх ризиків. Система корпоративного управління (СКУ) визначається як комплекс правил, процедур, культури та контрольних механізмів, які спрямовані на забезпечення ефективного управління компанією та захист інтересів її власників і зацікавлених сторін. Основні цілі СКУ полягають у підвищенні прозорості, ефективності та відповідальності управління перед акціонерами та іншими стейкхолдерами.

У 90-і роки ХХ століття з'явилися наступні концепції корпоративного управління:

1. Концепція «співучасників». Ця концепція розглядає корпоративну діяльність як комплексне співробітництво між різними зацікавленими сторонами (інвесторами), які вносять внесок у функціонування корпорації. Це можуть бути не лише фінансові інвестори, але й нефінансові, такі як співробітники, постачальники, місцева влада. Управління компанією в цьому випадку має раціонально враховувати і забезпечувати інтереси всіх цих груп.

2. Концепція вартості капіталу акціонерів. Ця концепція фокусується на максимізації вартості компанії через зосередження на діяльності, яка сприяє підвищенню вартості капіталу акціонерів. Це означає, що управління

повинно активно шукати та впроваджувати стратегії та дії, які сприятимуть збільшенню прибутку, ринкової частки, або зниженню витрат, що відображається у зростанні акціонерської вартості.

Хоча ці дві концепції можуть виглядати протилежними, насправді вони можуть існувати поруч і навіть взаємодоповнювати одна одну. Наприклад, управління, яке враховує інтереси різних зацікавлених сторін (концепція «співучасників»), може спрямовувати увагу на діяльність, яка сприятиме зростанню вартості капіталу акціонерів (концепція вартості капіталу акціонерів) [4].

Корпоративне управління та корпоративна культура взаємодіють та впливають одне на одного, створюючи основу для успішної діяльності організації, оскільки корпоративна культура визначає цінності та цілі організації. Вона відображається у способі, яким управління встановлює та реалізує стратегічні цілі. У свою чергу, корпоративне управління формує структури та процеси, які сприяють досягненню цих цілей.

Керівництво підприємства впливає на формування корпоративної культури через свої дії, комунікацію та приклад. Управління в свою чергу створює систему лідерства та управління персоналом, яка підтримує та зміцнює корпоративну культуру.

Корпоративна культура визначає стиль комунікації та взаємодії серед співробітників. Управління створює механізми та канали комунікації, які сприяють відкритості, залученню співробітників та підтримці корпоративної культури. Також корпоративна культура сприяє задоволенню та залученню персоналу, може сприяти збереженню талантів у компанії. Управління розробляє політики та програми, спрямовані на підтримку та розвиток персоналу, що відповідають корпоративній культурі.

Корпоративна культура може сприяти або гальмувати процеси змін та інновацій у компанії. Управління розробляє стратегії та методи впровадження змін, які відповідають корпоративній культурі та стимулюють інновації.

Сьогодні корпоративна культура має величезний вплив на успіх ресторанного господарства. Вона створює атмосферу, в якій персонал відчуває себе важливим і визначається загальною місією та цінностями підприємства. Якщо персонал відчуває зв'язок з місією та цінностями компанії, вони більш схильні до самомотивації та виявленню ініціативи. Це дозволяє підприємству більш ефективно пристосовуватися до змін в ринкових умовах і задовольняти вимоги навіть найвибагливіших клієнтів. Також важливо відзначити, що високий рівень корпоративної культури збільшує внутрішню мотивацію персоналу та сприяє зниженню текучості кадрів, що є ключовим фактором для стабільності та успішності бізнесу [1].

Вперше словосполучення «корпоративна культура» використав у XIX ст. у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке для визначення відносин в офіцерському середовищі. Із розвитком виробничих відносин, удосконалювався і науковий менеджмент. Уже наприкінці XIX ст. вивченням впливу людських взаємин усередині організації почали займатися представники Школи людських відносин менеджменту.

До цього часу немає одного чіткого трактування терміну «корпоративна культура». На думку Баррі Фегана, корпоративна культура – це ідеї, інтереси і цінності, що розділяються групою. Сюди входять навички, досвід, процеси комунікації і ухвалення рішень, спрямованість і очікування, реально випробувані працівниками.

А. Кибанов визначає корпоративну культуру («організаційну культуру», «фірмову культуру») як «набір найбільш важливих положень, які застосовуються членами організації й одержують вираження в заявлених організацією цінностях і нормах, що дають людям орієнтири їхньої поведінки і дій» [2].

Корпоративна культура (англ. Corporate culture) – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми, що передбачає його поведінку, зумовлює характер життєдіяльності організації. Інші науковці під корпоративною культурою розуміють систему цінностей і переконань, що

розділяються всіма працівниками, колективну свідомість і менталітет організації. корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні поведінки персоналу в індустрії ресторанного господарства. Вона створює рамки, в межах яких співробітники взаємодіють з клієнтами, керівництвом, посередниками та постачальниками. Це включає в себе як формальні, так і неформальні норми, цінності та очікування, які впливають на спосіб роботи та взаємодії з іншими учасниками ресторанного господарства. Коли всі члени команди розуміють та приймають ці загальні цінності і норми, це сприяє створенню гармонійного та ефективного середовища, що підвищує задоволення клієнтів, збільшує продуктивність та сприяє успішності підприємства.

Одночасно існує розуміння корпоративної культури як сукупності правил, що стосуються всіх форм ділового спілкування, прийнятих на конкретному підприємстві (ділова розмова, ділові переговори, суперечка, дискусія, полеміка, ділова нарада, публічний виступ, телефонні переговори, ділове листування, стиль одягу, спосіб проводити разом неробочий час тощо) [3].

Важливою складовою корпоративної культури є формальні та неформальні правила спілкування та поведінки, прийняті на підприємстві, які створюють рамки для взаємодії між співробітниками та іншими учасниками бізнесу. Ці правила можуть включати стиль ділового одягу, етикет на робочих нарадах, спосіб спілкування по телефону чи електронній пошті, а також те, як проводяться неробочі заходи. Виконання цих правил допомагає зберігати професійну атмосферу та сприяє здоровим взаєминам серед колег. Відповідно, правильне розуміння та дотримання цих норм сприяє підтримці хороших відносин у колективі та підвищенню ефективності співпраці [5].

Інтеграція корпоративної культури стає все більш очевидною як ключовий елемент успіху для підприємств у всьому світі. Досвід великих корпорацій підтверджує, що вона не лише сприяє підвищенню ефективності управління, але й є суттєвим джерелом конкурентних переваг.

Корпоративна культура створює фундамент для співробітництва, інновацій та розвитку в організації. Коли цінності та цілі компанії вбудовані в її культуру, це сприяє єднанню команди навколо спільної мети, стимулює креативність та виявлення ініціативи співробітниками. Такий підхід дозволяє підприємствам бути більш адаптивними до змін на ринку та швидше реагувати на виклики. В результаті, корпоративна культура стає ключовим фактором, який визначає не лише внутрішній дух та ефективність компанії, але й її здатність до конкурентного успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Компонентами корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стилі вирішення конфліктів;
- діюча система комунікації;
- положення індивіда в організації;
- прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

У процесі розвитку корпоративної культури організації варто вирішити низку завдань для ефективної її реалізації [5]:

- впровадження змін. Важливо створити сприятливу атмосферу для прийняття змін серед персоналу, а також забезпечити їх мотивацію для досягнення результатів. Це може включати проведення комунікаційних кампаній, тренінгів з управління змінами та створення системи винагород та стимулів;

- згуртування управлінської команди. Важливо, щоб управлінська команда мала спільне бачення місії та стратегії компанії. Це може бути досягнуто шляхом проведення спільних сесій планування, тренінгів та розвитку лідерства;

- формування лояльності персоналу. Розробка програм підтримки та розвитку персоналу, створення сприятливого робочого середовища та системи винагород можуть сприяти формуванню лояльності серед персоналу.

- якісний підбір нових співробітників. Ретельний відбір та оцінка кандидатів, орієнтований на збігання цінностей та культури компанії,

допомагає забезпечити, що нові працівники відповідають науково встановленим вимогам;

- організаційний порядок. Встановлення регламентів та стандартів поведінки на всіх рівнях управління сприяє підтримці високих стандартів професійності та культури в компанії;

- гармонізація психологічного мікроклімату. Створення сприятливого та підтримуючого середовища сприяє підвищенню морального духу, зменшенню стресу та покращенню загального емоційного клімату в організації.

