

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення системи управління підприємством
в умовах ТОВ «Суши Мастер»

Виконала: студентка 4-го курсу,
групи ЗМН-21 _____ / Жулаєва А.О. /

Керівник _____ / Варава Л.М. /

Нормоконтролер _____ / Варава Л.М. /

Завідувач кафедри _____ / Варава Л.М. /

Кривий Ріг
2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

(підпис)
« ____ » _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Жулаєвій Анастасії Олегівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління підприємством
в умовах ТОВ «Суши Мастер»

керівник роботи Варава Л.М., доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «19» березня 2025 року № 165 с

2. Строк подання студентом роботи 13.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела інформації з питань сутності управлінської діяльності, теоретичні основи управління, методичні підходи до удосконалення системи управління підприємств, аналітичні матеріали щодо стану сучасного ринку ресторанів японської кухні, фінансова звітність ТОВ «Суши Мастер» за 3 роки, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) Розглянути основні теоретичні аспекти удосконалення системи управління підприємством;

2) Здійснити характеристику ТОВ «Суши Мастер» та проаналізувати його основні показники діяльності; 3) обґрунтувати напрямки удосконалення системи управління підприємством;

4) Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів; 5) Провести стратегічний аналіз ТОВ «Суши Мастер»; 6) Обґрунтувати і здійснити вибір загальної та маркетингової стратегій в умовах ТОВ «Суши Мастер».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1) Система управління організацією; 2) Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024рр.; 3) Динаміка рентабельності реалізації по валовому та чистому прибутку; 4) Організаційна структура ТОВ «Суши Мастер»; 5) Структура

виручки від реалізації ТОВ «Суши Мастер»; 6) PEST-аналіз та SWOT-матриця ТОВ «Суши Мастер»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Варава Л.М., д.е.н., професор	19.03.2025	10.05.2025
Розділ 2	Варава Л.М., д.е.н., професор	19.03.2025	24.05.2025
Розділ 3	Варава Л.М., д.е.н., професор	19.03.2025	06.06.2025
Нормоконтроль	Варава Л.М., зав. каф. МіА, професор	19.03.2025	13.06.2025

7. Дата видачі завдання 19.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	17.03.2025-19.03.2025
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	20.03.2025-09.04.2025
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	10.04.2025 - 25.04.2025
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2025 14.05.2025
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	15.05.2025-30.05.2025
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	01.06.2025 - 10.06.2025
7	Підготовка вступної частини	11.06.2025 - 12.06.2025
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	12.06.2025 - 14.06.2025
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	14.06.2025
10	Попередній захист роботи	16.06.2025
11	Захист роботи у ЕК	17.06.2025

Студент Жулаєва А.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Варава Л.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент». Жулаєва А.О. «Удосконалення системи управління підприємством в умовах ТОВ «Суши Мастер»». – КНУ, 2025 р.

Кваліфікаційну роботу виконано на 83 сторінках, містить 12 таблиць, 13 рисунків. При підготовці роботи використано 30 літературних джерела.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:

розробка заходів та рекомендацій щодо удосконалення системи управління мережі харчового підприємства ТОВ «Суши Мастер» з метою підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності на ринку харчових послуг та мобільної їжі.

Завдання дослідження:

- 1) Розглянути основні теоретичні аспекти удосконалення системи управління підприємством;
- 2) Здійснити характеристику ТОВ «Суши Мастер» та проаналізувати його основні показники діяльності;
- 3) Обґрунтувати напрямки удосконалення системи управління підприємством;
- 4) Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів;
- 5) Провести стратегічний аналіз ТОВ «Суши Мастер»;
- 6) Обґрунтувати і здійснити вибір загальної та маркетингової стратегій в умовах ТОВ «Суши Мастер».

Об'єкт дослідження:

існуюча система управління харчового підприємства ТОВ «Суши Мастер».

Предмет дослідження:

процеси щодо удосконалення системи управління ТОВ «Суши Мастер».

Одержаний економічний ефект (ефективність): Економічний ефект - очікуване зростання чистого прибутку ТОВ «Суши Мастер» в прогнозному році на 28,9% (+672,2 тис. грн).

Ключові слова: управління, система, харчове підприємство, виручка від реалізації, прибуток, маркетингова стратегія

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Характеристика системи управління підприємством	8
1.2. Принципи побудови системи управління підприємством	10
1.3. Аналіз підходів до удосконалення системи управління підприємством	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «СУШИ МАСТЕР» ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	22
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Суши Мастер» та аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності	22
2.2. Система управління ТОВ «Суши Мастер» та обґрунтування напрямів щодо її удосконалення	36
2.3. Оцінка запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління ТОВ «Суши Мастер»	47
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ТОВ «СУШИ МАСТЕР»	54
3.1. Стратегічний аналіз ТОВ «Суши Мастер»	54
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку	65
3.3. Вибір загальної та обґрунтування маркетингової стратегій в умовах ТОВ «Суши Мастер»	70
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Теперішній ринок мереж японської кухні з доставкою по місту характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами вимог споживачів. Успішна діяльність такого підприємства, як страви з собою, значною мірою залежить від ефективності системи управління, що включає організаційні процеси, ресурси, персонал і технології.

Харчове підприємство ТОВ «Суши Мастер» прагне залишатися конкурентоспроможним, забезпечуючи високу якість обслуговування та швидке реагування на потреби клієнтів. Удосконалення системи управління на підприємстві дозволить підвищити його ефективність, оптимізувати витрати та покращити задоволеність клієнтів. Тому дослідження, спрямоване на удосконалення системи управління ТОВ «Суши Мастер», є актуальним і своєчасним.

Метою дослідження є розробка заходів та рекомендацій щодо удосконалення системи управління мережі харчового підприємства ТОВ «Суши Мастер» з метою підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності на ринку харчових послуг та мобільної їжі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- 1) Розглянути основні теоретичні аспекти удосконалення системи управління підприємством;
- 2) Здійснити характеристику ТОВ «Суши Мастер» та проаналізувати його основні показники діяльності;
- 3) Обґрунтувати напрямки удосконалення системи управління підприємством;
- 4) Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів;
- 5) Провести стратегічний аналіз ТОВ «Суши Мастер»;

6) Обґрунтувати і здійснити вибір загальної та маркетингової стратегій в умовах ТОВ «Суши Мастер».

Об'єктом дослідження в роботі є існуюча система управління харчового підприємства ТОВ «Суши Мастер».

Предметом дослідження є процеси щодо удосконалення системи управління підприємством.

У кваліфікаційній роботі бакалавра використані методи аналізу та синтезу, методи спостереження та порівняння, горизонтального та вертикального аналізу, метод експертних оцінок, методи PEST-аналізу та SWOT-аналізу та ін.

В ході дослідження використовуватись такі інформаційні ресурси:

- 1) Внутрішня комерційна документація ТОВ «Суши Мастер»;
- 2) Наукові статті, монографії та підручники з питань ефективності управління підприємствами;
- 3) Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність харчових підприємств;
- 4) Інтернет-ресурси, що містять інформацію про сучасні тенденції в управлінні мереж харчових підприємств;
- 5) Дані інформаційно-аналітичних інтернет-порталів та інша інформація, що знаходиться в загальному доступі.

Кваліфікаційна робота містить: вступну частину, три розділи, загальні висновки по роботі, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Характеристика системи управління підприємством

У сучасних умовах швидких змін і постійного розвитку існує безліч організацій, що створюються з різними намірами та цілями. Незважаючи на відмінності, усі вони дотримуються спільного принципу — раціонального розподілу обов'язків і чіткої координації дій задля досягнення спільної мети.

Організації, маючи різну природу, відрізняються за призначенням, розміром, структурою, формою власності та іншими параметрами. Ця різноманітність робить управління ними складним завданням, яке потребує більш точних знань, спеціальних методів та мистецтва керування.

Ефективна робота організації ґрунтується на заздалегідь спланованій та узгодженій колективній діяльності. Це досягається завдяки чітко організованій системі управління, яка забезпечує злагоджену взаємодію всіх структурних підрозділів.

Зростання складності внутрішнього середовища організацій, посилення впливу зовнішніх факторів роблять управління ще більш критичним. Саме яку систему управління візьме на застосування керівник, так і буде розвиватись його компанія.

У сучасній науці існує широкий спектр визначень системи управління організацією (або підприємством), причому кожне з них акцентує увагу на окремих аспектах її структури, функціонування та цілей. Зокрема, систему управління розглядають як сукупність принципів і механізмів, що забезпечують процеси прийняття рішень, обміну інформацією, планування, мотивації та матеріального стимулювання [1]. Також підходить визначення, система управління - це складна організаційна система, що складається з

взаємодіючих елементів, включаючи об'єкт та суб'єкт управління [2]. Схожої думки дотримуються і інші вчені-дослідники, що система управління — це механізм взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, що забезпечує ефективне досягнення цілей організації в наявних умовах [3].

За переконанням інших науковців, система управління - це конкретний набір інструментів, методів та норм, що дозволяють вирішувати певні управлінські завдання та впливати на об'єкт управління, переводячи його в бажаний стан [4]. Існує визначення системи управління, як підсистеми організації, що складається з груп людей, які взаємодіють і її функції полягають у виявленні проблем та виробленні рішень, що сприяють зростанню доходів або оптимізації роботи всієї організації [5].

Ці та інші визначення свідчать про те, що система управління організацією(підприємством) - це багатогранна система, яка охоплює різні аспекти діяльності підприємства.

Її основні характеристики включають такі складові:

- 1) Цілеспрямованість (система управління спрямована на досягнення чітко визначених цілей підприємства);
- 2) Комплексність (складається з взаємопов'язаних елементів, таких як підсистеми, методи, інформаційні потоки, персонал тощо);
- 3) Ієрархія (має чітку ієрархічну структуру, яка підпорядковується певним принципам управління);
- 4) Динамічність (постійно розвивається та адаптується до мінливих умов середовища);
- 5) Інформаційна основа (система управління базується на ефективній системі збору, обробки та аналізу інформації).

На рис. 1.1. наведено загальний вигляд системи управління організацією (підприємством).



Рис. 1.1. Система управління організацією (підприємством) [9]

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління організацією (підприємством) - це комплексна, динамічна, цілеспрямована, ієрархічно організована сукупність взаємопов'язаних елементів (підсистем, процесів, інформаційних потоків, персоналу тощо), що ґрунтується на управлінських відносинах та реалізує функцію управління колективною діяльністю в межах підприємства (організації) для досягнення її цілей в мінливих умовах зовнішнього середовища.

З огляду на важливість ефективної роботи системи управління, керівництво організацій (підприємств) повинно постійно її вдосконалювати та оновлювати, щоб вона відповідала актуальним викликам і потребам сучасного бізнес-середовища.

1.2. Принципи побудови системи управління підприємством

Сучасні підходи до управління базуються на уявленні діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів. Кожен процес має

чітко окреслену мету, відповідального виконавця (власника), необхідні ресурси, показники ефективності та механізми контролю. Такий підхід сприяє забезпеченню ефективного управління всіма сторонами функціонування підприємства.

Стандартна система управління складається з набору взаємопов'язаних процесів, які спрямовані на реалізацію політики підприємства в певній сфері діяльності.

Загальна система управління підприємством об'єднує в собі сукупність спеціалізованих систем управління та єдину інформаційну систему управління. Ця система спрямована на реалізацію загальної політики підприємства та постійно контролюється, аналізується та вдосконалюється.

Загальні принципи побудови системи управління на підприємствах ресторанного господарства умовно можна поділити на дві групи(табл. 1.1):

- 1) «Принципи-вимоги до формування» системи управління;
- 2) «Принципи-напрямки розвитку» системи управління.

Таблиця 1.1

Загальні принципи побудови систем управління підприємствами
ресторанного господарства [8]

Принцип	Сутність принципу
«Принципи-вимоги до формування» системи управління	
Обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом визначаються і змінюються не випадково, а згідно з вимогами та завданнями виробничого процесу.
Первинності функцій управління	Склад підсистем системи управління, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від змісту, кількості та трудомісткості функцій управління
Оптимальності співвідношення інтра- та	Визначає пропорції між функціями, направленими на організацію системи

інфрафункцій управління	управління персоналом (інтрафункції), та функціями управління персоналом (інфрафункції)
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління на розвиток виробництва порівняно з функціями, направленими на забезпечення функціонування виробництва
Потенційних імітацій	Тимчасова відсутність окремих працівників не має порушувати безперервність виконання управлінських функцій. З цією метою кожен співробітник управлінської системи повинен володіти навичками виконання обов'язків як вищестоящих і нижчестоящих колег, так і одного-двох працівників свого рівня
Економічності	Передбачає створення найбільш ефективної та економічної системи управління, зниження частки витрат на управління у загальних витратах та підвищення виробничої ефективності. Якщо після впровадження заходів з удосконалення управлінської системи витрати на управління зросли, вони мають компенсуватися за рахунок покращень у виробничій системі, досягнутих внаслідок цих змін
Прогресивності	Відповідність системи управління передовим закордонним та вітчизняним аналогам
Перспективності	Під час розробки системи управління персоналом необхідно враховувати майбутні напрями розвитку організації
Комплексності	Під час формування системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на її ефективність, зокрема взаємодію з вищим керівництвом, договірні зобов'язання, стан об'єкта управління та інші аспекти

Оперативності	Швидке прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення системи управління, що дозволяють запобігти або оперативно усунути відхилення
Оптимальності	Багатоваріантна проробка пропозицій по формуванню системи управління та вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов
Простоти	Чим простіша система управління, тим краще вона працює. Безумовно, при цьому виключається спрощення системи управління на шкоду виробництву
Науковості	Процес розробки заходів для формування системи управління має спиратися на сучасні наукові досягнення в сфері менеджменту та враховувати еволюцію законів суспільного виробництва в умовах ринкової економіки
Ієрархічності	У будь-яких вертикальних розрізах системи управління повинна бути забезпечена ієрархічна взаємодія між рівнями управління (структурними підрозділами або окремими керівниками).
Автономності	В будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись раціональна автономність структурних підрозділів або окремих працівників
Погодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між окремими автономними ланками системи управління по горизонталі повинні бути в цілому погоджені із основними цілями організації.
Стійкості	Щоб система управління працювала стабільно, слід передбачити спеціальні «локальні регулятори», які в разі відхилення від цілей організації створюють для окремих працівників

	чи підрозділів не вигідні умови, спонукаючи їх до коригування управління персоналом
Багатоаспектності	Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватись по різних каналах: адміністративно-господарському, економічному, правовому та ін.
Прозорості	Система управління повинна бути цілісною, використовувати спільну й зрозумілу термінологію, а робота всіх підрозділів і керівників має ґрунтуватися на спільних принципах — етапах, фазах та функціях — незалежно від економічного змісту управлінських процесів
Комфортності	Система управління повинна забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації рішень людиною
Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління підприємством	
Концентрації	Розглядається в двох аспектах: (1) зосередження зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління на вирішенні основних завдань та (2) об'єднання подібних функцій в одному підрозділі системи управління, щоб уникнути дублювання
Спеціалізації	Розподіл праці в системі управління (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших працівників). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовуваність системи управління до цілей об'єкта управління, які змінюються.

