

- и управление / Бокс Дж., Дженкинс Г.; пер. с англ. А. Л. Левшина. – М.: Мир, 1974. – Вып. 1. – 406 с.
3. Зенкин А. И. О математических методах прогнозирования / А. И. Зенкин. – М.: [б. и.], 1987. – 90 с.
  4. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Кіндрацька Г. І. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
  5. Теорія управління органами внутрішніх справ: підручник / за ред. Ю. Ф. Кравченка. – К.: Нац. акад. внутрішніх справ України, 1999. – 702 с.
  6. Цыгичко В. Н. Прогнозирование социально-экономических процессов / Цыгичко В. Н. – М.: Финансы и статистика, 1986. – 208 с.

УДК 338.242.2

## ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ РЕСТОРАННИМИ МЕРЕЖАМИ

О. А. Шубчик

На сучасному етапі розвитку економіки України управління підприємствами ресторанного господарства являє собою одну з найважливіших комплексних проблем, яку необхідно всебічно науково осмислювати. Для того, щоб стати повноправними суб'єктами ринкової системи цим підприємствам, необхідно здійснювати пошук ефективної організаційної структури для ведення бізнесу, яка дозволяла б знаходити джерела фінансування, виконувати вибір ефективних харчових технологій, здатних забезпечити конкурентоспроможність у сфері надання послуг. У цих умовах усе більше суб'єктів українського ресторанного бізнесу здійснюють об'єднання своїх підприємств у мережі. В Україні традиційно до мережних форматів ресторанного господарства відносять підприємства Quick&Casul («Два Гуся», «Швидко», «Оріон Експрес»), ресторани швидкого обслуговування «McDonald's», заклади «високої кухні» («Козирна карта», «Мирова Карта», «Eric's Family», «Дежавю»), мережі елітних підприємств. Останнім часом розвиваються концептуальні мережні проекти – ресторани середньої цінової категорії. Сітьові зв'язки – це один із факторів економічного зростання і розповсюдження інновацій, саме тому сітьові зв'язки притаманні сучасній сфері ресторанного господарства в Україні.

Сфера ресторанного бізнесу в Україні характеризується високим ступенем інвестиційної привабливості, і з кожним роком спостерігається збільшення попиту. За останні роки за даними Державної служби статистики України, середньорічний темп зростання кількості місць в об'єктах ресторанного господарства становить щороку 90 % [1]. Але в деяких українських ресторанах – недостатньо ефективна система менеджменту, пропонується сервіс, який не відповідає світовим стандартам. Це зумовлює необхідність пошуку нових найбільш прогресивних методів управління, а також упровадження ефективного процесу стратегічного планування на основі збалансованої системи показників. Однак важливо не тільки сформулювати стратегію розвитку, а й забезпечити механізм її виконання та аналіз ефективності проведених заходів. Особливо це важливо для корпоративних підприємств, які об'єднують мережі ресторанів. Такі підприємства, як свідчить господарська практика сучасних корпорацій, потребують застосування системи збалансованих показників. Відповідно до цього, виникає необхідність всебічного вивчення та вдосконалення процесів управління ресторанами мережами, впровадження інноваційних систем підбору і навчання кадрів для даної галузі, збільшення асортименту

менту послуг, введення внутрішніх стандартів і використання сучасних програмних продуктів на всіх структурних рівнях управління.

Вирішення цих завдань стане можливим тільки в тому випадку, якщо корпорація зможе адаптуватися до змін умов господарювання, а для цього необхідно оптимізувати її внутрішню структуру, підібрати нові форми і методи управління, сформувати механізм «прозорого» фінансового та управлінського обліку, що дозволяє своєчасно виявляти і коригувати слабкі сторони бізнесу.

Проблемам розробки та впровадження нових методів управління підприємствами, які ґрунтуються на збалансованій системі показників присвячено праці вчених Д. Нортона, Р. Каплана, Х. Ремперсада, Д. Аакера, Ф. Котлера, Дж. Боузна, Дж. Мейкенза, а діяльність підприємств ресторанного господарства досліджували такі вітчизняні і зарубіжні вчені: А. О. Аветисова, А. А. Мазаракі, Г. Т. П'ятницька, Т. І. Ткаченко, В. І. Пивоваров, С. В. Хмирова та ін. [2–7]. Але, незважаючи на наявність великої кількості публікацій у цій галузі, необхідні подальші дослідження та впровадження інноваційних методів удосконалення організаційно-економічних засад управління мережами ресторанного господарства.