У сфері ресторанного господарства міжособистісна комунікація є ключовою для успішного функціонування. Керівництво підприємства має велику відповідальність у формуванні корпоративної культури, яка відображає індивідуальність та неповторність організації. Важливо, щоб кожен співробітник розумів і поділяв цінності та принципи, прийняті на підприємстві.

Зосередження на співробітниках, орієнтованих на якісне обслуговування клієнтів, є надзвичайно важливим. Турбота про співробітників стає все більш вагомим складовою сучасної стратегії розвитку ресторанного господарства. Компанії, які дбають про своїх працівників, зазвичай мають високий рівень задоволеності персоналу, що впливає на якість обслуговування та підвищує конкурентоспроможність. Якість обслуговування для клієнтів прямо залежить від якості взаємин між керівником та співробітниками. Турбота про персонал стає ключем до успіху у галузі ресторанного господарства [6].

В свою чергу, корпоративна культура і культура обслуговування в ресторанному господарстві взаємопов'язані і взаємовпливають одна на одну. Якість обслуговування, що надається персоналом, визначається цінностями, стандартами та підходами, які залежать від корпоративної культури підприємства. Оцінка рівня і якості корпоративної культури може допомогти

вдосконалити організаційну культуру та, відповідно, покращити культуру обслуговування. Це може включати аналіз цінностей, норм, підходів до роботи зі співробітниками та клієнтами, а також способів комунікації всередині організації.

Міжнародний стандарт ISO 9000 визначає якість як сукупність характеристик продукту або послуги, які відповідають потребам споживачів. У готельно-ресторанній галузі це означає, що якість обслуговування має відповідати очікуванням клієнтів і навіть перевищувати їх, щоб забезпечити конкурентну перевагу. Якість обслуговування може бути вирішальним фактором у виборі клієнтів між різними готелями або ресторанами, особливо в тих сегментах ринку, де конкуренція і стандарти високі. [7].

Це покладає високу відповідальність на персонал, адже споживач оцінює якість отримуваних послуг і приймає рішення щодо повторного їх отримання чи, навпаки, відмову. Інші клієнти у своїх уподобаннях ґрунтуються на відгуках попередніх клієнтів готелів і ресторанів.

Відмітимо ще одну важливу особливість формування корпоративної культури в ресторанного господарства – стандарти. Стандарти в ресторанному господарстві грають важливу роль у забезпеченні якості обслуговування та уніфікації діяльності. Це особливо важливо для великих мереж готелів, де однаковий стиль обслуговування в кожному готелі допомагає створити єдиний бренд та забезпечити однаковий рівень якості для клієнтів у будь-якому місці.

Стандартизація дозволяє забезпечити консистентність в обслуговуванні та створює сприятливу атмосферу для гостей, яка сприяє їхньому комфорту та задоволенню. При цьому важливо також забезпечувати постійний моніторинг і оновлення стандартів, щоб вони відповідали сучасним вимогам і очікуванням клієнтів [8].

Отже, від рівня корпоративної культури персоналу залежить привабливість і перспективи формування капіталу готельно-ресторанних підприємств.

Корпоративна культура є складною системою, що складається з ієрархії цінностей, способів їх реалізації та різних рівнів виявлення. Ці рівні включають змістовний, ментальний і дієвий.

Змістовний рівень являє собою набір цінностей, принципів і норм, які визначають, що є важливим для організації. Ці цінності відображаються у документах та статутах організації.

Ментальний рівень - це усвідомлення цінностей та їхнє втілення у свідомості працівників. Він включає у себе переконання, настанови та уявлення про те, що є важливим для організації.

Дієвий рівень представляє собою конкретні дії та практики працівників, які відображають корпоративні цінності і принципи. Цей рівень виявляється у взаємодії працівників між собою, з керівництвом та з клієнтами.

Корпоративна культура визначається взаємодією цих рівнів, які в свою чергу формують та впливають один на одного. Таким чином, для успішного формування корпоративної культури необхідно розуміти ці різні аспекти та забезпечити їхню взаємодію та відповідність. [9].

Для успішного розвитку ефективної корпоративної культури у ресторанному господарстві дійсно необхідно враховувати ці важливі аспекти:

- реалізація взаємозв'язку з зовнішнім середовищем (потреби та очікування клієнтів, тенденції ринку та конкурентну ситуацію);
- високий рівень матеріально-технічного забезпечення (забезпечення підприємства сучасними обладнанням, комфортними умовами та ефективною інфраструктурою);
- ефективне кадрове забезпечення;

- сприяння професійному розвитку фахівців (навчальні курси, тренінги, майстер-класи та ін.;
- відкритість до інновацій (ідтримка інноваційних ідей та постійний пошук новаторських рішень);
- безперервна самоосвіта та підвищення рівня компетентності.

В результаті проведених досліджень у напрямі ефективного формування корпоративної культури підприємств ресторанного господарства ми пропонуємо схему формування корпоративної культури на підприємствах індустрії ресторанного господарства (див. рис. 1.1).

На нашу думку, формування корпоративної культури в ресторанному господарстві враховує багато ключових аспектів. Місія підприємства виступає фундаментальним елементом корпоративної культури, оскільки вона визначає цілі та цінності, якими керується колектив. Залучення різних сторін, таких як власники, персонал, клієнти та партнери, до формулювання місії сприяє створенню більш збалансованої та враховуючої всіх зацікавлених сторін стратегії.

Важливою складовою є система мотивації та винагород, яка не лише стимулює працівників до досягнення поставлених цілей, але й демонструє їхню важливість для підприємства. Програми мотивації, такі як премії, підвищення зарплати за високі досягнення, та інші бонуси, є ефективним інструментом утримання талановитих працівників та підвищення їхньої продуктивності [3].

В свою чергу, навіть найвищі стандарти обслуговування не гарантують якісної послуги без системи контролю та зворотного зв'язку. Постійний моніторинг виконання стандартів і відповідна реакція на отриманий зворотний зв'язок дозволяють підприємству підтримувати високий рівень обслуговування та надійності бренду.

Загалом, формування корпоративної культури та управління персоналом в ресторанному господарстві є комплексним та враховує

важливість залучення всіх сторін, створення мотиваційних систем та системи контролю як ключових елементів успішного функціонування.

Сьогодні, у зв'язку із стрімким розвитком комунікаційних технологій особливу увагу варто приділяти цифровому маркетингу в сучасному бізнесі, особливо в готельно-ресторанній сфері, де спілкування з клієнтами та створення клієнтської бази відіграє ключову роль.