Наступності	Передбачає єдину методичну основу для проведення робіт з удосконалення системи управління на різних її рівнях та з різними спеціалістами, а також стандартизоване оформлення цих робіт
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників системи управління або підрозділів, зменшення часу «пролежування» документів, простоїв технічних засобів управління та ін.
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом
Прямоточності	Організованість та цілеспрямованість інформації, необхідної для прийняття певного рішення. Вона може бути горизонтальною та вертикальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами та між різними рівнями управління)

Всі принципи побудови системи управління не існують ізольовано, а тісно взаємодіють один з одним. Їх поєднання та ступінь впливу на систему управління персоналом залежать від конкретних умов функціонування підприємства, його галузевої специфіки, розмірів, структури, кадрового потенціалу тощо [8].

Сучасний менеджмент поступово відмовляється від традиційного підходу, що розглядає організацію як набір окремих підрозділів. Натомість організація сприймається як цілісна система взаємопов'язаних бізнес-процесів, які відбуваються всередині неї. [7].

Підхід, що ґрунтується на пріоритетності процесів, передбачає:

1) Розробку стратегії. Спочатку визначається бачення майбутнього підприємства та формулюються його стратегічні цілі.

2)Вибудовування бізнес-процесів. Далі проектуються бізнес-процеси таким чином, щоб кожен з них був чітко орієнтований на досягнення конкретної мети, визначеної на етапі стратегування.

3)Формування організаційної структури. На завершальному етапі формується організаційна структура підприємства, яка має забезпечувати ефективне виконання спроектованих бізнес-процесів.

Переваги такого підходу:

1)Підвищення ефективності. Чітка орієнтація процесів на стратегічні цілі дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити загальну результативність діяльності.

2)Гнучкість. Процесний підхід робить організацію більш гнучкою та здатною швидко адаптуватися до мінливих умов ринку.

3)Прозорість. Чітко визначені процеси роблять діяльність підприємства більш прозорою та зрозумілою для всіх учасників.

4)Персональна відповідальність. Розподіл відповідальності за кожен процес забезпечує чітку персональну відповідальність за його результати.

Важливо зазначити, що не існує універсальної моделі побудови системи управління. Вона має формуватися з урахуванням всіх вищезазначених факторів та специфічних потреб кожного конкретного підприємства.

1.3. Аналіз підходів до удосконалення системи управління підприємством

Систему управління підприємством можна вважати ефективною за умови, що вона:

- 1) Сприяє досягненню стратегічних і оперативних цілей організації;
- 2) Забезпечує раціональне та ефективне використання наявних ресурсів;
- 3) Формує комфортні та мотивуючі умови праці для персоналу;

- 4) Забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Ефективна система управління є вирішальним чинником успіху будь-якого підприємства та забезпечує:

- 1) Узгоджену діяльність усіх структурних підрозділів — вона координує роботу різних відділів і служб, спрямовуючи їх на досягнення спільних цілей.
- 2) Раціональне використання ресурсів — забезпечує оптимальне управління часом, матеріалами, фінансами та персоналом.
- 3) Конкурентоспроможність — підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку й ефективно реагувати на дії конкурентів.
- 4) Зростання ефективності — сприяє підвищенню продуктивності, скороченню витрат і збільшенню прибутковості.

Удосконалення системи управління - це безперервний процес, який ґрунтується на поетапному підході [2].

Перший етап. Діагностика та визначення «вузьких місць»

1) Аналіз системи управління. Вивчення та оцінка діючої системи управління з використанням методів дослідження, аналізу та критеріїв оцінки.

2) Виявлення проблем. Визначення «вузьких місць», які негативно впливають на ефективність управління.

3) Залучення експертів. За потреби, залучення фахівців наукових установ, вищих навчальних закладів, консалтингових фірм для проведення діагностики та розробки рекомендацій.

Другий етап. Генерація та відбір пропозицій

1) Збір пропозицій: Збір та аналіз пропозицій щодо вдосконалення системи управління від керівників, фахівців, консультантів та рядових працівників.

2)Обговорення та відбір: Обговорення пропозицій на технічних нарадах (радах) за участю представників громадських організацій.

3)Затвердження плану: Затвердження керівництвом підприємства остаточного плану заходів з урахуванням обговорених пропозицій.

Третій етап. Впровадження та контроль

1)Реалізація плану. Впровадження затверджених заходів з урахуванням виділених ресурсів, необхідності навчання персоналу та забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі.

2)Моніторинг та оцінка. Постійний моніторинг ходу реалізації плану та оцінка його ефективності за допомогою обраних методів.

3)Коригування. Коригування плану заходів у разі потреби з урахуванням отриманих результатів та мінливих умов.

Фактори, що впливають на успішність впровадження:

1)Обсяг ресурсів. Наявність достатнього фінансування та матеріально-технічного забезпечення.

2)Навчання персоналу. Підготовка персоналу до роботи в умовах змін або нових обставин.

3)Взаємини в колективі. Сприятливий мікроклімат та конструктивні взаємини між працівниками.

4)Методи оцінки. Використання надійних та об'єктивних методів оцінки ефективності управління.

5)Інші фактори. Зовнішні фактори, що можуть впливати на хід реалізації плану.

Також можна відзначити й інші перспективні напрямки вдосконалення системи управління підприємством[6]:

1. Оптимізація організаційної структури:

- Адаптація структури до мінливих потреб ринку та цілей підприємства.

- Забезпечення чіткої ієрархії та розподілу повноважень.

- Створення ефективної системи комунікації та координації дій.

- Впровадження принципів децентралізації та делегування повноважень.

2. Оптимізація менеджменту та бізнес-процесів:

- Впровадження сучасних методів планування, обліку та контролю.
- Автоматизація рутинних завдань та оптимізація документообігу.
- Запровадження систем управління якістю.
- Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу.

3. Удосконалення управління виробничими ресурсами та запасами:

- Впровадження систем MRP, ERP та інших інструментів управління ланцюжками постачання.

- Оптимізація складських запасів та логістики.
- Запровадження енергозберігаючих технологій.
- Використання методів прогнозування та аналітики даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

4. Підвищення ефективності управління інноваційними процесами:

- Створення сприятливого середовища для генерування та впровадження нових ідей.

- Стимулювання інноваційної діяльності та ризикоорієнтованості.
- Захист інтелектуальної власності.
- Співпраця з науково-дослідними інститутами та університетами.
- Впровадження нових технологій та продуктів (послуг) на ринок.

5. Поліпшення якості продукції (послуг):

- Впровадження систем управління якістю та стандартів ISO.
- Застосування методів контролю та аналізу якості продукції (послуг).
- Залучення персоналу до процесу управління якістю.
- Використання відгуків споживачів для постійного вдосконалення продукції (послуг)[6].

Важливим аспектом удосконалення системи управління підприємством є врахування принципу синергії. Синергія - це явище, коли спільна дія кількох факторів дає більший результат, ніж сума їх окремих дій.

В контексті управління підприємством синергія проявляється в наступному:

1) Взаємодоповнення та взаємозбагачення елементів системи. Різні компоненти системи управління, такі як структура, процеси, персонал, інформаційні системи, не існують ізольовано, а взаємодіють один з одним. Їх поєднання та узгодженість дають змогу досягти кращих результатів, ніж просто сума їх окремих ефектів.

2) Підсилення ефектів від впровадження змін. Одночасне впровадження декількох взаємопов'язаних заходів може призвести до більш значного та стійкого покращення показників діяльності, ніж впровадження кожного з них окремо.

3) Використання нових можливостей. Завдяки синергії створюються нові можливості, які неможливо було б реалізувати за допомогою окремих елементів системи.

Для досягнення синергії при удосконаленні системи управління необхідно:

1) Розробити чітку та узгоджену стратегію. Всі зусилля з вдосконалення повинні бути спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства.

2) Забезпечити взаємозв'язок та інтеграцію елементів системи. Різні компоненти системи управління повинні бути чітко пов'язані та інтегровані один з одним.

3) Створити сприятливе середовище для співпраці та обміну інформацією. Персонал повинен бути залучений до процесу вдосконалення та мати можливість вільно обмінюватися інформацією та ідеями.

4) Постійно моніторити та оцінювати результати. Важливо постійно оцінювати ефективність впроваджених змін та вносити необхідні корективи.

Урахування синергетичного ефекту під час розробки та впровадження стратегії вдосконалення системи управління дає змогу підприємству підвищити загальну ефективність і конкурентоспроможність, покращити

фінансові показники, зміцнити лояльність клієнтів і партнерів, а також створити більш комфортні умови для роботи та професійного зростання персоналу.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «СУШИ МАСТЕР» ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Суши Мастер» та аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Суши Мастер» (LIMITED LIABILITY COMPANY «SUSHI MASTER», ТОВ «Суши Мастер») є спеціалізованим підприємством у сфері громадського харчування, що функціонує у форматі мережі ресторанів японської кухні.

Компанія здійснює свою діяльність у 33 містах України, серед яких Київ, Чернівці, Вінниця, Івано-Франківськ, Полтава, Суми, Харків, Дніпро, Кривий Ріг, Одеса, Житомир, Львів, Луцьк, Чернігів тощо. а також представлена на міжнародному рівні – у таких країнах, як Польща, Угорщина, Румунія, Об'єднані Арабські Емірати та ін.

ТОВ «Суши Мастер» було зареєстроване у червні 2016 року, і з того часу стабільно розвивається на вітчизняному ринку. Розмір статутного капіталу товариства становить 1500,00 грн.

Ідентифікаційний код підприємства за ЄДРПОУ – 40561251.

Офіційний сайт ТОВ «Суши Мастер» <https://kriviy-rig.sushi-master.ua/>.

Електронна пошта - uamarketing@sushi-master.net

Основним видом діяльності ТОВ «Суши Мастер» є надання послуг у сфері ресторанного господарства, зокрема організація роботи ресторанів та мобільного харчування (код КВЕД 56.10).

Окрім основної спеціалізації, підприємство також здійснює ряд супутніх видів діяльності, серед яких:

- виробництво безалкогольних напоїв та мінеральних вод у пляшках (КВЕД 11.07),
- виготовлення м'ясних продуктів (КВЕД 10.13),
- виробництво хлібобулочних і кондитерських виробів коротко-термінового зберігання (КВЕД 10.71),
- виробництво готових страв та продуктів харчування (КВЕД 10.85).

Крім виробничої сфери, підприємство надає послуги з оренди різноманітного обладнання та техніки (КВЕД 77.39), а також займається орендою та експлуатацією власного або орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20). Такий широкий спектр діяльності сприяє стабільному функціонуванню підприємства та дозволяє ефективно задовольняти попит споживачів на різних рівнях.

ТОВ «Суши Мастер» у місті Кривий Ріг, що розташовано за адресою: проспект Університетський, 46В, Дніпропетровська область, 50000, Україна, є частиною міжнародної мережі ресторанів японської кухні, що спеціалізується на приготуванні та доставці суші, ролів, сетів та інших страв (Додаток А).

Основною діяльністю підприємства є надання послуг громадського харчування, зокрема приготування та доставка страв японської кухні. Меню закладу включає широкий асортимент продукції, що задовольняє різноманітні смаки споживачів.

Умови реалізації продукції включають можливість замовлення через офіційний сайт, телефонну лінію або мобільні додатки. Доставка здійснюється в межах міста Кривий Ріг протягом приблизно однієї години, залежно від завантаженості та дорожньої ситуації. Клієнти можуть скористатися різноманітними акціями та знижками, наприклад, знижкою на день народження або спеціальними пропозиціями на сети.

Продукція поділяється на кілька основних видів:

- Роли: традиційні та авторські варіації, включаючи «Філадельфія з лососем», «Каліфорнія з креветкою», «Кранч з тунцем» та інші.

- Суші: нігірі та гункан-суші з різними видами риби та морепродуктів, такими як лосось, тунець, вугор та креветка.
- Сети: комплексні набори ролів, що дозволяють скуштувати кілька видів страв одночасно; приклади включають «Сет Весняний», «Сет Гурман» та «Сет Кіото».
- Суші-бургери та рол-доги: сучасні інтерпретації традиційних страв, наприклад, суші-бургер з лососем або рол-дог з креветкою.
- Гарячі страви та салати: темпура-роли, спринг-роли, а також салати з морепродуктами та овочами.
- Десерти та напої: солодкі страви та безалкогольні напої для завершення трапези.

ТОВ «Суши Мастер» у місті Кривий Ріг пропонує широкий вибір страв японської кухні, орієнтуючись на якість інгредієнтів, швидкість обслуговування та задоволення потреб клієнтів у сфері громадського харчування.