Метою статті є визначення особливостей управління мережами ресторанного господарства на основі збалансованої системи показників ефективності.

Згідно з ДСТУ 4281:2004, ресторанне господарство визначається як вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього. Синонімами терміна «ресторанне господарство» є: «ресторанний бізнес», «restaurant industry».

Більшість підприємств ресторанного бізнесу (ресторанних мереж) з метою досягнення поставлених стратегічних цілей упроваджують інновації, навчають працівників, застосовують нові форми взаємодії зі споживачами (клієнтами), але тільки деякі з них здатні ефективно управляти цими процесами. Таке управління можливе у корпоративних підпри-

ємствах тільки на основі використання збалансованої системи показників, що відбиває баланс між різними аспектами діяльності ресторанного господарства, що дозволяє вибрати найбільш правильні напрями функціонування та розвитку.

Методологія збалансованої системи показників відрізняється від інших тим, що фінансові й нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результируючими показниками і ключовими чинниками, під впливом яких вони формуються.

У системі збалансованих показників пропонується розглядати діяльність підприємства з таких складових: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток, а також розробляти кількісні показники, збирати дані й аналізувати їх відповідно до кожної з цих складових [2].

Доцільно виділити деяку універсальну структуру правил обслуговування у таких аспектах ресторанного сервісу, що безумовно впливає на систему збалансованих показників:

- зовнішній вигляд ресторану (вивіска, вітрина, прилегла територія);
- чистота (зала, столи);
- освітлення та інтер'єр;
- мерчандайзинг (викладка страв, оформлення прилавка, рекламні матеріали);
- робота персоналу (зустріч клієнта, розрахунки на касі, доставка, зовнішній вигляд персоналу);
- якість і зовнішній вигляд страв.

Проведений аналіз дозволив виявити специфіку збалансованої системи показників підприємств ресторанного бізнесу і виділити основні стратегічні напрями, цілі та показники ефективності (табл. 1).

Фінансові результати є наслідком відносин із клієнтами, які формують дохід підприємства. Внутрішні процеси, з одного боку, задовольняють клієнтів і спонукають їх збільшувати дохід підприємства, а, з другого боку, фінансова ефективність внутрішніх процесів повинна забезпечувати прибуток, який очікується акціонерами. Методика опису бізнес-процесів дозволяє збирати та зберігати

Таблиця 1

## Показники ефективності ресторанного бізнесу

Складові збалансованої системи показників	Стратегічні напрями	Стратегічні цілі підприємства	Показники ефективності
Фінанси	Високі фінансові результати	Збільшення доходів при збереженні рівня рентабельності	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); чистий прибуток/збиток за звітний період; сукупні активи; доходи від нових послуг; додаткові інновації
Клієнти	Потреби у послугах підприємства	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Кількість клієнтів; доля ринку; середній дохід від одного клієнта; середній час, що витрачено на взаємовідносини з клієнтом; рівень задоволеності; лояльність; частка нових клієнтів у регіоні; відсоток клієнтів, що прийшли повторно кількість скарг; показник визнання клієнтом нової послуги
Внутрішні бізнес-процеси	Ефективність використання ресурсів	Пошук нових форм ведення бізнесу, забезпечення якості послуг, скорочення часу обробки замовлення	Частка витрат на забезпечення якості продукції; частка власного капіталу в оборотних коштах; рівень і якість обслуговування; адміністративні витрати; витрати на розробку та патентування
Навчання і розвиток	Високий рівень кваліфікації співробітників	Підвищення якості набору персоналу, зменшення плинності кадрів, підвищення ефективності роботи персоналу, впровадження інновацій	Рівень кваліфікації співробітників; індекс задоволеності співробітників; час виділений на навчання; щорічні витрати на навчання; розвиненість навичок і творчих здібностей; рентабельність інвестицій у розвиток підприємства; доступність стратегічної інформації; ефективність інформаційної системи; рівень автоматизації основних бізнес-процесів; кількість майстер-класів для підвищення рівня обслуговування

інформацію з бізнес-процесів компанії в стандартному вигляді (табл. 1).