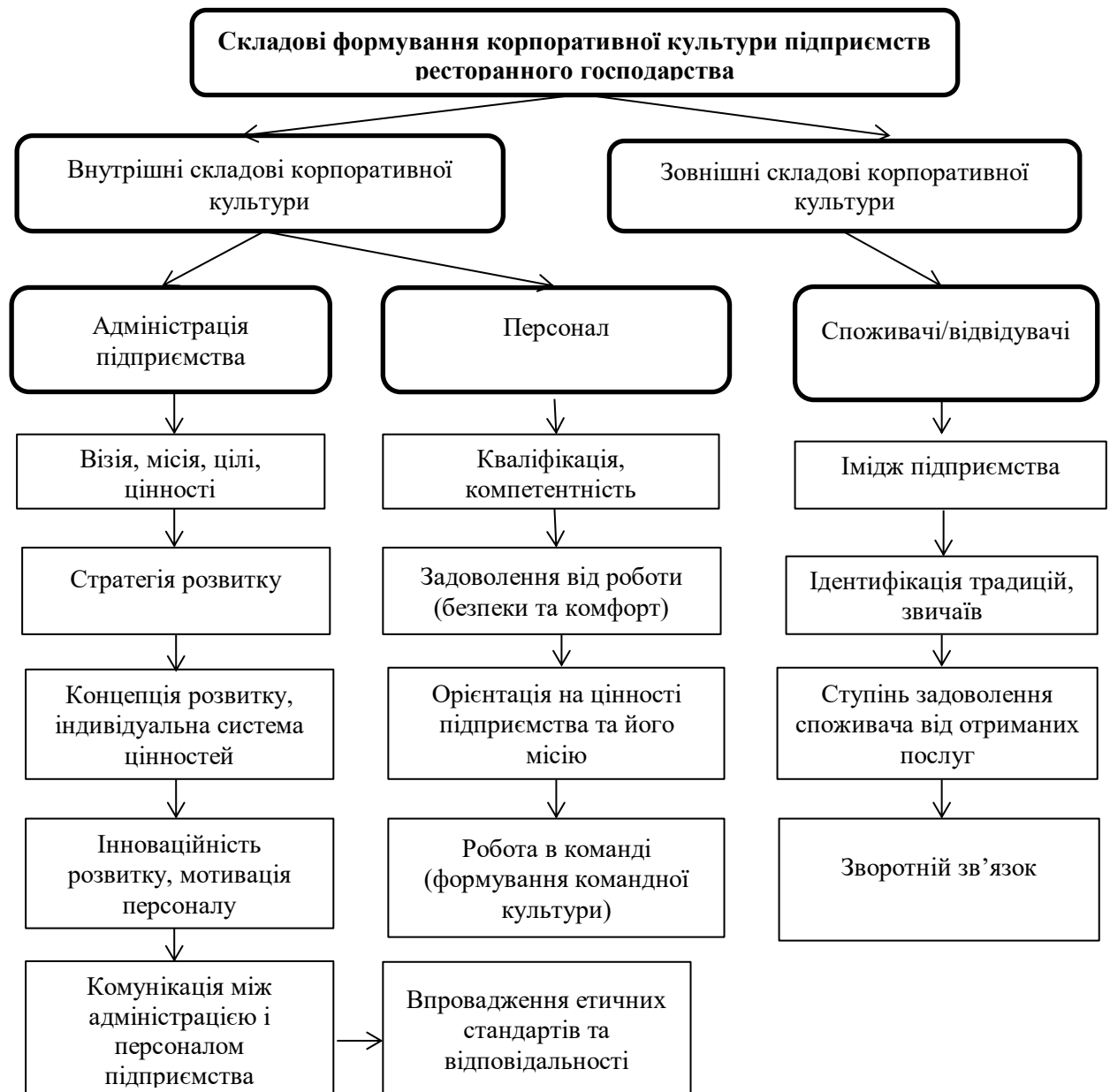


Рисунок 1.1 – Складові формування корпоративної культури підприємств ресторанного господарства

Джерело: складено автором

Корпоративний сайт та присутність в соціальних мережах дозволяють ефективно комунікувати з аудиторією, донести інформацію та отримувати відгуки від клієнтів, що допомагає підприємству адаптуватися до їхніх потреб та побажань [11].

Також ефективне управління часом є невід'ємною складовою корпоративної культури. Індивідуальна система тайм-менеджменту допомагає підприємству та його працівникам оптимізувати використання часу, пріоритизувати завдання та досягати більшої продуктивності.

Основними складовими схеми формування корпоративної культури в готельно-ресторанній сфері є: адміністрація, персонал та споживачі, які взаємопов'язані та визначають успішність підприємства. Керівництво відповідає за стратегічне напрямку розвитку, персонал впливає на внутрішню культуру та ефективність роботи, а клієнти визначають успіх бізнесу через свої вимоги та реакцію на послуги.

Персонал є ключовим елементом успішності та ефективності діяльності підприємства, особливо в сфері ресторанного бізнесу, де якість обслуговування напряму залежить від компетентності та мотивації працівників. Задоволений персонал забезпечує задоволення клієнтів, а це, в свою чергу, призводить до збільшення клієнтської бази та підвищення репутації закладу [12].

Формування корпоративної культури, спрямованої на задоволення працівників, включає в себе ряд аспектів, такі як задоволення від виконання роботи, підтримка командного духу, розуміння місії та стратегії розвитку компанії. Створення позитивного психологічного клімату в колективі дійсно має велике значення, оскільки це стимулює працівників до більш ефективної та продуктивної роботи.

Крім того, навички комунікації, емпатія та вміння працювати в команді є ключовими для працівників ресторанного бізнесу, оскільки вони постійно взаємодіють з клієнтами та колегами. Інвестування в навички та розвиток

персоналу також може значно підвищити якість обслуговування та конкурентоспроможність підприємства.

Зовнішньою складовою частиною формування корпоративної культури компанії є споживачі [2].

Споживачі грають ключову роль у формуванні іміджу підприємства через їхнє сприйняття якості послуг, атмосфери та індивідуального підходу. Взаємодія з клієнтами через зворотний зв'язок, який є важливим для підтримки та розвитку бізнесу.

Отримання фідбеку від клієнтів дозволяє організації аналізувати свою роботу, виправляти можливі недоліки та розвивати позитивні аспекти. Публікація відгуків та рекомендацій на різних платформах, таких як соціальні мережі, дозволяє розширити аудиторію та підвищити впізнаваність бренду.

Отже, корпоративна культура грає ключову роль у забезпеченні успіху діяльності підприємств ресторанного господарства, оскільки вона формує цінності, норми та ідеали колективу. Ці цінності ідеали відображаються у взаємодії з клієнтами, створюючи позитивне враження про бренд та підтримуючи його популярність та допомагають ефективному корпоративному управлінню.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП Ляшенко О.В.

Об'єктом дослідження було обрано ФОП Ляшенко Олександр Вікторович, який здійснює свою діяльність в с. Стецьківка Сумського району Сумської області. Основним видом діяльності є організація відпочинку та розваг, діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, а також інші види діяльності, передбачені установчими документами.

ФОП Ляшенко О.В. є власником ресторану «Стецьківський», що розташований в самому центрі села. Для користування відвідувачам пропонується головний зал на 30 персон, а також 2 кімнати, на 10 та 15 місць. Ресторан пропонує традиційну українську та європейську кухню.

Організація у своєму складі має такі приміщення:

- 1) складські приміщення: охолоджувальна камера; комора для сухих продуктів: хліба, овочів, білизни, інвентарю; комора для зберігання тари;
- 2) виробничі приміщення: заготівельні цехи для овочів, м'яса, птиці, риби; варильний цех; холодна заготовочна; кондитерський цех; мийка кухонного посуду; видача;
- 3) адміністративно-побутові приміщення: кімната керівництва, гардеробні, убиральні для персоналу.

Кількісний та якісний склад персоналу представлений на рисунку 2.1.

В результаті аналізу складу персоналу ресторану було визначено, що працюють:

- адміністратор – 1 особа;
- бухгалтер – 1 особа;
- шеф-кухар – 1 особа;

помічник кухаря – 3 особи;
 посудомийка – 1 особа;
 офіціант – 3 особи;
 бармен – 2 особи;
 прибиральниця – 1 особа.

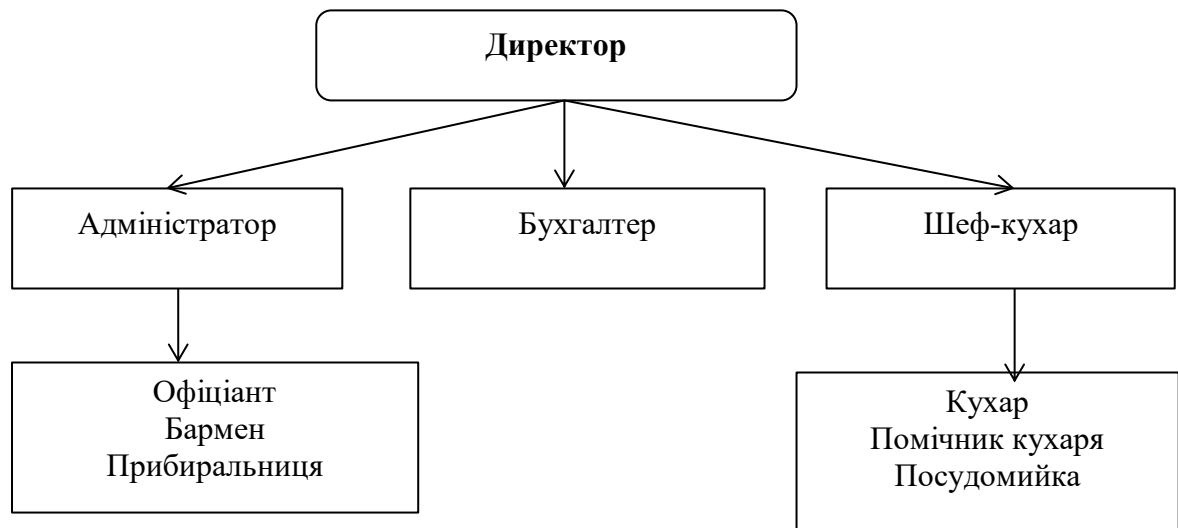


Рисунок 2.1- Організаційна структура ресторану «Стецьківський»

Джерело: розроблено автором

У своїй діяльності ФОП Ляшенко О.В. керується і дотримується всіх вимог та законодавства щодо такого виду господарювання. В організації розроблені правила внутрішнього розпорядку, які є обов'язковими до виконання всіма членами колективу. Також на підприємстві, є графіки змінності, відпусток та інші локальні акти, що регулюють час роботи і відпочинку працівників. Одним із методів забезпечення дисципліни праці в ресторані є заохочення, стимулювання ініціативи працівника. Саме тому заохочення є важливим елементом внутрішнього трудового розпорядку. В свою чергу, невиконання трудових обов'язків в ресторані передбачає застосування дисциплінарної відповідальності. До дисциплінарних проступків відносять запізнення, прогули, невиконання норм виробітку.