Перелік основних видів продукції ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні види продукції ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг

Види продукції	Приклади страв	Особливості
Роли	«Філадельфія з лососем», «Каліфорнія з креветкою»	Традиційні та авторські рецепти з різними начинками
Суші	Нігірі з тунцем, Гункан з лососем	Класичні японські суші з морепродуктами
Сети	Сет Весняний, Сет Гурман, Сет Кіото	Комплексні набори для дегустації різних видів ролів

Суші-бургери та рол-доги	Суші-бургер з лососем, Рол-дог з креветкою	Сучасні інтерпретації традиційних страв
Гарячі страви та салати	Темпура-роли, Спринг-роли, Салат з морепродуктами	Гарячі страви та свіжі салати з овочами та морепродуктами
Десерти та напої	Солодкі страви, Безалкогольні напої	Завершення трапези з десертами та напоями

Основні умови і особливості реалізації продукції ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Базові умови та особливості реалізації продукції
ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг

Параметри	Опис
Способи замовлення	Офіційний сайт, телефонна лінія, мобільні додатки
Час доставки	Приблизно 1 година в межах міста
Зони обслуговування	м. Кривий Ріг (всі райони міста)
Акції та знижки	Знижки на день народження, спеціальні пропозиції на сети та інше
Додаткові послуги	Можливість спостерігати за приготуванням страв через відкриту кухню

Комунікація з клієнтами ТОВ «Суши Мастер» відбувається через:

- 1)  Мобільний додаток sushimasterua.onelink.me/TYDb/bhabxgbe
- 2)  Facebook facebook.com/sushimasterukraine
- 3)  Instagram instagram.com/sushimaster.ukraine
- 4)  TikTok tiktok.com/@sushimaster.ua
- 5)  Telegram t.me/sushimasterua

6)  YouTube [sushimaster.ukraine](https://www.youtube.com/sushimaster.ukraine)

Основні показники діяльності ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022/ 2021, +/-	2023/ 2022, +/-	2024/ 2023, +/-
1	Виручка від реалізації	3120,5	5286,2	6021,8	6670,5	+2165,7	+735,6	+648,7
2	Собівартість реалізації	2104,2	3312,5	3657,9	4010,4	+1208,3	+345,4	+352,5
3	Валовий прибуток	1016,3	1973,7	2363,9	2660,1	+957,4	+390,2	+296,2
4	Чистий прибуток	841,7	1710,2	2082,3	2325,5	+868,5	+372,1	+243,2

Представимо динаміку виручки від реалізації продукції ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр. на рис. 2.1.

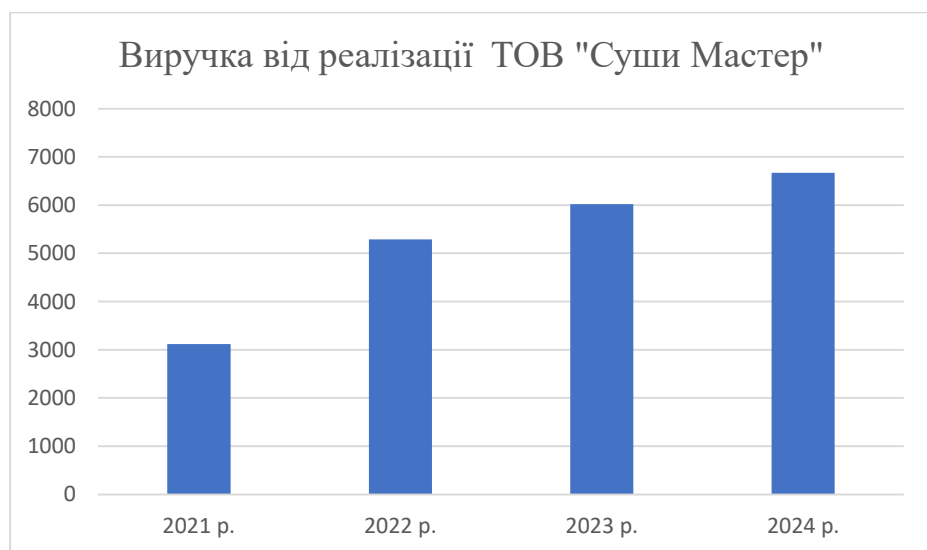


Рис. 2.1. Динаміка виручки від реалізації продукції ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр.

Протягом 2021–2024 років діяльність ТОВ «Суши Мастер» у місті Кривий Ріг демонструє стійке зростання основних фінансових показників, незважаючи на загальнодержавні економічні труднощі та обмеження, пов'язані з воєнним станом. Це свідчить про адаптивність підприємства до умов зовнішнього середовища, а також ефективність його управління в умовах ринку мобільного харчування.

Виручка від реалізації продукції зросла з 3120,5 тис. грн у 2021 році до 6670,5 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 113,8% за чотири роки. Основними чинниками зростання стали розширення клієнтської бази, стабільний попит на страви японської кухні, а також вдосконалення сервісу доставки.

Наведемо графічно динаміку зміни показника собівартості реалізації продукції ТОВ «Суши Мастер» на рис. 2.2.

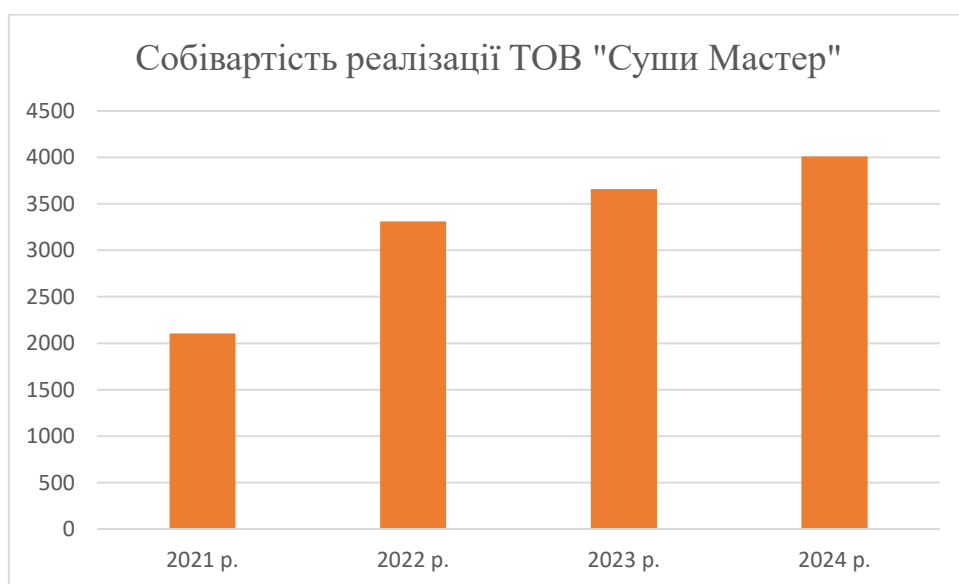


Рис. 2.2. Динаміка собівартості реалізації продукції ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр.

Собівартість реалізації продукції також зростала, але помірнішими темпами, що дало змогу підприємству зберігати позитивну динаміку валового прибутку, який за звітний період збільшився у 2,6 рази — з 1016,3 тис. грн до 2660,1 тис. грн. Це вказує на поступову оптимізацію витрат та підвищення операційної ефективності.

На рис. 2.3. наведено динаміку показника валового прибутку ТОВ «Суши Мастер» за період 2021-2024 рр.

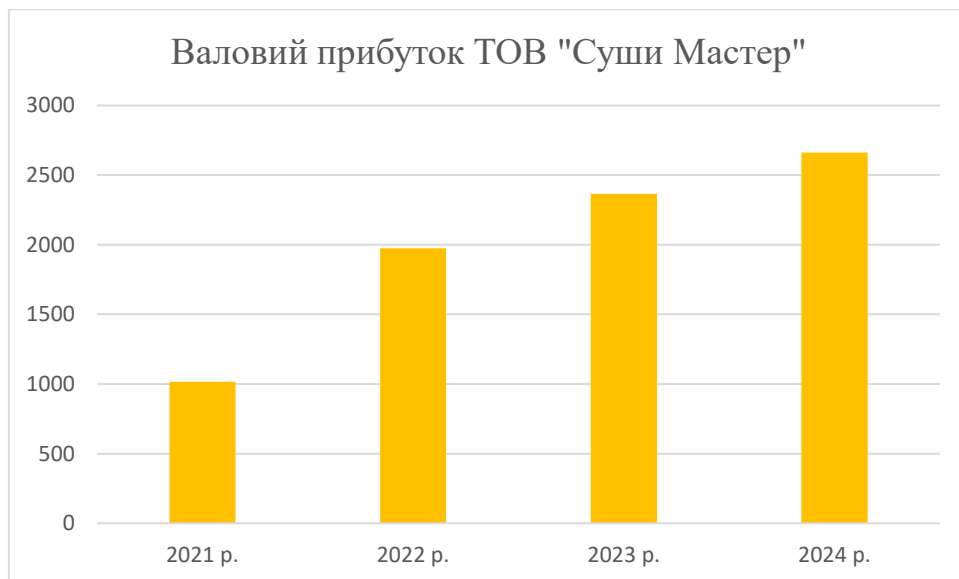


Рис. 2.3. Динаміка валового прибутку ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр.

У 2021–2024 роках ТОВ «Суши Мастер» демонструє стійку позитивну динаміку валового прибутку, що свідчить про ефективну господарську діяльність, розширення обсягів реалізації та поступове посилення позицій на місцевому ринку мобільного харчування. У 2021 році валовий прибуток становив 1 016,3 тис. грн — це базовий показник, який сформувався на основі помірному рівня виручки (3120,5 тис. грн) та контрольованих витрат. Уже в 2022 році прибуток зріс майже вдвічі — до 1 973,7 тис. грн, що відповідає абсолютному приросту +957,4 тис. грн або 94,2%. Такий динамічний ріст обумовлений стрімким збільшенням виручки на понад 2 млн грн та зростанням попиту, можливо — за рахунок розширення клієнтської бази або покращення якості сервісу.

У 2023 році позитивна тенденція зберігається, проте темп зростання валового прибутку уповільнюється: він становить 2 363,9 тис. грн (+390,2 тис. грн до попереднього року, або +19,8%). Це зниження темпу зростання може бути пов'язане зі збільшенням собівартості реалізації та витрат на персонал, зокрема через зростання фонду заробітної плати та розширення

штату. Підприємство перейшло від етапу стрімкого росту до стабілізації — коли кожне нове покращення потребує більше ресурсів, а ринок частково насичений.

У 2024 році, за попередніми оцінками, валовий прибуток зросте до 2 660,1 тис. грн, що на 296,2 тис. грн або 12,5% більше, ніж у 2023 році. Це найнижчий приріст за весь період, що ще раз підтверджує факт входження бізнесу в фазу сталого розвитку із помірним зростанням. Водночас суттєве зростання частки витрат на оплату праці (до 55% від собівартості) потребує підвищеної уваги до ефективності використання трудових ресурсів і контролю за витратами.

У підсумку, за період з 2021 до 2024 року валовий прибуток збільшився на 1 643,8 тис. грн, або на 161,7%. Така динаміка є позитивною ознакою стабільного розвитку бізнесу, хоча уповільнення темпів зростання у 2023–2024 роках свідчить про необхідність пошуку нових джерел підвищення ефективності: впровадження інновацій, оптимізацію операційних процесів, поліпшення логістики та персонал-менеджменту.

Представимо на рис. 2.4. динаміку зміни чистого прибутку ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр.

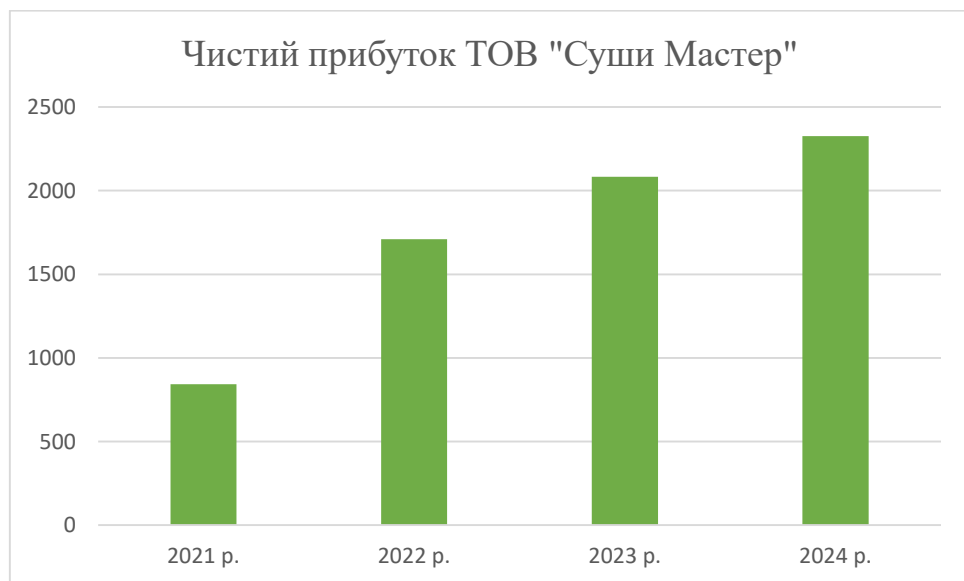


Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр.

Чистий прибуток за період 2021–2024 рр. зріс із 841,7 тис. грн до 2325,5 тис. грн. Така позитивна тенденція свідчить про стабільну прибутковість бізнесу навіть за умов інфляції та коливань на ринку продуктів харчування.

У 2023 та 2024 роках темпи приросту дещо знизилися, що пояснюється насиченням локального ринку, конкуренцією та підвищенням витрат на сировину. Проте прибутковість залишається на високому рівні.

Динаміка рентабельності реалізації продукції по валовому та чистому прибутку ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр. наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка рентабельності реалізації продукції по валовому та чистому прибутку ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр.

Роки	Рентабельність реалізації (Валовий прибуток / Виручка від реалізації) × 100	Приріст до попереднього року	Рентабельність реалізації (Чистий прибуток / Виручка від реалізації) × 100	Приріст до попереднього року
2021	32,6 %	-	27,0 %	-
2022	37,3 %	+14,4%	32,4 %	+20,0%
2023	39,2 %	+5,1%	34,6 %	+6,8%
2024	39,9 %	+1,8%	34,9 %	+0,9%

Рентабельність реалізації (по валовому прибутку) демонструє стале зростання протягом 2021–2024 рр.:

- у 2022 р. приріст становив +14,4% завдяки активному зростанню виручки при контрольованій собівартості.