Унаслідок цього формується інформаційна система, що підтримується в актуальному стані. Однак ефективність процесів залежить від людей, які ці процеси виконують і вдосконалюють [3].

Наразі багато керівників підприємств сфери послуг недооцінюють значення методів управління персоналом і мотивації працівників, властивих сучасному менеджменту. Основною метою діяльності будь-якого корпоративного підприємства ресторанної господарства є максимізація прибутку та збільшення акціонерної вартості капіталу. Для забезпечення цієї мети керівники повинні впливати на персонал різними методами, наявними в арсеналі сучасного менеджменту, але на практиці зводять їх лише до двох: до адміністративних методів впливу та до економічного стимулювання. Найбільш ефективною системою, що дозволяє

пов'язати розмір одержуваної співробітниками змінної частини доходу з тими результатами, які стратегічно важливі для організації, є система ключових показників ефективності [9]. Отже, кожен аспект містить у собі ключові питання, з якими він асоціюється. Відповіді на ці ключові питання є метою, досягнення якої свідчитиме про просування по шляху реалізації стратегії.

На першому етапі на основі бачення вищого керівництва, яке відображає інтереси акціонерів, визначаються фінансова мета й орієнтири. Далі вирішуються питання, пов'язані з ідентифікацією споживачів, розробкою заходів з покращання сприйняття клієнтом послуг підприємства. Потім визначаються заходи щодо вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів (розробка нових послуг, підвищення якості обслуговування тощо), які необхідно реалізувати для створення якісної пропозиції споживачу і досягнення бажаних для власника

фінансових результатів. Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів значною мірою залежить від технологій, кваліфікації і досвіду співробітників, внутрішнього клімату в колективі та інших чинників.

Підкреслимо, що основою збалансованої системи показників є причинно-наслідковий зв'язок цілей і показників між собою [10]. Декомпозицію цілей проводить вище керівництво таким чином, щоб досягнення кожної мети стало областю відповідальності одного зі співробітників підприємства. Повністю реалізована система передбачає послідовний розгляд діяльності підприємства на таких рівнях: на рівні кожного співробітника, на рівні окремого підрозділу, а також на рівні підприємства загалом.

Аналіз результатів упровадження збалансованої системи показників дозволив виявити переваги та недоліки цієї системи [11]. До переваг потрібно віднести: досягнення зв'язку оперативного та стратегічного управління; утворення схеми для впровадження стратегії підприємства на усіх його ієрархічних рівнях; орієнтацію на навчання та інноваційні процеси; інтеграцію з системою контролінгу та з методами управління, націленими на підвищення акціонерної вартості підприємства; застосування нефінансових показників, що дають змогу відобразити вплив нематеріальних ресурсів, і ресурсів заснованих на знаннях на діяльність підприємства; погодження інтересів співробітників на різних рівнях підприємства; конкретизацію ситуації і відстеження конкретних змін, коригування стратегії; прискорення впровадження системи менеджменту якості; доведення стратегії підприємства до конкретної мети для кожного співробітника; покращення системи мотивації.

До проблем упровадження збалансованої системи показників слід віднести: надмірне фокусування уваги на управлінні; відсутність механізмів вирішення конфліктів; складна адаптація до конкретних умов; відсутність швидких результатів; складність оцінки та проблеми вимірювання ключових показників; розмитість упровадження.

З урахуванням цих переваг і проблем упровадження запропонованої системи показни-

ків для підвищення ефективності діяльності корпоративних підприємств ресторанного господарства дуже важливо навчитися її вимірювати, оцінювати фактори, що впливають на її ефективність, співвідносити ефективність щоденних операцій зі стратегічними цілями підприємства. Оперативні дані є інструментом для управління ресторанним бізнесом. У зв'язку з цим запропоновано систему збалансованих показників підприємства, взаємопов'язану зі стратегічними цілями.