Визначаючи основні обов'язки власника, КЗпП України зобов'язує його правильно організувати працю працівників, постійно створювати умови для зростання продуктивності праці, забезпечувати трудову і виробничу дисципліну, неухильно дотримуватись вимог законодавства про працю і правил охорони праці, уважно ставитись до потреб і запитів працівників, поліпшувати умови їх праці та побуту [19].

Директор ресторану «Стецьківський» відповідає за розробку та втілення стратегій управління в житті. Він забезпечує те, щоб плани були не лише розроблені, але і виконувалися ефективно, визначаючи, які дії потрібно виконати, коли і яким чином, а також хто відповідає за виконання кожної конкретної роботи. Крім того, він контролює виконання планів та показників ефективності діяльності ресторану.

У ресторані використовують два методи управління: економічний та соціально-психологічний. Це вибір зумовлений невеликим розміром закладу та особливостями колективу.

Однією з головних обов'язків директора є забезпечення культури обслуговування відвідувачів та якості послуг. Він також несе відповідальність за ефективний облік та контроль за матеріальними цінностями, а також дотримання трудового законодавства. Директор здійснює комплексний контроль за всіма аспектами діяльності ресторану, спрямовуючи її на досягнення стратегічних цілей та успіху.

Шеф-кухар відіграє ключову роль у організації та контролі виробництва в ресторані. Основними напрямками його діяльності є:

1. Формування меню: відповідає за розробку різноманітного та привабливого меню, враховуючи сезонність, смакові уподобання клієнтів, наявність сировини та технологічні можливості.
2. Планування та відбір необхідної сировини та матеріалів: визначає потреби у сировині, контролює її якість та вибір, співпрацює з постачальниками для забезпечення високої якості продукції.

3. Контроль якості приготування та подачі страв: надає інструкції та навчає персонал виробництва правильному приготуванню страв та їх естетичному поданню, контролює процес готування на відповідність стандартам якості.

4. Контроль зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції: встановлює правила зберігання продуктів, щоб забезпечити їхню свіжість та безпеку.

5. Проведення тренінгів з персоналом виробництва і залу: навчає персонал виробництва технікам приготування страв, правилам санітарії та гігієни, а також вчить їх спілкуватися та співпрацювати з іншими членами команди.

6. Впровадження змін в роботу виробництва: аналізує ефективність виробничого процесу та пропонує вдосконалення або зміни для підвищення продуктивності та якості продукції.

Бухгалтер грає важливу роль у фінансовому управлінні підприємства. Він відповідає за організацію та ведення всіх бухгалтерських записів, включаючи облік фінансових операцій, податкового обліку, звітності тощо; формує облікову політику згідно з вимогами законодавства та особливостями діяльності підприємства. Це включає встановлення методів обліку, порядку складання фінансової звітності, оцінки активів і зобов'язань тощо; забезпечує відповідність фінансових операцій законодавству, а також відстежує фінансові потоки компанії, щоб забезпечити її стабільність та рентабельність.

Адміністратор виконує обов'язки спрямовані на забезпечення задоволення потреб гостей та ефективного управління роботою персоналу для досягнення успішної діяльності ресторану, а саме:

1. Обслуговування гостей: приймає та реєструє замовлення, вирішує будь-які проблеми чи запити гостей, надає інформацію про меню та послуги.

2. Керування персоналом: надає інструкції та розпорядження персоналу щодо обслуговування гостей, розподілу обов'язків, контролю якості обслуговування та дотримання правил роботи.

3. Контроль підготовки залу: відповідає за організацію підготовки залу до обслуговування, включаючи прибирання, оформлення столів, налаштування атмосфери, а також вчасне усунення будь-яких несправностей або недоліків.

4. Забезпечення високого рівня продажів: відстежує обсяги продажів, працює над підвищенням обороту і покращенням сервісу, розробляє та впроваджує стратегії продажів та маркетингові ініціативи для збільшення прибутку.

Організація постачання сировини та інших необхідних товарів є критичним елементом для ефективної роботи ресторану. Тут детально враховується якість, кількість та своєчасність поставок, а також вибір надійних постачальників.

Директор або адміністратор відповідає за складання замовлень на необхідні продукти та матеріали для ресторану. Заявки робляться враховуючи розрахунковий обсяг роботи, актуальні потреби та вимоги до якості. Особливу увагу приділяють контролю якості та кількості отриманих товарів. Це забезпечується перевіркою поставок на відповідність стандартам якості та кількісним показникам.

Ресторан формує список потенційних постачальників, обираючи тих, які пропонують оптимальне співвідношення ціни та якості. Ретельно вивчаються умови поставок, умови зберігання продуктів, а також репутація компанії.

При прийманні товарів адміністратор або шеф-кухар перевіряють відповідність стандартам якості і безпеки. Вони перевіряють цілісність упаковки, терміни придатності, відсутність пошкоджень та відповідність замовленню. Для збереження сировини та інших товарів використовуються відповідні умови зберігання з метою підтримки якості та безпеки продуктів. Загальний процес постачання та контролю якості є важливим елементом для забезпечення ефективності та безперебійності роботи ресторану. Це дозволяє

забезпечити високий стандарт обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

З метою комплексної оцінки фінансового стану підприємства варто розглянути тенденції динаміки показників, які з різних боків характеризують фінансово-економічний стан підприємства. Аналіз показників ділової активності допомагає зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку та управління своїми активами. Результати представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2021 рр., (+;-)	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Залишкова вартість	5324,7	6281,4	6366,8	1042,1	19,6
Первісна вартість	7804,1	8110,2	8120,7	316,6	4,1
Знос	2479,4	1828,8	1753,9	-725,5	-29,3
Виробничі запаси	467,1	497,3	580,8	113,7	24,3
Загальний прибуток	2520	3240	4880	2360	93,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг)	2100	1296	1952	-148	-7,1
Фонд оплати праці	546	729	972	426	77,9

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП Ляшенко О.В.

Аналіз даних дозволяє зробити висновок про те, що фінансовий стан за проаналізований період часу є стабільно прибутковим. Збільшення залишкової вартості на 19,6% та первісної вартості на 4,1%, що вказує на збільшення вартості активів протягом цього періоду. Показник зносу зменшився на 29,3%, що свідчить про більш ефективне використання активів. Абсолютне і відносне відхилення значення виробничих запасів свідчать про їх збільшення, що пов'язане зі зростанням обсягів надання послуг та забезпеченням підприємства необхідними ресурсами. Зменшення собівартості послуг на 7,1% є результатом оптимізації виробничих процесів

та зниження витрат. Збільшення фонду оплати праці на 77,9% відбулось за рахунок підвищення мінімальної заробітної плати.

З метою аналізу використання трудових ресурсів і фонду використання праці на підприємстві слід проаналізувати ряд показників, які представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Рух робочої сили на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2021 рр., (+;-)	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносна, %
1. Середньооблікова чисельність працівників (осіб)	15	13	14	-1	-
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	4	5	3	1	-
3. Вибуло працівників (осіб)	3	4	2	-1	-

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП Ляшенко О.В.

Згідно з представленими в таблиці 2.2 даними, можна побачити, що всі показники, які характеризують рух робочої сили у 2021-2023 роках має позитивну тенденцію. Ця стабілізація кадрів свідчить про те, що підприємство успішно закріплює робочу силу і може виявити певний рівень впевненості серед своїх працівників. Також на це впливає збільшення фонду оплати праці, зменшення відсотка відсутності на робочому місці, підвищення середньомісячної заробітної плати, що сприяє підвищенню задоволеності та ефективності роботи персоналу, оскільки стабільність у кадровій сфері може сприяти зменшенню стресу і підвищенню мотивації працівників.