- у 2023 р. темп зростання уповільнився до +5,1%.

- у 2024 р. рентабельність досягла 39,9%, проте темп приросту ще більше знизився (+1,8%), що вказує на насичення ринку або підвищення постійних витрат.

Рентабельність реалізації (по)чистому прибутку) теж має позитивну динаміку:

- найбільший приріст — у 2022 р. (+20%), що свідчить про ефективне управління витратами.

- у 2023–2024 рр. динаміка сповільнилася до +6,8% та +0,9% відповідно, що може бути пов'язано з ростом фонду заробітної плати або маркетинговими витратами.

Наочно представимо на рис. 2.5. динаміку рентабельності реалізації продукції ТОВ «Суши Мастер» по валовому та чистому прибутку за 2021-2024 рр.

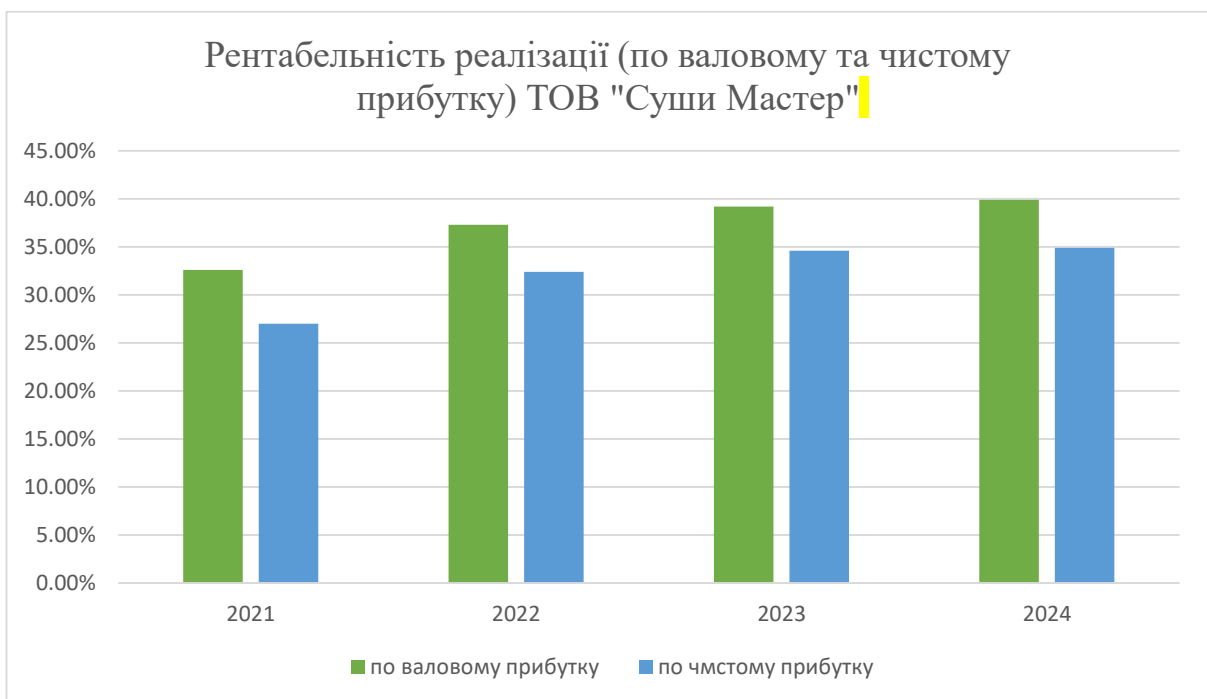


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності реалізації продукції по валовому та чистому прибутку ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр.

Динаміка показників середньооблікової чисельності персоналу (СЧП), загального розміру фонду заробітної плати (ЗРЗП) та середньої

заробітної плати (СЗП) ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників середньооблікової чисельності персоналу, загального розміру фонду заробітної плати та середньої заробітної плати ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр.

№ з/п	Показники	Одиниці вимірювання	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1.	Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	8	9	12	13
2.	Загальний фонд заробітної плати	тис. грн.	799,6	1258,8	1902,1	2205,7
3.	Середня заробітна плата	грн.	8 329	11 656	13 209	14 139

За період 2021–2024 років ТОВ «Суши Мастер» демонструє стабільне зростання основних показників, що характеризують кадровий потенціал та витрати на оплату праці. Збільшення обсягів реалізації продукції та прибутковості діяльності супроводжувалося розширенням штату працівників та відповідним зростанням фонду заробітної плати.

Проаналізуємо основні зміни більш детально:

1) Середньооблікова чисельність персоналу. У 2021 році середньооблікова чисельність працівників становила 8 осіб, що є типовим для одного закладу мобільного харчування. У 2022 році вона зросла до 9 осіб, що обумовлено поступовим розширенням операційної діяльності. У 2023 році спостерігається найбільший приріст чисельності — до 12 осіб (тобто +3 особи порівняно з 2022 роком), що було викликано зростанням обсягів виробництва, виручки та необхідністю розширення функціоналу

торгової точки. У 2024 році чисельність збільшилася ще на одну особу — до 13 працівників. Загалом, за чотири роки зростання становить +62,5%.

Наочно представимо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр. на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр.

2) Фонд заробітної плати. Фонд оплати праці у 2021 році становив 799,6 тис. грн, або 38% від собівартості реалізації, що є типовим значенням для малих закладів харчування. У 2022 році ФЗП зріс до 1258,8 тис. грн, що на 57,4% більше, зберігаючи аналогічну частку в структурі витрат. Така динаміка була зумовлена як підвищенням рівня заробітної плати, так і збільшенням чисельності персоналу.

У 2023 році фонд заробітної плати продовжив стрімко зростати й досяг 1 902,1 тис. грн, що вже становило 52% від собівартості реалізації. Приріст до попереднього року склав +51,1%, що свідчить не лише про кількісне збільшення працівників, але й про покращення умов оплати праці — особливо для ключових спеціалістів (сушистів, кухарів).

У 2024 році ФЗП склав 2 205,7 тис. грн, що дорівнює 55% від собівартості. Приріст становить +15,9% — уповільнення темпів зростання

свідчить про наближення підприємства до певного оптимального рівня витрат на персонал, з урахуванням ефективності та рентабельності.

Наведемо динаміку розміру фонду заробітної плати ТОВ «Суши Маркет» за 2021-2024 рр. на рис. 2.7.

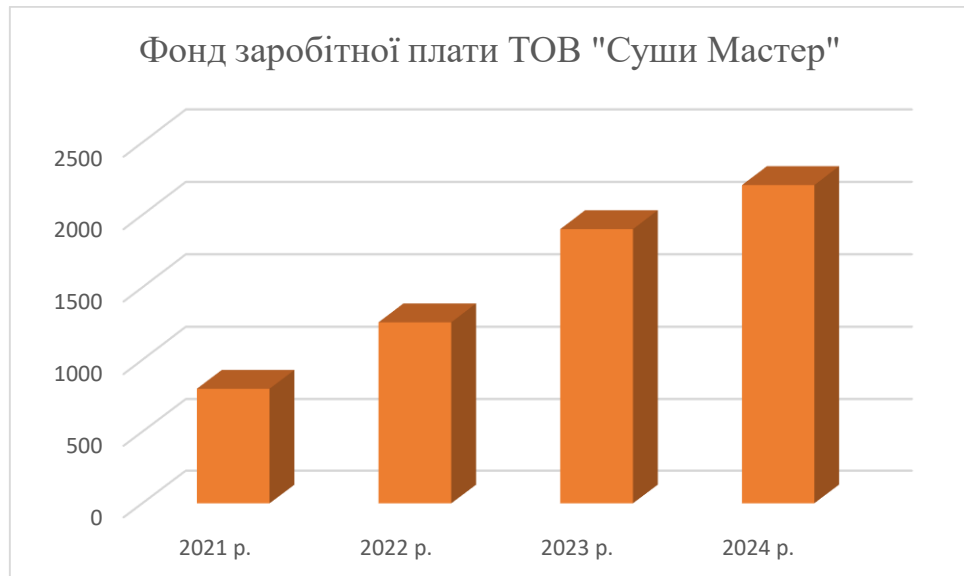


Рис. 2.7. Динаміка розміру фонду заробітної плати ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр.

3) Середня заробітна плата працівників. Зростання фонду оплати праці та чисельності персоналу прямо відобразилось і на динаміці середньої заробітної плати. У 2021 році середня місячна зарплата на одного працівника становила 8 329 грн, що є помірним показником у галузі. У 2022 році середня зарплата зросла до 11 656 грн — приріст +39,9%, що відповідає тенденціям зростання ринку праці у сфері мобільного харчування.

У 2023 році середня місячна заробітна плата підвищилася до 13 209 грн (+13,3%), а у 2024 році — до 14 139 грн (+7,0%). Таким чином, за весь досліджуваний період середня зарплата збільшилася на 69,7% (з 8 329 грн до 14 139 грн), що свідчить про політику підприємства щодо поступового підвищення рівня мотивації та утримання кваліфікованого персоналу.

На рис. 2.8 представимо динаміку середньої заробітної плати ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр.



Рис. 2.8. Динаміка середньої заробітної плати
ТОВ «Суши Мастер» за 2021-2024 рр.

Протягом аналізованого періоду (2021-2024 рр.) в діяльності ТОВ «Суши Мастер» спостерігається поступове зростання виручки від реалізації з 3120,5 тис. грн до 6670,5 тис. грн. Паралельно зростають і витрати (собівартість реалізації), однак валовий прибуток зберігає позитивну тенденцію, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Чистий прибуток демонструє стійке зростання з 841,7 тис. грн у 2021 р. до 2325,5 тис. грн у 2024 р., що свідчить про загальну фінансову стійкість підприємства та ефективність витратної політики.

Показники рентабельності ТОВ «Суши Мастер» у Кривому Розі свідчать про покращення фінансового стану підприємства, особливо у 2021–2022 рр. У подальшому, темпи зростання уповільнюються, що вказує на стабілізацію бізнес-процесів, а також потребу в оптимізації витрат чи інвестиціях у розвиток (нові сервіси, технології або точки продажу). В цілому, рівень рентабельності залишається вище середнього по ринку громадського харчування, що свідчить про ефективну модель управління.

В цілому, позитивна динаміка кадрових показників ТОВ «Суши Мастер» свідчить про розвиток підприємства та зростання обсягів реалізації, що потребувало додаткових трудових ресурсів. Фонд заробітної

плати зростав як за рахунок збільшення чисельності працівників, так і через підвищення рівня середньої заробітної плати. Найбільший стрибок спостерігався у 2022–2023 рр. Частка витрат на оплату праці в собівартості поступово зростала (з 38% до 55%), що свідчить про важливість контролю за ефективністю праці персоналу з метою збереження рентабельності. Середня заробітна плата демонструє стійку тенденцію до зростання, що відповідає загальноринковим змінам та підтверджує адаптацію підприємства до умов ринку праці.

Загалом, кадрова політика ТОВ «Суши Мастер» є послідовною та відповідає потребам операційного розвитку, з акцентом на збереження кваліфікованих кадрів і підвищення мотивації персоналу. Зростання зарплат відображає також підвищення кваліфікаційних вимог до працівників (особливо сушистів), а також конкуренцію за персонал.

2.2. Система управління ТОВ «Суши Мастер» та обґрунтування напрямів щодо її удосконалення

Компанія «Sushi Master» («Суши Мастер») є міжнародною мережею закладів японської кухні, заснованою у 2013 році та представлена у 13 країнах світу. В Україні компанія почала свою діяльність у 2016 році, відкривши перший ресторан у Києві поблизу станції метро Мінська. Стартові інвестиції в запуск цього закладу склали \$50 000. Незважаючи на вигідну локацію, перший ресторан вийшов на точку беззбитковості лише через рік, оскільки бренд був маловідомим і доводилося з нуля завойовувати довіру клієнтів[17].

З 2018 року було прийнято рішення про активне розширення мережі, і вже на початку 2019-го у Києві працювало дев'ять ресторанів. Зі зростанням кількості закладів терміни досягнення беззбитковості скоротились до 3-4 місяців. Станом на кінець 2020 року в Україні діяли 82 заклади Sushi Master,

усі з яких працювали за партнерською моделлю: приблизно 60 належали інвесторам під управлінням компанії, а ще близько 20 — працювали за класичною франшизою. Географія української мережі ТОВ «Суши Мастер» охоплює станом на 2024 рік 29 міст України, де представлена в містах-мільйонниках декількома закладами, а в менших за чисельністю — одним.

Компанія дотримується політики «один партнер — одне місто», що дозволяє уникати конфліктів інтересів і ефективно перерозподіляти замовлення між закладами. Мінімальні інвестиції у відкриття ресторану становлять \$50 000, а середній термін окупності — від одного до півтора року. Партнери отримують повний маркетинговий супровід, навчання, бізнес-підтримку та аналітику.

У 2019-2023 рр. товарообіг мережі в Україні зріс на 30% завдяки відкриттю нових ресторанів і підвищенню впізнаваності бренду, хоча середній чек залишився незмінним. Компанія планує розширити мережу до 60 нових ресторанів до 2025 року, а загальний потенціал ринку України оцінюється у 200–250 закладів[17]..

Карантинні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19, мали суттєвий вплив на ресторанний бізнес. На початку локдауну продажі впали на 70%, проте згодом ситуація почала стабілізуватись завдяки зростанню замовлень на доставку. Частка доставки зросла до 70% проти 30% самовивозу, тоді як раніше ці показники були приблизно рівними. Загалом мережа відновилася до 85-90% від докарантинного рівня, з різною динамікою у регіонах: великі міста демонстрували навіть приріст на 10-20%.

Завдяки домовленостям з орендодавцями про знижки на оренду, скороченню витрат на адміністративний персонал, збереженню зарплат для лінійних працівників та розвитку власної служби доставки компанія зуміла мінімізувати втрати в період локдауну. Власні кур'єри виконували понад 90% усіх доставок. Незначна кількість ресторанів була тимчасово закрита в містах Суми, Вінниця та Полтава, але всі вони відновили роботу після зняття обмежень.