Таким чином, система збалансованих показників забезпечує цілеспрямоване управління діяльністю корпоративних ресторанних мереж, дозволяє попереджувати появу проблем, органічно з'єднувати рівні стратегічного й оперативного управління, фінансові та нефінансові показники діяльності.

Застосування збалансованої системи показників дозволяє здійснювати управління діяльністю мережного підприємства ресторанного бізнесу і дає реальну можливість керівництву проводити планування і контроль за показниками кожного підприємства мережі, які враховують якість страв, роботу персоналу, зовнішній вигляд ресторану та мерчандайзинг.

Завдяки використанню ключових показників, корпоративні підприємства не лише оцінюють свою роботу, а й порівнюють отримані результати з аналогічними показниками конкурентів, постачальників, клієнтів, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність власних послуг.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]: офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назва з екарана.
2. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 320 с.
3. Рамперсанд Хьюберт К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации : [пер. с англ.] / Рамперсанд Хьюберт К. – М. : ЗАО

- «Олимп-Бизнес», 2005. – 176 с.
- Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – С.Пб. : Питер, 2007. – 496 с.
  - Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учеб. для студ. вузов : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – 4 изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДИАНА, 2012. – 1071 с.
  - П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.
  - Хмырова С. В. Ресторанный маркетинг / С. В. Хмырова. – К. : Юнити-Дана, 2010. – 256 с.
  - Мальська М. П. Організація готельного обслуговування: підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. – К. : Знання, 2011. – 366 с.
  - Вертакова Ю. В. Управление мотивацией персонала предприятия на основе ключевых показателей эффективности деятельности / Ю. В. Вертакова, Л. В. Трунова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2012. – № 3 (21). – С. 54–64.
  - Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: [пер. с англ.] / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. – М. : Изд. дом Вильямс, 2006. – 928 с.
  - Гершун А. Сбалансированная система показателей / А. Гершун, Ю. Нефедьева // Контроллинг в России. – 2010. – Вып. 3 (7). – 45 с.

УДК [658.8:659]:001.82

## СУТНІСНІ ПІДХОДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕКЛАМНОЇ ГАЛУЗІ ТА ЇХ НАУКОВИЙ АНАЛІЗ

Т. І. Яковенко; Н. С. Педченко, кандидат економічних наук

В умовах сучасної економіки, що характеризується своєю нестабільністю та жорсткою конкуренцією на ринку товарів і послуг, метою кожного з підприємств є створення сприятливих умов для успішного існування і розвитку. Для цього підприємства мають витримувати той натиск і виконувати умови, які висуває сучасний ринок. Однією з найважливіших складових прибутковості підприємств будь-якої галузі є маркетингова діяльність. Щоб забезпечити ефективність маркетингової діяльності, треба розуміти її сутність.

Сутність маркетингової діяльності підприємств у своїх наукових працях висвітлили відомі науковці та маркетологи. Дослідження маркетингової діяльності через «удовлетворення людських потребностей» висвітив Філіп Котлер [18]; систему «товаровиробник – споживач» – А. Ф. Павленко, А. В. Войчак [21]; вибір цільових ринків і їх сегментування – Т. О. Примак [23]; програмування маркетингової діяльності та управління маркетинговим

потенціалом підприємства – Л. В. Балабанова [2]; стратегічний маркетинг – Ю. Є. Петруня [22]; формування професійної компетенції та маркетингову культуру – М. В. Вачевський [6, 7]; створення товару – В. М. Щербань [34]; планування маркетингу та розширення його рамок – Дж. Р. Аванс та Б. Берман [1]. Особливості інформаційного маркетингу розглянула Л. Ф. Єжова [12], маркетингову товарну політику – В. Я. Кардаш [15], інфраструктуру товарного ринку – М. І. Белявцев [3] та О. О. Шубін [33].

Більшість науковців ставить наголос на важливості вивчення терміна «маркетингової діяльності». Однак поряд із низкою наукових праць, це поняття потребує додаткових досліджень і конкретизації стосовно розкриття сутності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі.

З метою забезпечення наукової логічності у ході розкриття сутності поняття «маркетингова діяльність підприємств рекламної галузі»