Також варто дослідити фонд робочого часу підприємства за останні 3 роки, так як раціональне використання робочої сили багато в чому залежить від економного і ефективного використання робочого часу. Результати представлені в таблиці 2.3. В результаті аналізу було визначено, що абсолютне збільшення випуску продукції у 2023 році порівняно з 2021 роком становить 2360 тис. грн, що відповідає відносному зростанню на близько 94,4%.

Таблиця 2.3 - Аналіз продуктивності праці на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2021 рр., (+;-)	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %
1. Випуск продукції, тис. грн	2520	3240	4880	2360	94,4
2. Середня чисельність працівників	15	13	14	-1	-6,7
3. Кількість відпрацьованих:	-	-	-	-	-
людиною годин,	2007,5	2007,5	2007,5	-	-
людиною днів	182,5	182,5	182,5	-	-
Тривалість робочого дня	11	11	11	-	-
Тривалість робочого періоду, днів	365	365	365	-	-
Середній виробіток на одного працівника, тис.грн	168	249,2	348,6	180,6	107,5
Середньогодинний виробіток робітника, грн	125,55	124,15	173,63	48,1	38,3
Середньоденний виробіток робітника, грн	1380,8	1365,6	1909,9	529,2	38,3
Фонд робочого часу, год	30030	26026	28028	-2002	-6,7

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП Ляшенко О.В.

Це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та його здатність до збільшення обсягів надання послуг за рахунок оптимізації трудових ресурсів та ефективної організації виробничих процесів. У зв'язку з чим відбулось збільшення середнього виробітку на одного працівника у 2023 році на 180,6 тис. грн порівняно з 2021 роком, що відповідає відносному зростанню на близько 107,5% та вказує на підвищення продуктивності праці та ефективне використання робочого часу. Збільшення середньогодинного та середньоденного виробітку на близько 38,3% відбулось за рахунок підвищення оплати праці.

Оцінка середньої заробітної плати дійсно має суттєве значення в аналізі фонду оплати праці. Цей показник вказує на середню суму, яку отримує працівник підприємства за певний період, і дозволяє зрозуміти, наскільки

ефективно використовуються фінансові ресурси для оплати праці. Розрахунки представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Оплата праці на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2021 рр., (+;-)	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %
1. Фонд оплати праці (тис.грн)	546	729	972	426	77,9
2. Середня чисельність працівників	15	13	14	-1	-6,7
3. Середньорічна заробітна плата, грн..	48670	85200	97200	48530	99,6
4. Середньогодинна заробітна плата одного робітника, грн.	23,7	43,2	48,5	24,8	104,7

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП Ляшенко О.В.

За даними таблиці видно, що хоча у 2023 році стало менше на 1 одиницю персоналу та фонд оплати праці зріс за рахунок підвищення заробітної плати у зв'язку з інфляцією в країні і, як наслідок, вимушеним підвищенням мінімальної заробітної плати в країні.

Загалом, збільшення обсягів надання послуг та підвищення виробничої ефективності вказують на позитивну динаміку розвитку підприємства. Однак зменшення чисельності працівників та фонду робочого часу може вимагати уваги до питань управління персоналом та організації робочих процесів.

2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Для забезпечення ефективної діяльності підприємств ресторанного господарства є важливим оперативний аналіз та моніторингу обсягів наданих послуг і доходів в умовах конкурентної ринкової економіки. Оскільки попит і уподобання споживачів швидко змінюються, важливо мати можливість швидко реагувати на ці зміни, щоб забезпечити ефективне управління доходами та прибутком.

Інтеграція облікової і ринкової інформації дає можливість комплексного аналізу ситуації та прийняття обґрунтованих рішень. Використання експертних оцінок і методів аналізу, таких як SWOT-аналіз та PEST-аналіз, дозволяє ресторанам не тільки розуміти власні сильні та слабкі сторони, але й оцінювати можливості та загрози, що постають на ринку. Це допомагає розробляти стратегії, які максимізують переваги підприємства та зменшують його вразливість перед потенційними загрозами.

Соціальний аспект PEST-аналізу справді є важливим для ресторанного бізнесу, оскільки він напряду впливає на споживачів і їхні вимоги до продуктів та послуг. Ресторани успішні, коли вони вміють адаптуватися до змін у соціальному середовищі та задовольняти потреби своїх клієнтів.

Умови, в яких працюють підприємства готельно-ресторанної галузі, дійсно є складними через такі фактори, як зменшення платоспроможного населення, зростання вимог до якості послуг, зміни в смакових уподобаннях та способі життя споживачів. Наприклад, зростання попиту на здорове харчування може вимагати від ресторану внесення змін у своє меню та підходів до готування страв.

Крім того, врахування соціальних тенденцій, таких як зростання кількості вегетаріанців, захист прав тварин та інших культурних чинників, може допомогти ресторану розширити свою клієнтську базу і привернути нових споживачів. Результати проведеного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ресторану «Стецьківський» представлені в таблицях 2.5 і 2.6.

Обмеження та заборони через впровадження військового стану в країні суттєво вплинули на готельно-ресторанну сферу, призводячи до великих втрат та додаткових витрат для підприємств цієї галузі. Обмеження на роботу ресторанів, заборони на проведення масових заходів суттєво обмежили можливості готелів та ресторанів. Крім того, посилення регулювання галузі з боку держави також призводить до негативних наслідків. Необхідність дотримання нових законодавчих вимог, включаючи вимоги щодо санітарних

та гігієнічних стандартів, безпеки праці та оподаткування, може призвести до додаткових витрат для підприємств готельно-ресторанної галузі.

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз ресторану «Стецьківський»

Політичні чинники	Економічні чинники
Законодавство в галузі регулювання діяльності Підприємств ресторанного господарства в умовах військового стану. Політична та соціальна нестабільність на сході країни. Зміни в урядовому регулюванні, такі як введення нових вимог до роботи громадських закладів харчування. Політика в галузі охорони здоров'я та безпеки	Конкуренти . Підвищення цін на продукцію постачальників. Інфляція. Військові дії на території країни.
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
Зміна смаків споживачів Зміна загальних цінностей населення Зміна вимог споживачів до якості наданих послуг Підвищення рівня безробіття в країні	Розвиток новітніх технологій приготування страв Впровадження нового програмного забезпечення та енергозберігаючого обладнання Інформування у медіа про діяльність підприємства

Джерело: розроблено автором

Врахування економічних чинників та впровадження нових технологій може допомогти ресторану зберегти свою конкурентоспроможність та здобути переваги на ринку. Ресторан може працювати над удосконаленням своєї системи управління запасами та пошуку альтернативних постачальників, які пропонують більш вигідні умови. В свою чергу, збільшення ефективності операцій та оптимізація витрат можуть допомогти ресторану управляти фінансовими ризиками, пов'язаними з коливаннями валютного курсу та інфляцією.

Ресторан може адаптуватися до змінених умов, використовуючи соціальні мережі для комунікації з клієнтами та реклами. Також важливо постійно вдосконалювати якість послуг та розробляти нові пропозиції для привернення і утримання клієнтів. Використання програмного забезпечення

для автоматизації операцій та енергозберігаючого обладнання може підвищити ефективність роботи, а використання сучасних кулінарних технологій також дозволить ресторану пропонувати унікальні страви та підвищити рівень задоволення клієнтів.