Серед стратегічних цілей компанії — цифровізація процесів, розвиток онлайн-продажів, удосконалення власної CRM-системи, адаптованої до внутрішніх потреб, а також розвиток нового бренду — Monopizza. Останній передбачає відкриття компактних закладів з невеликою зоною посадки, подібних за форматом до Sushi Master.

У перспективі компанія прогнозує подальше зростання ринку доставки та зміцнення своїх позицій за рахунок нових ІТ-рішень, ефективного управління мережею, гнучкості бізнес-моделі та високої адаптивності до кризових явищ[18].

Проведемо детальний аналіз поточної системи управління компанії на загальнонаціональному рівні та з особливим акцентом на специфіку її функціонування в м. Кривий Ріг, а також обґрунтовано ключові напрями для її подальшого удосконалення.

ТОВ «Суши Мастер» функціонує в Україні як мережа закладів, що спеціалізуються на приготуванні та доставці страв японської кухні. Загальна система управління компанії побудована за принципом централізованої корпоративної ієрархії, що забезпечує єдині стандарти якості, формування асортименту, цінову політику та єдиний брендбук для всіх підрозділів. Згідно з даними, доступними на офіційному сайті ТОВ «Суши Мастер»[10] та інформаційних інтернет-порталах, компанія активно використовує як власні заклади, так і франчайзингову модель для розширення своєї присутності.

Центральний офіс компанії відповідає за стратегічне планування, фінансовий менеджмент, розробку маркетингових кампаній, управління персоналом вищої ланки та забезпечення логістичних процесів.

Ключові функціональні підрозділи ТОВ «Суши Мастер» включають:

- 1) Виробничий відділ: відповідає за розробку та стандартизацію рецептур, контроль якості інгредієнтів та готової продукції.

2) Відділ маркетингу та продажів: займається розробкою стратегій просування, проведенням акцій, управлінням онлайн-присутністю та взаємодією з клієнтами.

3) Відділ логістики та закупівель: забезпечує своєчасну доставку необхідних продуктів та матеріалів до всіх точок мережі, оптимізує ланцюги постачання.

4) Відділ по роботі з персоналом (HR): формує кадрову політику, здійснює підбір, навчання та атестацію співробітників, розробляє системи мотивації.

5) Фінансовий відділ: відповідає за бюджетування, облік, аналіз фінансово-економічних показників діяльності.

6) IT-відділ: забезпечує функціонування інформаційних систем, платформ для онлайн-замовлень, CRM-систем, аналітичних інструментів.

Використання сучасних інформаційних технологій є невід'ємною частиною управлінської системи ТОВ «Суши Мастер». Це включає системи автоматизації замовлень, управлінського обліку, системи контролю якості та зворотного зв'язку з клієнтами. Дані інтернет-порталів Zvitnist.com[11], Youcontrol.com.ua[12], Opendatabot.ua[13] та Clarity-project.org.ua[14] підтверджують масштаби діяльності компанії та її активну присутність на ринку.

Перевагою централізованої моделі є стандартизація процесів, контроль якості, оптимізація витрат за рахунок централізованих закупівель та єдиний бренд. Однак, така модель може мати і свої недоліки, пов'язані з повільним реагуванням на локальні зміни ринку та меншою гнучкістю на місцях.

Незважаючи на успішну діяльність, будь-яка система управління має потенційні зони для удосконалення. Необхідно відзначити такі проблемні аспекти діяльності ТОВ «Суши Мастер» на загальноукраїнському рівні, що наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Проблемні аспекти діяльності ТОВ «Суши Мастер»
на загальноукраїнському рівні

№ з/п	Проблемні аспекти	Опис
1.	Недостатня гнучкість у прийнятті рішень	: Надмірна централізація може уповільнювати адаптацію до швидкозмінних умов ринку, особливо в умовах регіональних відмінностей у споживчих перевагах та конкурентному середовищі
2.	Комунікаційні бар'єри	Великий розмір мережі може призводити до складнощів у ефективній комунікації між центральним офісом та віддаленими підрозділами, що може затримувати передачу важливої інформації та призводити до непорозумінь.
3.	Уніфікація меню та акцій	Хоча стандартизація є перевагою, повна уніфікація асортименту та маркетингових кампаній без урахування локальних особливостей може призвести до втрати частини потенційних клієнтів у деяких регіонах.
4.	Мотивація персоналу	Наявні системи мотивації можуть бути недостатньо адаптовані до специфіки роботи кожного підрозділу, що може впливати на плинність кадрів та продуктивність.

ТОВ «Суши Мастер» в м. Кривий Ріг здійснює свою діяльність на площі 65 м² в центральній частині міста за адресою: проспект Університетський, 46В, Дніпропетровська область, 50000, Україна,

Організаційна структура ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг наведена на рис. 2.9.

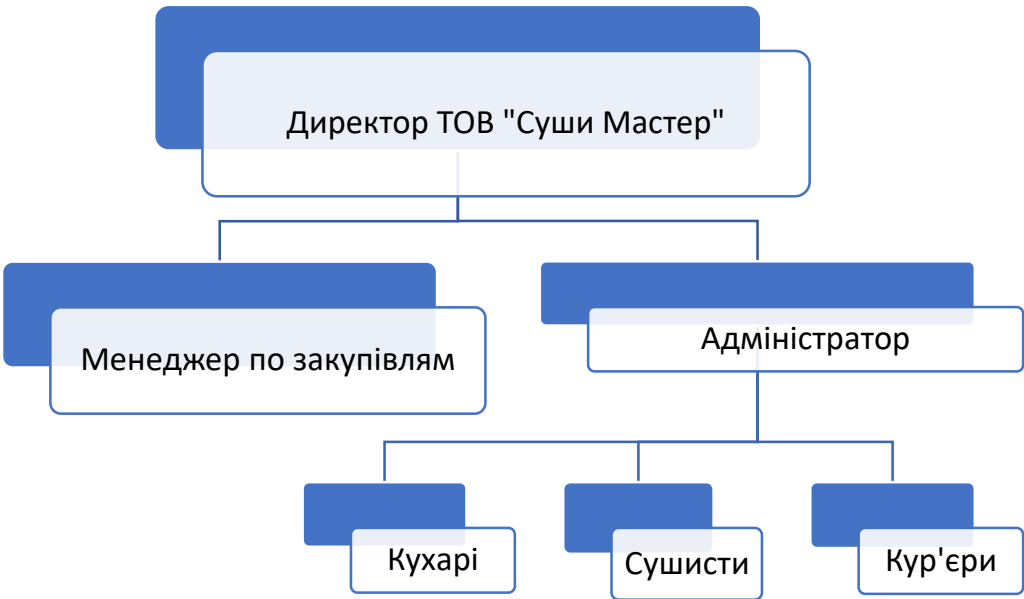


Рис. 2.9. Організаційна структура ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг

Якісний та кількісний склад персоналу ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг в динаміці за період 2021-2024 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Динаміка змін якісного та кількісного складу персоналу ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг за період 2021-2024 рр., осіб

№ з/П	Посади	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1.	Директор	1	1	1	1
2.	Менеджер по закупівлям	1	1	1	1
3.	Адміністратор	1	1	1	1
4.	Сушисти	2	3	4	5
5.	Кухарі	1	1	2	2

6.	Кур'єри	2	2	3	3
	Разом	8	9	12	13

Станом на 2024 р. в ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг працюють:

1) Директор.

Функціональні обов'язки: Загальне керівництво діяльністю закладу харчування в м. Кривий Ріг. Розробка та реалізація стратегій розвитку, збільшення прибутку та оптимізації витрат. Контроль за дотриманням стандартів якості обслуговування, санітарних норм і правил безпеки праці. Управління персоналом, включаючи найм, навчання, мотивацію та оцінку ефективності. Взаємодія з контролюючими органами та постачальниками. Вирішення конфліктних ситуацій з клієнтами та персоналом. Фінансове планування та звітність. Моніторинг ринку та конкурентів.

2) Менеджер по закупівлям.

Функціональні обов'язки: Здійснення закупівель продуктів харчування, інгредієнтів, витратних матеріалів та обладнання для закладу. Пошук і аналіз пропозицій від постачальників, укладення договорів на вигідних умовах. Контроль за якістю та свіжістю продукції, що постачається. Управління запасами, оптимізація обсягів закупівель для мінімізації втрат та забезпечення безперебійної роботи. Моніторинг цін на ринку, пошук альтернативних постачальників. Ведення обліку закупівель та взаєморозрахунків з постачальниками. Забезпечення своєчасної доставки товарів.

3) Адміністратор.

Функціональні обов'язки: Організація та координація роботи персоналу закладу. Зустріч клієнтів, прийом замовлень на самовивезення та контроль їх видачі. Контроль за дотриманням стандартів обслуговування кур'єрами. Вирішення поточних питань та конфліктних ситуацій з клієнтами. Управління касовими операціями, ведення звітності. Контроль за чистотою та порядком. Взаємодія з кухнею для забезпечення своєчасного

виконання замовлень. Прийом телефонних дзвінків та онлайн-замовлень. Контроль за роботою персоналу, розподіл обов'язків.

4) Сушисти.

Функціональні обов'язки: Приготування суші та ролів відповідно до рецептури та стандартів компанії. Дотримання санітарних норм і правил особистої гігієни. Контроль за якістю та свіжістю використовуваних інгредієнтів. Правильне зберігання продуктів. Організація робочого місця, підтримка чистоти та порядку. Розробка нових позицій меню (за погодженням з керівництвом). Контроль за термінами придатності продуктів. Дотримання технологічних карт.

5) Кухарі.

Функціональні обов'язки: Приготування страв з меню (окрім суші та ролів) відповідно до рецептури та стандартів компанії. Дотримання санітарних норм і правил особистої гігієни. Контроль за якістю та свіжістю використовуваних інгредієнтів. Правильне зберігання продуктів. Організація робочого місця, підтримка чистоти та порядку на кухні. Контроль за термінами придатності продуктів. Дотримання технологічних карт.

6) Кур'єри.

Функціональні обов'язки: Своєчасна та безпечна доставка замовлень клієнтам за вказаними адресами. Контроль за правильністю комплектації замовлення перед відправкою. Ввічливе та коректне спілкування з клієнтами. Розрахунок з клієнтами (готівковий та безготівковий). Дотримання правил дорожнього руху. Підтримка чистоти та справності транспортного засобу. Ведення звітності про доставлені замовлення. Оперативне інформування адміністратора про можливі затримки або проблеми з доставкою.

ТОВ «Суши Мастер» в м. Кривий Ріг є частиною загальноукраїнської мережі «Суши Мастер», що означає дотримання єдиних корпоративних

стандартів та принципів управління. Однак, на місцевому рівні існують свої особливості, які впливають на функціонування системи управління.

Тепер відзначимо проблемні аспекти діяльності ТОВ «Суши Мастер» на місцевому рівні і представимо їх опис в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Проблемні аспекти діяльності ТОВ «Суши Мастер»
на місцевому рівні

№ з/п	Проблемні аспекти	Опис
1.	Обмежена автономія місцевого керівництва	Керівник закладу в Кривому Розі, можливо, не має достатніх повноважень для оперативного впровадження змін у відповідь на місцеві виклики (наприклад, проведення гнучких акцій, швидка зміна асортименту залежно від сезонності місцевих продуктів або переваг споживачів).
2.	Специфіка місцевого ринку праці	Залучення та утримання кваліфікованих сушистів та кур'єрів може бути складним завданням у Кривому Розі через конкуренцію та специфіку місцевої демографії.
3.	Логістичні особливості	Залежність від централізованих поставок може бути ефективною, але може створювати проблеми у разі непередбачених обставин (наприклад, затримки поставок, невідповідність якості деяких партій).
4.	Конкуренція	Ринок японської їжі в Кривому Розі, як і в інших великих містах, насичений, що вимагає від ТОВ «Суши Мастер» постійного пошуку конкурентних переваг та гнучкого реагування.

На основі виявлених проблемних аспектів, а також з урахуванням теоретичних підходів (розглянутих у підрозділі 1.3), пропонується низка напрямів щодо удосконалення системи управління ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг з їх обґрунтуванням та механізмом реалізації:

1) Посилення децентралізації повноважень з одночасним посиленням контролю.

Обґрунтування: надання більшої операційної автономії керівникам закладів, зокрема в м. Кривий Ріг, дозволить їм швидше реагувати на локальні ринкові зміни та потреби клієнтів. Це стосується можливості гнучкого формування локальних маркетингових акцій, адаптації частини меню до місцевих вподобань (за погодженням з центральним офісом), а також оперативнішого вирішення кадрових питань.

Механізм реалізації: розробка чітких регламентів делегування повноважень, впровадження КРІ для персоналу, що відображають як фінансові, так і якісні показники, та регулярний моніторинг їхньої діяльності.

2) Впровадження більш гнучких систем мотивації персоналу.

Обґрунтування: забезпечення адекватних систем мотивації, що враховують специфіку роботи та індивідуальний внесок кожного співробітника, дозволить знизити плинність кадрів та підвищити їхню продуктивність.

Механізм реалізації: розробка багаторівневої системи преміювання, що включає бонуси за виконання планів, досягнення високих показників якості обслуговування, відсутність скарг клієнтів. Можливе впровадження програм лояльності для співробітників, навчання та кар'єрний ріст.

3) Оптимізація комунікаційних каналів та інформаційних систем.

Обґрунтування: покращення внутрішніх комунікацій є критично важливим для великих мережевих компаній.

Механізм реалізації: впровадження єдиної корпоративної платформи для обміну інформацією (наприклад, корпоративний портал, інtranet-

система), регулярні онлайн-конференції з керівниками центральних підрозділів, впровадження CRM-системи, яка дозволить ефективніше збирати та аналізувати зворотний зв'язок від клієнтів з усіх точок мережі, включаючи Кривий Ріг.

4) Адаптація маркетингової стратегії до локальних особливостей.

Обґрунтування: хоча єдиний бренд є сильною стороною, повна уніфікація може не враховувати унікальні переваги та конкурентне середовище кожного міста.