SWOT-аналіз є потужним інструментом для оцінки внутрішнього потенціалу та обмежень підприємства, а також виявлення ймовірних можливостей та загроз зовнішнього середовища. Цей аналіз допомагає компаніям краще зрозуміти їхню поточну ситуацію та планувати майбутні дії, включаючи розробку стратегій, що відповідають внутрішнім і зовнішнім умовам. Врахування позитивних та негативних факторів дозволяє компаніям визначити свої переваги і недоліки, а також виявити можливості для росту та потенційні загрози, які можуть виникнути на ринку. Це важливий інструмент для прийняття обґрунтованих рішень і планування стратегій у бізнесі.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ресторану «Стецьківський»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Ціни нижчі, ніж у конкурентів Наявність розважальних програм (з участю ведучих, музикантів) Розташування на центральній вулиці Наявність парковки Якісне обслуговування	Застарілий інтер'єр Відсутній сайт Недостатня кількість рекламних кампаній Відсутній інтернет-маркетинг Відсутність маркетингової стратегії Відсутність програм контролю управлінської діяльності
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження системи управління якістю TQM Нові види послуг (інтернет-кафе, кейтерінг, караоке) Створення та розвиток власного бренду Співпраця з блогерами, інфлюенсерами Впровадження цифрових технологій та цифрового маркетингу	Конкуренти Зростання податків та комунальних платежів Зростання цін на продукцію Зниження купівельної спроможності населення

Джерело: розроблено автором

В результаті проведеного аналізу, зазначимо, що встановлення зв'язку зі споживачами через медіа-канали є важливим аспектом для ресторану «Стецьківський». Інвестування в цифрове просування, таке як присутність на мережевих сайтах, онлайн-маркетинг і співпраця з впливовими особами,

може значно покращити сприйняття ресторану та збільшити його популярність. Шум у Інтернеті може привернути більше уваги до закладу, збільшити кількість відвідувачів, а також підвищити обсяги відвідувань веб-сайту та онлайн-продажів. Крім того, впровадження нових високоякісних страв, що складаються з здорових та екологічних інгредієнтів без жиру і цукру, може сприяти росту популярності ресторану серед клієнтів, які обирають здоровий спосіб життя.

2.3. Оцінка корпоративної культури підприємства як елементу системи корпоративного управління

Оцінка корпоративної культури є важливою складовою корпоративного управління, оскільки вона впливає на ефективність та успішність підприємства. З метою проведення оцінювання була складена адаптивна анкета, що включала 36 запитань (див.Додаток А), і проведено опитування серед співробітників та керівництва. Це дозволило оцінити та виявити слабкі сторони корпоративної культури та розробити стратегію формування та розвитку підприємства.

Для визначення типу корпоративної культури були використані методики «OCAI» К. Камерона та Р. Куїнна [18], що ґрунтується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей» і допомагає побудувати профіль корпоративної культури, а також методика Ч. Хенді «Визначення типу корпоративної культури» [15].

Оцінювання відбувалося за наступними етапами:

1- Проведення опитування. У дослідженні корпоративної культури ресторану взяли участь 14 співробітників з різних функціональних відділів та найвищого керівництва закладу. Вибірка охоплювала як чоловіків, так і жінок віком від 22 до 53 років, зі стажем роботи від 1 до 7 років. Кожному співробітнику було запропоновано заповнити попередньо підготовлений анкетувальний бланк, що був складений на основі методики «OCAI» від К.

Камерона та Р. Куїнна та методики «Оцінка типу корпоративної культури за Ч. Хенді» [8]. Перед початком опитування всім працівникам було надано інструкцію щодо заповнення бланків та гарантовано конфіденційність отриманих даних [4].

2- Обробка даних. Для обробки отриманих емпіричних даних та їх наочного подання у формі графіків та таблиць були використані методи математичної та описової статистики, такі як середнє значення, максимальне та мінімальне значення, а також методи агрегування даних. Після обробки даних було збудовано 7 профілів корпоративної культури установи:

- загальний організаційний профіль.
- характеристика ресторану.
- стиль лідерства в ресторані.
- управління працівниками.
- місія закладу.
- стратегічні цілі.
- критерії успіху.

Усі ці профілі були побудовані на основі результатів графі «теперішній стан», яка відображає поточний стан корпоративної культури, а також графі «бажаний стан», яка відображає бажаний стан корпоративної культури у майбутньому.

3 – Аналіз результатів. Інтерпретація профілів корпоративної культури та одержаних даних за результатами методики «Визначення типу корпоративної культури за Н. Хенді» дозволила виявити ключові особливості та характеристики культури установи. На основі викреслених профілів корпоративної культури та шести її атрибутів відбулась інтерпретація результатів з трьох основних розрізів: за справжнім домінуючим типом культури, за різницею між нинішньою та бажаною культурою, за узгодженістю профілів різних атрибутів корпоративної культури. Далі, на основі усереднених даних, проводилася інтерпретація результатів за додатковою методикою Н. Хенді, яка допомагає більш глибоко

проаналізувати та зрозуміти тип культури установи та виявити можливі шляхи для його поліпшення [2].

З метою побудови загального профілю корпоративної культури ресторану було використано дані, отримані на основі розрахунку середньої арифметичної (див.табл. 2.7 та рис.2.2).

Таблиця 2.7 - Профіль корпоративної культури за методикою «OCAI» [8]

Тип корпоративної культури	Теперішній стан	Бажаний стан
Кланова	40,49	30,99
Адхократична	27,71	29,23
Ринкова	15,20	22,94
Бюрократична	18,61	16,59

Джерело: узагальнено автором на основі [18]

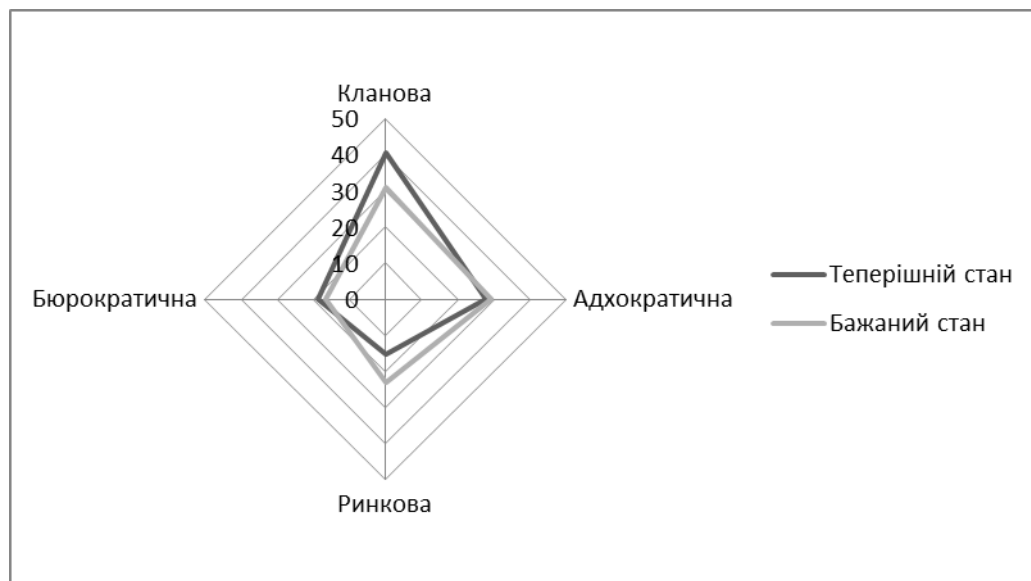


Рисунок 2.2 - Профіль корпоративної культури ресторану «Стецьківський»

Джерело: розроблено автором

В результаті побудови профілю корпоративної культури діючої та покращої культури для застосування в ресторані «Стецьківський» було визначено, що виявилася потреба переважно знизити клановий тип та ієрархію, а також підвищити адхократію та ринок. Як вже зазначалось, для

додаткової оцінки типу корпоративної культури, що дає можливість здійснити більш глибокий та об'єктивний аналіз її характеристик була використана методика «Визначення типу корпоративної культури за Н. Хенді» [8]. Отримані результати опитування представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Профіль корпоративної культури за методикою «Визначення типу корпоративної культури за Н. Хенді»

Тип корпоративної культури	Отримані значення
Культура Влада	9,57
Культура Ролі	13,42
Культура Завдання	14,43
Культура Особистості	8,28

Джерело: узагальнено автором на основі [18]

Отримані результати вказують на наявність кланового типу корпоративної культури в ресторані «Стецьківський». Це свідчить про те, що організація зорієнтована на побудову довірчих та згуртованих відносин всередині колективу, встановлення сімейних зв'язків між працівниками та забезпечення комфортної та стабільної робочої атмосфери.

Така культура сприяє ефективній комунікації та спільній роботі команди, а також виявленню творчого ентузіазму серед працівників. Пріоритетом в цій культурі є вирішення завдань та досягнення загальних цілей, а не індивідуальних досягнень [8]. Однак, такий підхід може бути неефективним у змінному зовнішньому середовищі, оскільки організація повільно реагує на зміни та може виявити міжфункціональні розбіжності та конфлікти. Тому важливо враховувати потреби змін у культурі для адаптації до нових умов.