Механізм реалізації: дозволити керівникам місцевих підрозділів ініціювати та проводити локальні маркетингові кампанії, що враховують специфічні потреби та інтереси місцевих споживачів. Це може включати співпрацю з місцевими лідерами думок, участь у місцевих заходах, розробку спеціальних пропозицій для мешканців Кривого Рогу.

5) Впровадження системи постійного моніторингу та оцінки ефективності управлінських рішень.

Обґрунтування: для забезпечення сталого розвитку необхідно постійно аналізувати результати впроваджених змін.

Механізм реалізації: розробка системи показників ефективності (KPI) для персоналу, регулярний аналіз даних про фінансові показники, якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів та співробітників. Використання бенчмаркінгу для порівняння з кращими практиками в галузі.

Представимо ключові напрями удосконалення системи управління ТОВ «Суши Мастер» у вигляді схеми на рис. 2.10.

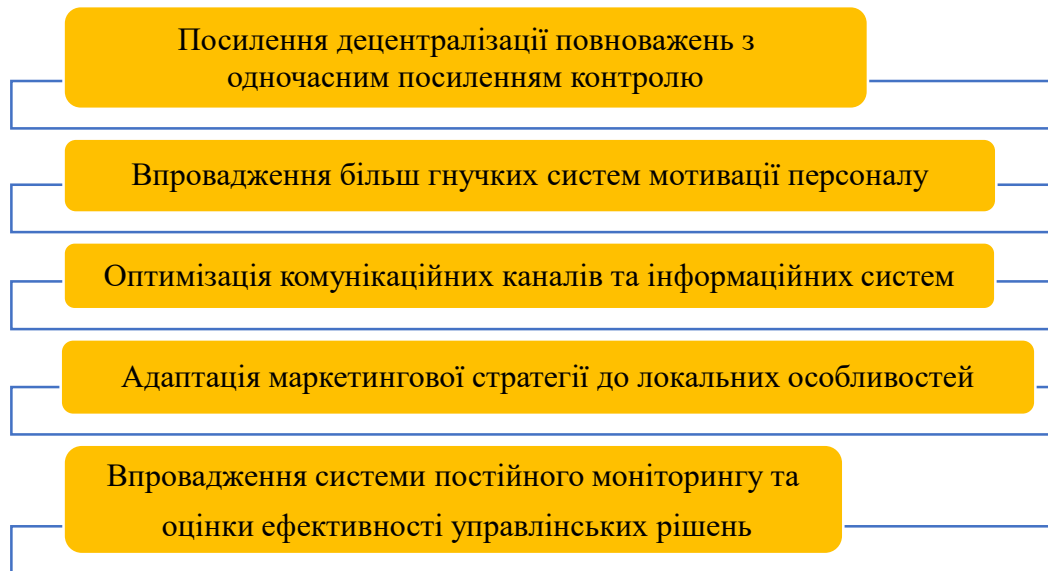


Рис. 2.10. Ключові напрями удосконалення системи управління
ТОВ «Суши Мастер»

Реалізація цих напрямів удосконалення системи управління ТОВ «Суши Мастер» дозволить не тільки зберегти свої позиції на ринку, але й посилити конкурентоспроможність, підвищити ефективність операційної діяльності та забезпечити подальше стає зростання, особливо в умовах динамічного розвитку ринку японської їжі в Україні та м. Кривий Ріг зокрема. Очікувані результати включатимуть збільшення виручки від реалізації продукції та чистого прибутку, зростання лояльності клієнтів, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та зміцнення ринкових позицій ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг.

2.3. Оцінка запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління ТОВ «Суши Мастер»

Економічна оцінка запропонованих напрямів удосконалення системи управління ТОВ «Суши Мастер» в м. Кривий Ріг є фундаментальною для обґрунтування їхньої доцільності та прогнозування позитивного впливу на фінансово-економічні показники підприємства. Запропоновані напрями ґрунтуються на ретельному аналізі поточної діяльності ТОВ «Суши Мастер»

за період 2021-2024 років, виявлених тенденцій щодо уповільнення темпів зростання валового та чистого прибутку, а також зростання частки витрат на оплату праці у собівартості. Ці напрямки (заходи) покликані посилити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

Розглянемо економічну сутність та потенційний вплив кожного із запропонованих напрямів:

1) Посилення децентралізації повноважень з одночасним посиленням контролю:

- Економічне обґрунтування. Надання більшої операційної автономії керівникам місцевих закладів, зокрема в м. Кривий Ріг, дозволить їм гнучкіше реагувати на локальні ринкові зміни та потреби клієнтів. Це стосується оперативної адаптації маркетингових акцій, меню та швидшого вирішення кадрових питань. Така гнучкість сприяє підвищенню лояльності клієнтів, збільшенню середнього чека та обсягів продажів, а отже, зростанню виручки від реалізації. Оперативне вирішення внутрішніх питань також може зменшити непрямі втрати від неефективності.

- Вплив на показники. Переважно впливає на збільшення виручки, опосередковано на зниження адміністративних витрат.

2) Впровадження більш гнучких систем мотивації персоналу:

- Економічне обґрунтування. Розробка та впровадження багаторівневої системи преміювання, що враховує індивідуальний внесок кожного співробітника та якісні показники роботи (виконання планів, висока якість обслуговування, відсутність скарг), дозволить знизити плинність кадрів. Це, в свою чергу, зменшить витрати на пошук, найм та навчання нового персоналу. Підвищення мотивації безпосередньо впливає на продуктивність праці, швидкість та якість виконання замовлень, що веде до зростання задоволеності клієнтів, їх повторних звернень та, відповідно, збільшення виручки.

- Вплив на показники. Зменшення витрат на персонал (у частині найму та навчання), збільшення виручки, покращення рентабельності.

3) Оптимізація комунікаційних каналів та інформаційних систем:

- Економічне обґрунтування. Впровадження єдиної корпоративної платформи та CRM-системи є інвестицією, яка окупається за рахунок підвищення ефективності внутрішніх процесів та взаємодії з клієнтами. Покращення комунікацій мінімізує помилки, прискорює обмін інформацією та прийняття рішень. CRM-система дозволяє ефективніше збирати дані про клієнтів, персоналізувати пропозиції, що сприяє зростанню повторних продажів та підвищенню лояльності. Це веде до збільшення виручки та оптимізації маркетингових витрат.

- Вплив на показники. Збільшення виручки, зниження адміністративних та маркетингових витрат.

4) Адаптація маркетингової стратегії до локальних особливостей:

- Економічне обґрунтування. Надання можливості місцевим підрозділам ініціювати та проводити локальні маркетингові кампанії (співпраця з місцевими лідерами думок, участь у заходах, спеціальні пропозиції для мешканців Кривого Рогу) є ключовим для максимального використання потенціалу регіонального ринку. Такі кампанії є більш цільовими та ефективними порівняно з уніфікованими, що призводить до інтенсивнішого залучення нових клієнтів та зростання обсягів продажів саме в Кривому Розі.

- Вплив на показники. Пряме та значне збільшення виручки.

5) Впровадження системи постійного моніторингу та оцінки ефективності управлінських рішень:

- Економічне обґрунтування. Розробка та регулярний аналіз показників ефективності (KPI) для персоналу та ключових бізнес-процесів (фінансові показники, якість обслуговування, задоволеність клієнтів та співробітників) дозволяє оперативно виявляти «вузькі місця» та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє постійному вдосконаленню,

виявленню можливостей для оптимізації витрат (зниження собівартості, адміністративних витрат) та максимізації доходів (збільшення виручки через підвищення якості та ефективності). Хоча це не дає прямого одноразового ефекту, це є фундаментальним інструментом для забезпечення сталого зростання та підвищення загальної рентабельності в довгостроковій перспективі.

- Вплив на показники. Загальне покращення всіх фінансових показників за рахунок ефективного управління.

Для кількісної оцінки потенційного впливу запропонованих заходів, спрогнозуємо зміну ключових фінансових показників ТОВ «Суши Мастер» на 2025 рік, базуючись на фактичних даних за 2024 рік та обґрунтованих припущеннях щодо ефективності впровадження. Також введемо умовні позначення для ключових показників діяльності ТОВ «Суши Мастер».

Базові фінансові показники ТОВ «Суши Мастер» за 2024 рік наступні:

- Виручка від реалізації ($ВР_{2024}$): 6670,5 тис. грн.
- Собівартість реалізації ($СР_{2024}$): 4010,4 тис. грн.
- Валовий прибуток ($ВП_{2024}$): 2660,1 тис. грн.
- Чистий прибуток ($ЧП_{2024}$): 2325,5 тис. грн.
- Інші витрати ($ІВ_{2024}$) = Валовий прибуток - Чистий прибуток = $2660,1 - 2325,5 = 334,6$ тис. грн.

Прогнозні припущення щодо впливу заходів на 2025 рік:

1) Збільшення виручки від реалізації.

Сукупний ефект від посилення децентралізації, адаптації маркетингової стратегії та оптимізації комунікацій (CRM) дозволить інтенсифікувати продажі та підвищити лояльність клієнтів. Прогнозуємо зростання виручки на +8,5% у порівнянні з 2024 роком, що є реалістичним при активному впровадженні цільових локальних ініціатив:

$$ВР_{2025} = ВР_{2024} \times (1 + 0,085) = 6670,5 \times 1,085 = 7237,34 \text{ тис. грн.}$$

2) Зменшення собівартості реалізації продукції.

Впровадження більш гнучких систем мотивації персоналу (підвищення продуктивності, зниження плинності) та загальне покращення операційних процесів завдяки моніторингу КРІ дозволить оптимізувати використання ресурсів.

Прогнозуємо зниження собівартості реалізації на - 2,5%:

$$CP_{2025} = CP_{2024} \times (1 - 0,025) = 4010,4 \times 0,975 = 3910,14 \text{ тис. грн.}$$

3) Зменшення інших витрат (адміністративних/збутових).

Оптимізація комунікаційних каналів та інформаційних систем (зокрема, автоматизація частини процесів через CRM), а також загальна ефективність управління завдяки КРІ, дозволить знизити темпи зростання або навіть зменшити деякі адміністративні та збутові витрати. Припустимо, що інші витрати зменшаться на -1,5% відносно рівня 2024 року, що відображає ефект від оптимізації та автоматизації:

$$IB_{2025} = IB_{2024} \times (1 - 0,015) = 334,6 \times 0,985 = 329,5 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок прогнозних показників на 2025 рік:

1) Валовий прибуток на 2025 рік ($ВП_{2025}$):

$$ВП_{2025} = ВР_{2025} - СР_{2025} = 7237,34 - 3910,14 = 3327,2 \text{ тис. грн.}$$

2) Чистий прибуток на 2025 рік ($ЧП_{2025}$):

$$ЧП_{2025} = ВП_{2025} - IB_{2025} = 3327,2 - 329,5 = 2997,7 \text{ тис. грн.}$$

Проведемо порівняння прогнозних фінансових показників ТОВ «Суши Мастер» за 2025 рік з фактичними даними 2024 року для оцінки абсолютної та відносної ефективності:

1) Збільшення виручки від реалізації:

$$\Delta ВР = ВР_{2025} - ВР_{2024} = 7237,34 - 6670,5 = +566,84 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Відносний приріст: } (566,84 / 6670,5) \times 100\% \approx +8,5\%.$$

2) Зменшення собівартості реалізації:

$$\Delta СР = СР_{2025} - СР_{2024} = 3910,14 - 4010,4 = -100,26 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Відносне зменшення: } (100,26 / 4010,4) \times 100\% \approx -2,5\%.$$

3) Збільшення валового прибутку:

$$\Delta ВП = ВП_{2025} - ВП_{2024} = 3327,2 - 2660,1 = +667,1 \text{ тис. грн.}$$

Відносний приріст: $(667,1/2660,1) \times 100\% \approx +25,1\%$.

4) Збільшення чистого прибутку:

$\Delta \text{ЧП} = \text{ЧП}_{2025} - \text{ЧП}_{2024} = 2997,7 - 2325,5 = +672,2$ тис. грн.

Відносний приріст: $(672,2/2325,5) \times 100\% \approx +28,9\%$.

Систематизуємо отримані дані у вигляді табл. 2.9.

Проведені економічні розрахунки переконливо демонструють високу потенційну ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління ТОВ «Суши Мастер» в м. Кривий Ріг. Впровадження посиленої децентралізації, гнучких систем мотивації, оптимізації комунікацій, адаптації маркетингу до локальних особливостей та системи КРІ дозволить підприємству досягти значного фінансового зростання у 2025 році.

Таблиця 2.9

Прогнозні показники діяльності ТОВ «Суши Мастер» на 2025 р.

№ з/п	Показник	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	Абсолютний приріст(+/-), тис. грн.	Відносний приріст(+/-) (%)
1.	Виручка від реалізації, тис. грн	6670,5	7237,34	+566,84	+8,5%
2.	Собівартість реалізації, тис. грн	4010,4	3910,14	-100,26	-2,5%
3.	Валовий прибуток, тис. грн	2660,1	3327,2	+667,1	+25,1%
4.	Чистий прибуток, тис. грн	2325,5	2997,7	+672,2	+28,9%

Очікується зростання виручки від реалізації на 8,5% (+566,84 тис. грн), одночасне зниження собівартості на 2,5% (-100,26 тис. грн) та зменшення інших витрат на 1,5% (-5,1 тис. грн). Це сукупно призведе до

суттєвого збільшення валового прибутку на 25,1% (+667,1 тис. грн) та, що найважливіше, чистого прибутку на 28,9% (+672,2 тис. грн).

Ці результати підтверджують, що напрямки удосконалення системи управління ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг є доцільними та економічно обґрунтованими. Це забезпечить ТОВ «Суши Мастер» не лише збереження, а й посилення конкурентних позицій на ринку Кривого Рогу, підвищення операційної ефективності та створення міцної основи для подальшого сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ТА ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ТОВ «СУШИ МАСТЕР»

3.1. Стратегічний аналіз ТОВ «Суши Мастер»

У сучасних умовах ринкової турбулентності, що посилюється військовими діями в Україні, для будь-якого підприємства, зокрема для ТОВ «Суши Мастер» в м. Кривий Ріг, проведення глибокого та всебічного стратегічного аналізу є не просто бажаною, а життєво необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та збереження конкурентоспроможності. Стратегічний аналіз дозволяє оцінити поточний стан підприємства, ідентифікувати ключові зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони, а також визначити найкращі шляхи для досягнення поставлених цілей[19].