Загалом, корпоративна культура закладу позитивно відзначається довірою, згуртованістю та лояльністю працівників, але потребує удосконалення для ефективного функціонування в змінному середовищі.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У результаті проведеного дослідження було виявлено, що однією із слабких сторін корпоративної культури ресторану «Стецьківський», а отже і корпоративного управління є недостатня автоматизація управлінських процесів, що призводить до зменшення його конкурентоспроможності, і можливого зменшення прибутковості в майбутньому.

На сьогоднішній день впровадження автоматизованих систем управління закладами ресторанного господарства є важливою необхідністю. Автоматизація ресторанів не є новим явищем, проте вона постійно розвивається. У сучасному світі, де мобільність стає все більш важливою, роль мобільних пристроїв у галузі громадського харчування стає все більш суттєвою.

Впровадження ресторанних комп'ютерних систем дозволяє автоматизувати багато аспектів управління, включаючи замовлення, інвентаризацію, контроль запасів, облік продажів та взаємодію з клієнтами. Це допомагає підвищити ефективність, знизити витрати та покращити обслуговування. Тому, хоча багато рестораторів можуть не мати технологічного бекграунду, використання комп'ютерних систем стає необхідністю для конкурентоспроможності та успішного функціонування їхнього бізнесу.

З метою розвитку корпоративного управління ресторану «Стецьківський» ми пропонуємо використовувати систему POS для автоматизації управління. Розглянемо її детальніше.

POS-системи (Point of Sale) є надзвичайно важливим інструментом для ресторанного бізнесу, який поєднує в собі касовий апарат, систему управління запасами, інструмент звітності та аналітики, а також платформу

управління співробітниками. Ця інтегрована система дозволяє автоматизувати безліч бізнес-процесів, що відбуваються в ресторані або кафе, що спрощує технологічні потреби для власників бізнесу [10].

POS-системи використовуються для відстеження продажів, контролю грошових потоків та управління запасами продуктів харчування. Вони допомагають власникам ресторанів краще керувати своїм бізнесом, спрощуючи процес ведення бухгалтерського обліку та надаючи доступ до важливих аналітичних даних для прийняття стратегічних рішень [10].

Отже, POS-системи стали необхідним елементом сучасного ресторанного бізнесу, що допомагає оптимізувати процеси та забезпечує більш ефективне управління рестораном.

Дослідження ринку ресторанних послуг, проведене компанією myservername.com [7], вказує на особливості вимог до POS-системи ресторану серед власників ресторанного бізнесу. Звичайно, однією з ключових переваг використання POS-систем [7] є те, що вони не зменшують кількість офіціантів або інших співробітників. Натомість, вони спрощують та оптимізують процес обробки великої кількості замовлень та управління запасами, що забезпечує більш ефективну роботу ресторану.

Таблиця 3.1 містить інформацію про ключові функції та особливості, які власники ресторанів вважають важливими при виборі POS-системи [7]. Ці дані можуть включати такі аспекти, як можливості аналітики та звітності, інтеграцію з іншими системами, підтримку мобільних пристроїв, надійність та швидкодію системи, сервіс та підтримку клієнтів, інтерфейс користувача тощо. Ця інформація може допомогти рестораторам у виборі оптимальної POS-системи [7], яка відповідає їхнім потребам та вимогам, та покращити ефективність управління ресторанним бізнесом.

За результатами дослідження можна зробити висновки, що основна увага керівників направлена на важливість автоматизації управління запасами (48%), відстеженню та моніторингу звітів з продажів (33%) та управління персоналом (22%).

Таблиця 3.1- Вимоги до POS-системи ресторану

Вимоги до POS-системи	Кількість опитаних, %
Управління запасами	48
Контроль за звітами з продажів	33
Управління персоналом	22
Сумісність з планшетом	17
Друк квитанцій	15
Розробка меню	13
Бухгалтерський облік	12
Простота у використанні	11
Можливість обробки за допомогою кредитної картки	9

Джерело: [7]

Для використання запропонованої системи в ресторані «Стецьківський» пропонуємо найбільш спеціалізовану і ощадну програму Poster Pro [7]. На рисунку. 3.1 зображено схему системи автоматизації Poster Pro [7].

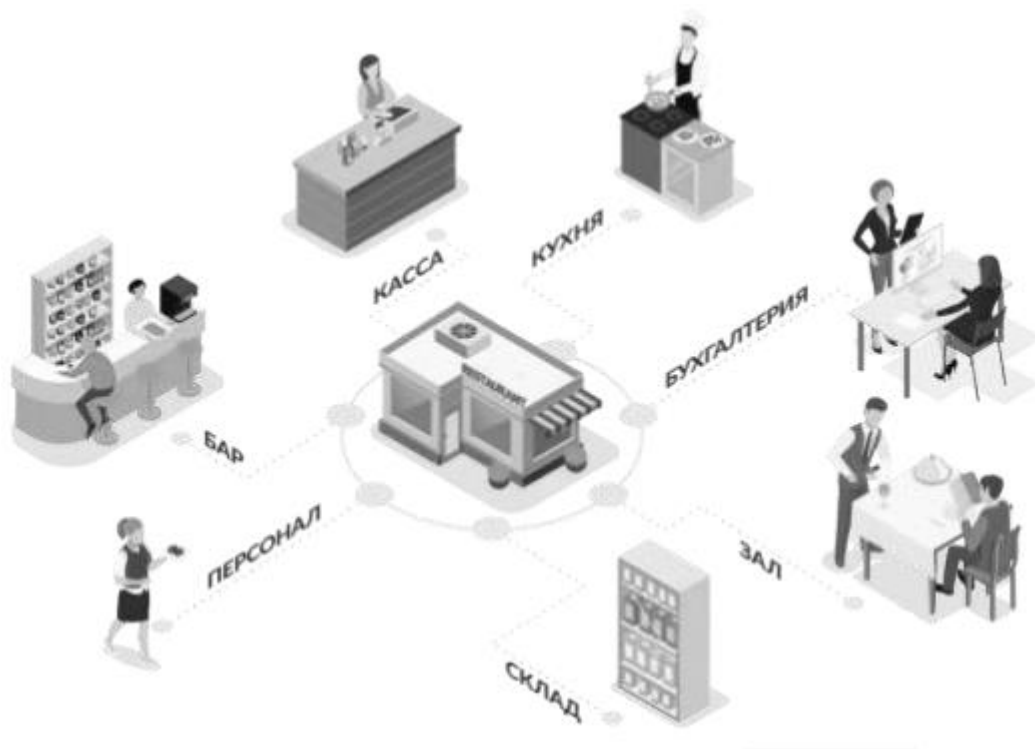


Рисунок 3.1 - Схема системи автоматизації Poster Pro

Джерело: [7]

Програма автоматизації Poster Pro [7] є сучасним та надійним рішенням для ефективного управління рестораном. Вона включає в себе повний набір інструментів, необхідних для управління різними аспектами господарської діяльності та обслуговування клієнтів.

Основні переваги програми включають:

1. Комплексність функцій: надає інструменти для управління різними аспектами ресторанного бізнесу, включаючи ведення обліку, контроль дій персоналу, оновлення меню, структурування бази клієнтів, зміни в ціновій політиці та впровадження програм лояльності.

2. Швидкість та ефективність: дозволяє швидко вирішувати завдання, які раніше вимагали багато часу та праці, такі як формування звітності за різними показниками роботи.

3. Електронний режим та хмарне програмне забезпечення: всі операції ведуться в електронному режимі, що спрощує їх виконання та забезпечує доступ до даних з будь-якої точки планети. Використання хмарного програмного забезпечення дозволяє зберігати дані в безпечному та доступному місці.

Система Poster Pro [7] для автоматизації ресторану складається з семи модулів: зал, кухня, бар, склад, каса, бухгалтерія та менеджмент. Кожен з цих модулів має свої функції та спрямований на оптимізацію різних аспектів ресторанного бізнесу.

Модуль «Зал» дозволяє офіціантам приймати замовлення та вносити їх дані на термінал, навіть не відходячи від столика гостей. Модуль «Кухня» та «Бар» дозволяють ефективно керувати замовленнями та швидко вирішувати їх обробку. «Склад» відстежує всі інгредієнти страв та робить списання згідно з технологічними картами. «Каса» відповідає за оплату та ведення обліку транзакцій, а «Бухгалтерія» допомагає вести облік фінансових операцій та генерувати звіти. «Менеджмент» забезпечує контроль робочого часу персоналу та аналіз ефективності роботи ресторану.

Однією з основних переваг системи Poster Pro [7] є її мобільність. Завдяки оснащенню персоналу гаджетами, обслуговуючий персонал може ефективно керувати замовленнями та спілкуватися з кухнею чи баром у режимі реального часу. Це спрощує процес обробки замовлень та дозволяє персоналу зосередитися на наданні високоякісного обслуговування клієнтам.

Комп'ютеризація ресторану засобами системи Poster Pro дозволяє підвищити ефективність управління ресторанним бізнесом, зменшити час на обробку замовлень та спростити бухгалтерський облік. Це сучасне рішення для ресторанного бізнесу, яке допомагає власникам ресторанів оптимізувати робочі процеси та забезпечує ефективне управління.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного нами дослідження була досягнена мета та розв'язані поставлені завдання, що дало змогу зробити наступні висновки.

1. Корпоративне управління (англ. corporate governance) - внутрішні системи, структури та процедури, що використовуються для управління та контролю підприємств. Корпоративне управління не має безпосереднього відношення до оперативного (англ. operational management) і тактичного управління компанією, але останнім часом включається в стратегічне управління. До сфери корпоративного управління відносяться усі питання, пов'язані із забезпеченням ефективності діяльності компанії та із захистом інтересів її власників, у тому числі регулювання внутрішніх і зовнішніх ризиків. Система корпоративного управління (СКУ) визначається як комплекс правил, процедур, культури та контрольних механізмів, які спрямовані на забезпечення ефективного управління компанією та захист інтересів її власників і зацікавлених сторін. Основні цілі СКУ полягають у підвищенні прозорості, ефективності та відповідальності управління перед інвесторами та стейкхолдерами.

Більшість науковців стверджує, що корпоративне управління та корпоративна культура взаємодіють та впливають одне на одного, створюючи основу для успішної діяльності організації, оскільки корпоративна культура визначає цінності та цілі організації. Вона відображається у способі, яким управління встановлює та реалізує стратегічні цілі. У свою чергу, корпоративне управління формує структури та процеси, які сприяють досягненню цих цілей.

2. Об'єктом дослідження було обрано ФОП Ляшенко Олександр Вікторович, який здійснює свою діяльність в с. Стецьківка Сумського району Сумської області. Основним видом діяльності є організація відпочинку та розваг, діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, а також інші види діяльності, передбачені установчими документами.

ФОП Ляшенко О.В. є власником ресторану «Стецьківський», що розташований в самому центрі села. Аналіз фінансового стану організації свідчить про позитивну динаміку розвитку та його здатність до збільшення обсягів надання послуг за рахунок оптимізації трудових ресурсів та ефективної організації виробничих процесів. Однак зменшення чисельності працівників та фонду робочого часу може вимагати уваги до питань управління персоналом та організації робочих процесів.

3. В результаті проведеного аналізу, зазначимо, що встановлення зв'язку зі споживачами через медіа-канали є важливим аспектом для ресторану «Стецьківський». Інвестування в цифрове просування, таке як присутність на мережевих сайтах, онлайн-маркетинг і співпраця з впливовими особами, може значно покращити сприйняття ресторану та збільшити його популярність. Шум у Інтернеті може привернути більше уваги до закладу, збільшити кількість відвідувачів, а також підвищити обсяги відвідувань веб-сайту та онлайн-продажів.

4. Оцінювання корпоративної культури закладу як одного із найважливіших елементів корпоративного управління було виявлено наявність кланового типу корпоративної культури в ресторані «Стецьківський». Це свідчить про те, що організація зорієнтована на побудову довірчих та згуртованих відносин всередині колективу, встановлення сімейних зв'язків між працівниками та забезпечення комфортної та стабільної робочої атмосфери.

Така культура сприяє ефективній комунікації та спільній роботі команди, а також виявленню творчого ентузіазму серед працівників. Пріоритетом в цій культурі є вирішення завдань та досягнення загальних цілей, а не індивідуальних досягнень. Однак, такий підхід може бути неефективним у змінному зовнішньому середовищі, оскільки організація повільно реагує на зміни та може виявити міжфункціональні розбіжності та конфлікти. Тому важливо враховувати потреби змін у культурі для адаптації до нових умов. Загалом, корпоративна культура закладу позитивно

відзначається довірою, згуртованістю та лояльністю працівників, але потребує удосконалення для ефективного функціонування в змінному середовищі.

5. У результаті проведеного дослідження було виявлено, що однією із слабких сторін корпоративної культури ресторану «Стецьківський», а отже і корпоративного управління є недостатня автоматизація управлінських процесів, що призводить до зменшення його конкурентоспроможності, і можливого зменшення прибутковості в майбутньому. Тому з метою розвитку системи корпоративного управління ресторану «Стецьківський» було запропоновано використовувати систему POS для автоматизації управління. POS-системи використовуються для відстеження продажів, контролю грошових потоків та управління запасами продуктів харчування. Вони допомагають власникам ресторанів краще керувати своїм бізнесом, спрощуючи процес ведення бухгалтерського обліку та надаючи доступ до важливих аналітичних даних для прийняття стратегічних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батченко Л. В., Гончар Л. О. Особливості формування адаптивної методологічної моделі управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 7. С. 33–38.

2. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 1 (85). С. 72–81.
 URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4498/Інноваційні%20підходи%20до%20управління%20підприємствами%20в%20умовах%20діджиталізації%20економіки.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (дата звернення: 05.11.2023 р.)

3. Бут-Гусаім О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297–304.
 URL: http://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_6_0_297_3044. (дата звернення: 07.12.2023 р.)

4. Васильківський Д.М. Система корпоративного управління промисловими холдингами. *Економіка та управління підприємствами*. №14. 2018. С.292-300.

5. Гузар У.Є., Завидівська О.І., Кулик О.М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (25) 2020. С.188-194.

6. Гуменюк В. В., Кісь С. Я., Гречаник Б. В. Готельно-ресторанна справа в системі координат ціннісно-орієнтованого управління. *Фінансовий простір*. 2018. № 4. С. 109–116.

7. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*.

2017. № 11. С. 459–464. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-459_464.pdf (дата звернення: 12.02.2024 р.)

8. Джур О. Є., Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 55–67. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b8e8370ce8.pdf (дата звернення: 07.12.2023 р.)

9. Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Корпоративне управління в готельно-ресторанному господарстві: організація, стандартизація, фінансіалізація. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 6.2020. С.181–189.

10. Дрожжин О., Сментина Н. Цільові орієнтири підприємств готельно-ресторанного бізнесу в контексті управління вартістю. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Серія «Економіка»*. 2019. № 1. С. 36–48. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/264/pdf/36-48.pdf> (дата звернення: 21.03.2024 р.)

11. Лозовський О. М. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf. (дата звернення: 07.12.2023 р.)

12. Ляшенко Андрій, Цебро Яна. Сутнісні характеристики корпоративного управління. Інновації в науці: сучасний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих дослідників (4 квітня 2024 року, м. Суми). Суми: ФОП Цьома С.П., 2024. С.149-150.

13. Мальська М.П. (2012). Корпоративне управління: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2012. С. 145-156.

14. Павленко Л. А. Методика визначення зв'язку між показниками корпоративного управління та показниками фінансово-господарчої

діяльності акціонерних товариств в Україні. *Системи обробки інформації*. 2012. № 4(1). С. 162-165.

15. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Закон України від 22 липня 2014 року № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14>. (дата звернення: 16.02.2024 р.)

16. Резник Н. П. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економіка підприємства*. 2019. №4, С. 138–147. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194_138-147.pdf. (дата звернення: 16.02.2024 р.)

17. Свінарьова Г. Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2020. № 4, том 3. С. 137–141. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=7799>. (дата звернення: 07.12.2023 р.)

18. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 3. С. 37–43. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2360/2555>. (дата звернення: 16.02.2024 р.)

19. Угоднікова О. І. Стейкхолдерно-орієнтована модель стратегічного управління підприємствами галузі туризму та готельно-ресторанного господарства. *Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 141. С. 39–44. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/49850/1/5166-10258-1-SM.pdf> (дата звернення: 16.02.2024 р.).

20. Холодницька А., Молибога К. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. №3 (19), 2019. С. 106-112.

21. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств.

Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". №25, 2023. С.54-58.

22. Шубчик О. А. Використання збалансованої системи показників у корпоративному управлінні ресторанными мережами. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 1. С. 201–205.

ДОДАТКИ