Для ТОВ «Суши Мастер» в м. Кривий Ріг, що функціонує в мережевому форматі та надає послуги з приготування і доставки страв японської кухні, стратегічний аналіз є критично важливим з таких причин:

- Динамічність ринку. Ринок закладів громадського харчування, особливо в сегменті доставки їжі, є надзвичайно динамічним та конкурентним. Зміни в споживчих уподобаннях, поява нових конкурентів, технологічні інновації вимагають постійної адаптації.

- Вплив зовнішнього середовища. Війна в Україні з 2022 року кардинально змінила умови ведення бізнесу. Це включає міграцію населення, зміни в купівельній спроможності, логістичні виклики, ризики безпеки та зростання витрат. Стратегічний аналіз дозволяє оцінити ці ризики та розробити механізми їх мінімізації.

- Мережевий характер бізнесу. Будучи частиною великої мережі, місцевий підрозділ у Кривому Розі повинен інтегрувати

загальнокорпоративну стратегію з локальними особливостями, що вимагає детального аналізу мікро- та макросередовища конкретного регіону.

- Уповільнення темпів зростання. Як зазначено другому розділі кваліфікаційної роботи, ТОВ «Суши Мастер» у 2024 році демонструє уповільнення темпів зростання валового та чистого прибутку, а також значне зростання витрат на оплату праці. Це свідчить про необхідність переосмислення існуючих підходів та пошуку нових стратегічних рішень.

Стратегічний аналіз буде проведений з використанням комплексу інструментів: PEST-аналізу для макросередовища, моделі п'яти сил конкуренції Майкла Портера для мікросередовища та SWOT-аналізу для інтегрованої оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів[20].

PEST-аналіз (Political, Economic, Socio-cultural, Technological) – це інструмент стратегічного аналізу макросередовища підприємства, який дозволяє ідентифікувати та оцінити вплив зовнішніх факторів, що не підлягають прямому контролю з боку компанії, але можуть суттєво впливати на її діяльність та розвиток[21, 22]. Для ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг PEST-аналіз є особливо актуальним у світлі поточних геополітичних та економічних умов в Україні.

1) Політичні (Political) фактори:

- Вплив війни. Повномасштабна війна в Україні з 2022 року є найвагомішим політичним фактором. Вона створює значну невизначеність, ризики для безпеки (ракетні обстріли, повітряні тривоги, що впливають на роботу закладів та доставку), порушення логістичних ланцюгів та загальну нестабільність.

- Державна підтримка/регулювання. Можливі державні програми підтримки бізнесу під час війни (наприклад, пільгове кредитування), але також і посилення контролю за дотриманням законодавства, санітарних норм та правил безпеки, зокрема, під час повітряних тривог.

- Податкова політика. Зміни в податковій системі (наприклад, пільги або підвищення податків для певних галузей) можуть суттєво вплинути на рентабельність.

- Міжнародна допомога та її вплив. Надходження міжнародної допомоги може стабілізувати економічну ситуацію, опосередковано впливаючи на купівельну спроможність населення.

Рівень впливу: «суттєвий» .

2) Економічні (Economic) фактори:

- Зниження купівельної спроможності. Війна призводить до інфляції, девальвації гривні, зростання безробіття та, як наслідок, зниження реальних доходів населення. Це змушує споживачів економити, обирати дешевші альтернативи або зменшувати частоту замовлень.

- Зростання цін на сировину та логістику. Перебої з постачанням, збільшення вартості палива та перевезення безпосередньо впливають на собівартість продукції ТОВ «Суши Мастер».

- Вартість робочої сили. З одного боку, зростає конкуренція за кваліфікований персонал, з іншого – міграція може впливати на ринок праці. Наданий аналіз вказує на зростання частки витрат на оплату праці до 55% від собівартості у 2024 році, що є значним економічним викликом.

- Інвестиційний клімат. Загальна невизначеність зменшує інвестиційну привабливість, що може обмежити можливості для розширення та модернізації.

Рівень впливу «суттєвий»

3) Соціокультурні (Socio-cultural) фактори:

- Зміна споживчих звичок. Під час війни люди можуть віддавати перевагу домашній їжі, зменшувати частоту відвідування ресторанів або переходити на формат "їжі на виніс" та доставки. Зростає попит на швидку та зручну їжу.

- Демографічні зміни. Міграція населення (як виїзд за кордон, так і переміщення всередині країни) впливає на структуру та кількість потенційних споживачів у Кривому Розі.

- Цінності та пріоритети. Зростає цінність безпеки, економії та підтримки місцевого виробника. Може зростати попит на «комфортну їжу», що допомагає впоратися зі стресом.

- Здоров'я та дієта. Тенденція до здорового харчування продовжує бути актуальною, що вимагає від закладів пропонувати відповідні опції.

- Патріотичні настрої. Схильність підтримувати український бізнес може впливати на вибір споживача.

Рівень впливу : «середній»

4) Технологічні (Technological) фактори:

- Розвиток онлайн-замовлень та доставки. Зростаюча залежність від онлайн-платформ, мобільних додатків та ефективних логістичних систем для доставки є ключовою для ринку ТОВ «Суши Мастер». Інвестиції в IT-інфраструктуру, CRM-системи є необхідними.

- Автоматизація процесів. Можливості автоматизації на кухні (наприклад, деякі процеси приготування, облік) та в управлінні замовленнями для підвищення ефективності та зниження собівартості.

- Нові інгредієнти та технології зберігання. Розвиток технологій у харчовій промисловості може дозволити використовувати нові інгредієнти, покращувати терміни зберігання та якість продукції.

- Використання даних та аналітики. Можливість збору та аналізу даних про споживачів для персоналізації пропозицій та оптимізації маркетингових кампаній.

Рівень впливу: «середній».

Таким чином, в результаті проведення PEST-аналізу можна констатувати, що вплив політичних та економічних факторів визначено як «суттєвий», а соціальних та технологічних – як «середній».

Аналіз мікросередовища для ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг здійснимо за допомогою моделі «5-ти сил конкуренції Майкла Портера» (рис. 3.1.)



Рис. 3.1. Модель «5-ти сил конкуренції Майкла Портера» [26]

Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера – це інструмент для аналізу структури галузі та визначення її привабливості[]. Вона допомагає підприємству зрозуміти конкурентне середовище та сформулювати ефективну стратегію. Для ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг, що працює на ринку японської кухні, цей аналіз є вкрай важливим для ідентифікації ключових конкурентних переваг та загроз. Оцінимо вплив кожної з сил за п'ятибальною системою.

1) Можливості появи нових конкурентів (Threat of New Entrants):

- Низькі бар'єри входу. Для невеликих закладів або сервісів доставки суші бар'єри входу відносно низькі. Потрібні лише приміщення (навіть невелике), обладнання, кваліфікований персонал та налагоджена логістика.

- Зростаючий попит: Попит на суші та роли в Україні є стабільним, а формат доставки продовжує зростати, що приваблює нових гравців.

- Доступність технологій. Можливості використання готових платформ для онлайн-замовлень та агрегаторів доставки знижують початкові інвестиції.

- Конку rentна відповідь. Існуючі гравці, як ТОВ «Суши Мастер», повинні мати чіткі стратегії та конкурентні переваги (бренд, якість, швидкість, лояльність клієнтів), щоб «відлякувати» потенційних новачків.

Рівень впливу - «5/5»

2) Загроза появи товарів-замінників (Threat of Substitute Products or Services)

- Широкий вибір альтернатив. Споживачі мають величезний вибір альтернатив японській кухні: піца, бургери, традиційна українська кухня, китайська, італійська, грузинська їжа тощо. Це можуть бути як ресторани з доставкою, так і супермаркети з готовою їжею.

- Приготування вдома. Зростання цін та бажання заощадити може спонукати споживачів до самостійного приготування їжі вдома, включаючи суші (доступність інгредієнтів, онлайн-рецепти).

- Ціновий фактор. Товари-замінники часто пропонуються за нижчою ціною або з вигіднішими акціями, що приваблює чутливих до ціни споживачів.

- Зручність. Інші формати швидкого харчування можуть пропонувати аналогічну або навіть більшу зручність.

Рівень впливу - «5/5»

3) Постачальники (Bargaining Power of Suppliers):

- Залежність від свіжих інгредієнтів. Виробники суші залежать від постачальників свіжої риби, морепродуктів, рису, овочів та інших спеціалізованих інгредієнтів. Якість інгредієнтів є критичною.

- Обмежена кількість постачальників для певних інгредієнтів. Для деяких імпортованих або високоякісних продуктів вибір постачальників може бути обмеженим, що дає їм певну владу.

- Вплив війни. Війна ускладнює логістику та збільшує ризики постачання, що може посилити позиції постачальників.

- Стратегія «Суши Мастер». Великі мережі, як «Суши Мастер», зазвичай мають більший обсяг закупівель і можуть домовлятися про кращі

умови, знижуючи вплив постачальників. Диверсифікація постачальників та довгострокові контракти є важливими.

Рівень впливу - «3/5»

4) Покупці (Bargaining Power of Buyers):

- Широкий вибір. У Кривому Розі, як і в інших великих містах України, є багато закладів, що пропонують суші та інші страви азійської кухні. Це дає споживачам значну владу вибору. Орієнтовний структура реалізації продукції ТОВ «Суши Мастер» наведена в Додатку Б, табл. Б-1.

- Цінова чутливість. В умовах війни та економічної нестабільності, споживачі стають більш чутливими до цін та акційних пропозицій. Ціни на основну продукцію ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг станом на 2024 р. наведені в Додатку В, табл. В-1.

- Низькі витрати на «переключення». Для споживача майже немає витрат, щоб перейти від одного постачальника суші до іншого.

- Доступ до інформації. Онлайн-відгуки, рейтинги, порівняння цін на агрегаторах доставки роблять покупців більш обізнаними та вимогливими.

Рівень впливу - «5/5»

5) Конкуренція в галузі (Rivalry Among Existing Competitors) :

- Велика кількість гравців. На ринку Кривого Рогу існує значна кількість закладів, що пропонують суші та роли: як великі мережі (наприклад, Sushi Master, Sushi Wok, Roll Club, Містер Чан, DARUMA, Sushi Kingdom, SushiPizzaMafia, Osama sushi, Суши Way, Ninja Bar, Мої суши та ін.), так і місцеві ресторани та невеликі сервіси доставки.

- Цінова конкуренція. Часто спостерігаються цінові війни, акції, знижки, що зменшує маржинальність.

- Диференціація. Конкуренція відбувається не лише за ціною, але й за якістю продукції, швидкістю доставки, сервісом, унікальністю меню та програмами лояльності.

- Вплив агрегаторів. Платформи доставки (Glovo, Bolt Food, Raketa) посилюють конкуренцію, дозволяючи споживачам легко порівнювати пропозиції та вибрати найкращі.

- Уповільнення зростання ринку. В умовах загального уповільнення економічного зростання та воєнних дій, боротьба за кожного клієнта стає ще інтенсивнішою.

Рівень впливу - «3/5»

Таким чином, ринок закладів японської кухні в Кривому Розі є висококонкурентним, з високою загрозою появи нових учасників та товарів-замінників, а також значною ринковою владою покупців. Це вимагає від ТОВ «Суши Мастер» зосередження на диференціації, підвищенні якості, ефективності операцій та формуванні сильної клієнтської лояльності.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – це один з найпоширеніших інструментів стратегічного планування, який дозволяє структурувати наявну інформацію про внутрішні можливості та обмеження компанії (сильні та слабкі сторони) та зовнішні фактори (можливості та загрози). Метою SWOT-аналізу є виявлення взаємозв'язків між цими чотирма категоріями для формування ефективних стратегій[23, 26, 28]:

1) Сильні сторони (Strengths). Внутрішні позитивні характеристики підприємства, які дають йому конкурентну перевагу.

2) Слабкі сторони (Weaknesses). Внутрішні негативні характеристики підприємства, які обмежують його можливості або ставлять у не вигідне становище.

3) Можливості (Opportunities). Зовнішні фактори, які можуть сприятливо вплинути на розвиток підприємства, якщо ним правильно скористатися.

4) Загрози (Threats). Зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства та створити перешкоди для його розвитку[24].

Представимо матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг

	<u>Можливості(O):</u> O1) Зростання попиту на послуги доставки їжі та зручне харчування в умовах обмежень/змін у житті, O2) Розширення асортименту за рахунок нових страв/кухонь , O3) Розвиток партнерства з місцевими компаніями та подіями у Кривому Розі (локальний маркетинг), O4) Потенційний відтік споживачів від конкурентів, які не змогли адаптуватися до ведення бізнесу в умовах війни.	<u>Загрози(T):</u> T1) Зниження купівельної спроможності населення через війну та економічну кризу, T2) Зростання цін на сировину та логістику, T3) Висока конкуренція на ринку закладів японської кухні в Кривому Розі, T4) Ризики, пов'язані з війною (безпека персоналу та клієнтів, пошкодження об'єктів, перебої в роботі), T5: Збільшення популярності товарів-замінників (інші кухні, домашнє приготування, T6: Посилення регуляторного тиску та перевірок.
<u>Сильні сторони(S):</u> S1) Широка мережа та впізнаваність бренду «Суши Мастер» (більше 30 міст України, міжнародна присутність, S2) Досвід і налагоджені операційні процеси мережевої компанії, S3) Наявність власної системи доставки, S4) Контроль якості продукції та стандартизація рецептур, S5) Стабільний фінансовий стан та позитивна динаміка виручки. S6) Впровадження нових технологій у приготуванні та доставці (автоматизація, ІТ-рішення),	Стратегії SO: SO1) Використання впізнаваності бренду та налагоджених процесів (S1, S2, S6) для швидкого розширення асортименту та впровадження нових технологій (O2, O4), а також для розширення клієнтської бази, що відійшла від конкурентів (O5). SO2) Використання власної системи доставки та контролю якості (S3, S4) для посилення позицій на ринку доставки, де попит зростає (O1), та забезпечення безпеки і швидкості обслуговування. SO3) Інвестиції у розвиток онлайн-платформ (S3) та використання фінансової стабільності (S5) для впровадження інноваційних рішень в обслуговуванні клієнтів.	Стратегії ST: ST1) Використання сильного бренду та стандартів якості (S1, S4) для утримання клієнтів в умовах зниження купівельної спроможності (T1) та високої конкуренції (T3), пропонуючи вигідні пропозиції та гарантію якості. ST2) Застосування досвіду мережі та налагоджених процесів (S2) для диверсифікації постачальників та розробки альтернативних логістичних маршрутів (T2), а також для швидкої адаптації до нових регуляторних вимог (T6). ST3) Використання фінансової стабільності (S5) для створення «подушки безпеки» на випадок ризиків, пов'язаних з війною (T4), та для інвестицій у безпекові заходи.
<u>Слабкі сторони(W):</u> W1) Зростання частки витрат на оплату праці у собівартості у 2024 р., W2) Недостатня гнучкість у реагуванні на локальні потреби	Стратегії WO: WO1) Впровадження більш гнучких систем мотивації та оптимізація персонал-менеджменту (W1, W3) для підвищення продуктивності та	Стратегії WT: WT1) Активне впровадження KPI та системи моніторингу (W5) для оперативного виявлення та усунення неефективності, що є критично

ринку через централізовану модель управління, W3) Можлива висока плинність кадрів через недостатню гнучку систему мотивації, W4) Залежність від постачальників імпортованих інгредієнтів (риба, морепродукти), що посилюється логістичними ризиками, W5) Недостатньо розвинені внутрішні комунікації та аналітичні системи на місцевому рівні.	якості сервісу, щоб краще задовольнити зростаючий попит на доставку (O1) та ефективніше використовувати можливості розширення асортименту (O2). WO2) Посилення децентралізації повноважень та адаптація маркетингової стратегії (W2) для ефективного використання локальних можливостей (O3) та залучення місцевої аудиторії. WO3) Використання нових технологій (O4) для покращення внутрішніх комунікацій (W5) та більш ефективного управління запасами для зниження залежності від логістичних ризиків (W4).	важливим в умовах зростання витрат (W1, T2) та зниження купівельної спроможності (T1). WT2) Розробка та реалізація програм лояльності персоналу та навчання (W1, W3) для мінімізації плинності кадрів в умовах посилення ринкової конкуренції за робочу силу. WT3) Постійний аналіз ринку та бенчмаркінг для швидкої адаптації до зміни уподобань споживачів (T5) та пропозицій конкурентів (T3), використовуючи децентралізацію для гнучкої локальної відповіді. WT4) Розробка планів реагування на надзвичайні ситуації, пов'язані з війною (T4), з урахуванням локальних особливостей та ресурсів.
---	---	--

Виходячи з комбінації внутрішніх (сильних та слабких) та зовнішніх (можливостей та загроз) факторів, можна виокремити такі стратегічні напрямки для ТОВ «Суши Мастер» в м. Кривий Ріг:

1. Стратегії SO (Сила-Можливості) – використання сильних сторін для реалізації можливостей:

SO1) Використання впізнаваності бренду та налагоджених процесів (S1, S2, S6) для швидкого розширення асортименту та впровадження нових технологій (O2, O4), а також для розширення клієнтської бази, що відійшла від конкурентів (O5).

SO2) Використання власної системи доставки та контролю якості (S3, S4) для посилення позицій на ринку доставки, де попит зростає (O1), та забезпечення безпеки і швидкості обслуговування.

SO3) Інвестиції у розвиток онлайн-платформ (S3) та використання фінансової стабільності (S5) для впровадження інноваційних рішень в обслуговуванні клієнтів.

2. Стратегії WO (Слабкість-Можливості) – подолання слабких сторін за рахунок використання можливостей:

WO1) Впровадження більш гнучких систем мотивації та оптимізація персонал-менеджменту (W1, W3) для підвищення продуктивності та якості сервісу, щоб краще задовольнити зростаючий попит на доставку (O1) та ефективніше використовувати можливості розширення асортименту (O2).

WO2) Посилення децентралізації повноважень та адаптація маркетингової стратегії (W2) для ефективнішого використання локальних можливостей (O3) та залучення місцевої аудиторії.

WO3) Використання нових технологій (O4) для покращення внутрішніх комунікацій (W5) та більш ефективного управління запасами для зниження залежності від логістичних ризиків (W4).

3. Стратегії ST (Сила-Загрози) – використання сильних сторін для уникнення або мінімізації загроз:

ST1) Використання сильного бренду та стандартів якості (S1, S4) для утримання клієнтів в умовах зниження купівельної спроможності (T1) та високої конкуренції (T3), пропонуючи вигідні пропозиції та гарантію якості.

ST2) Застосування досвіду мережі та налагоджених процесів (S2) для диверсифікації постачальників та розробки альтернативних логістичних маршрутів (T2), а також для швидкої адаптації до нових регуляторних вимог (T6).

ST3) Використання фінансової стабільності (S5) для створення «подушки безпеки» на випадок ризиків, пов'язаних з війною (T4), та для інвестицій у безпекові заходи.

4. Стратегії WT (Слабкість-Загрози) – мінімізація слабких сторін та уникнення загроз:

WT1) Активне впровадження KPI та системи моніторингу (W5) для оперативного виявлення та усунення неефективності, що є критично важливим в умовах зростання витрат (W1, T2) та зниження купівельної спроможності (T1).

WT2) Розробка та реалізація програм лояльності персоналу та навчання (W1, W3) для мінімізації плинності кадрів в умовах посилення ринкової конкуренції за робочу силу.

WT3) Постійний аналіз ринку та бенчмаркінг для швидкої адаптації до зміни уподобань споживачів (T5) та пропозицій конкурентів (T3), використовуючи децентралізацію для гнучкої локальної відповіді.

WT4) Розробка планів реагування на надзвичайні ситуації, пов'язані з війною (T4), з урахуванням локальних особливостей та ресурсів.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку

Після проведення всебічного стратегічного аналізу, важливим етапом стратегічного управління є чітке формулювання місії підприємства та визначення генеральної мети і функціональних цілей його розвитку. Місія, як фундаментальна декларація існування компанії, та цілі, як конкретні орієнтири для досягнення бажаного майбутнього стану, є наріжним каменем для розробки ефективних стратегій[29].

Місія підприємства відображає його основне призначення, філософію та цінності, визначає, хто є його клієнтами, які потреби задовольняються та яким чином компанія відрізняється від конкурентів[30]. У контексті ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг, з урахуванням сучасних викликів та особливостей ринку, місія повинна бути сфокусована на споживачеві, якості продукції та сервісу, а також на адаптивності до складних умов.

Обґрунтуємо основні компоненти місії:

1) Ключові клієнти. Жителі та гості м. Кривий Ріг, які цінують якісну японську кухню, зручність та швидкість доставки. В умовах воєнного стану, потреба у "комфортній їжі" та перевірених сервісах є посиленою.

2) Основні потреби, що задовольняються. Потреба у смачній, свіжій та безпечній їжі японської кухні; потреба у зручності (доставка, онлайн-

замовлення); потреба у якісному та швидкому обслуговуванні; емоційна потреба у отриманні позитивного досвіду від споживання їжі.

3) Способи задоволення потреб. Використання якісних інгредієнтів, дотримання технологій приготування, високі стандарти гігієни, ефективна система доставки, кваліфікований та мотивований персонал, сучасні онлайн-платформи.

4) Конкурентні переваги та відмінності. Мережева структура з досвідом, впізнаваність бренду, власний контроль якості, здатність до адаптації (наприклад, через децентралізацію та локальний маркетинг), фокус на постійне вдосконалення.

Таким чином можемо сформулювати місію ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг: «Надавати споживачам неперевершений смаковий досвід японської кухні через високоякісні, свіжі страви та швидкий, надійний сервіс доставки, створюючи моменти задоволення та комфорту, навіть у найскладніших умовах, з особливою турботою про кожного клієнта та постійним прагненням до досконалості та інновацій.»

Ця місія відображає: 1) Ключовий продукт та його характеристики, 2) Основну послугу, 3) Ціннісну пропозицію та емоційний аспект, 4) Філософію розвитку

Генеральна мета є широким, довгостроковим орієнтиром, що визначає загальний напрямок розвитку підприємства. Вона є похідною від місії та служить основою для формування більш конкретних функціональних цілей [27]. З урахуванням поточної ситуації та аналізу, генеральна мета ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг повинна бути спрямована на зміцнення позицій на ринку та забезпечення стійкого зростання в умовах викликів.

Генеральна мета ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг: «Зміцнення лідерських позицій на ринку доставки японської кухні шляхом безперервного підвищення якості продукції та сервісу, оптимізації операційних процесів та адаптивної маркетингової політики для

забезпечення сталого зростання прибутку та клієнтської лояльності до 2027 року».

Для реалізації цієї генеральної мети та відповідно до Місії ТОВ «Суши Мастер», необхідно деталізувати цілі за відповідними функціональними напрямками діяльності. Ці цілі є конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-цілі). Представимо цілі за відповідними функціональними напрямками діяльності ТОВ «Суши Мастер» в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Цілі по функціональним напрямкам діяльності ТОВ «Суши Мастер»

№ з/п	Цілі за функціональними напрямками	Деталізація цілей
1.	Загально-економічні цілі	- Збільшити частку ринку доставки японської кухні в м. Кривий Ріг до 20% до кінця 2026 року. - Забезпечити середньорічний темп зростання виручки від реалізації не менше 10% протягом 2025-2027 років. - Підвищити рентабельність продажу (чистий прибуток / виручка) до 38% до кінця 2026 року.
2.	Маркетингові цілі	- Збільшити кількість унікальних клієнтів на 15% до кінця 2025 року за рахунок локальних маркетингових кампаній. - Підвищити показник повторних замовлень (Retention Rate) на 5% до кінця 2025 року шляхом впровадження

		ефективної CRM-системи та програм лояльності. - Збільшити середній чек на 7% до кінця 2026 року через розширення асортименту та персоналізовані пропозиції. - Покращити показник задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score) до 90% до кінця 2025 року.
3.	Цілі по основним бізнес-процесам	- Скоротити час виконання замовлення (від отримання до доставки) на 10% до середини 2025 року за рахунок оптимізації внутрішніх логістичних процесів. - Зменшити відсоток браку/помилки у замовленнях до 0,5% від загальної кількості до кінця 2025 року. - Знизити собівартість реалізації продукції на 2-3% до кінця 2025 року шляхом оптимізації закупівель та зменшення втрат.
4.	Фінансові цілі	- Забезпечити позитивний грошовий потік від операційної діяльності щоквартально протягом 2025-2027 років. - Збільшити валовий прибуток на 20% до кінця 2025 року (згідно з попередніми розрахунками економічної оцінки).

		- Досягти збільшення чистого прибутку на 25% до кінця 2025 року.
5.	Науково-технологічні цілі	- Впровадити оновлену версію корпоративної ІТ-платформи для обміну інформацією та CRM-системи до кінця 2025 року. - Автоматизувати не менше 20% рутинних операцій на кухні та в управлінні замовленнями до середини 2026 року (наприклад, через використання спеціалізованого ПО). - Дослідити та протестувати 2-3 нові технології приготування/зберігання продуктів до кінця 2026 року для підвищення якості та ефективності.
6.	Кадрові цілі	- Знизити плинність кадрів (особливо сушистів та кур'єрів) на 15% до кінця 2025 року завдяки впровадженню гнучкої системи мотивації та програм лояльності. - Підвищити рівень кваліфікації 100% персоналу кухні та адміністраторів шляхом проведення не менше 2 тренінгів на рік протягом 2025-2027 років. - Збільшити показник задоволеності персоналу (Employee Satisfaction Index) до 85% до кінця 2026 року.

7.	Організаційно-управлінські цілі	- Розробити та впровадити чіткі регламенти делегування повноважень та відповідальності для керівника закладу в Кривому Розі до кінця 2025 року. - Розробити та затвердити систему ключових показників ефективності (KPI) для всіх ключових посад та підрозділів до середини 2025 року. - Проводити щомісячні аналітичні зустрічі керівництва з персоналом для обговорення результатів KPI та зворотного зв'язку, починаючи з III кварталу 2025 року.
----	---------------------------------	--

Ці цілі є взаємопов'язаними та спрямовані на комплексне удосконалення системи управління ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг, що в кінцевому підсумку має призвести до досягнення генеральної мети та реалізації місії підприємства в складних умовах сьогодення.

3.3. Вибір загальної та обґрунтування маркетингової стратегій в умовах ТОВ «Суши Мастер»

Вибір адекватної загальної та маркетингової стратегії є ключовим етапом стратегічного планування, що визначає довгостроковий напрямок розвитку підприємства. Це рішення повинно ґрунтуватися на результатах всебічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також на встановлених місії та цілях. В умовах ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг, що функціонує в турбулентному середовищі воєнного часу та

висококонкурентному ринку доставки японської кухні, стратегічний вибір набуває особливого значення.

Враховуючи результати PEST-аналізу, що вказує на зростаючий попит на доставку їжі попри економічні виклики, а також модель п'яти сил Портера, яка підкреслює високу конкуренцію та владу покупців, ТОВ «Суши Мастер» не може дозволити собі стратегію стабілізації або скорочення. Поточний фінансовий стан (позитивний показник чистого прибутку) також не вимагає стратегії виживання.

Таким чином, для ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг найбільш доцільною та обґрунтованою буде стратегія зростання. Ця стратегія дозволить:

- Використати наявні сильні сторони для реалізації можливостей ринку.
- Забезпечити досягнення встановленої генеральної мети – «Зміцнення лідерських позицій на ринку доставки японської кухні у м. Кривий Ріг...» та загально-економічних цілей (збільшення частки ринку, зростання виручки).
- Знизити вплив загроз через активну позицію на ринку.
- Зменшити вплив слабких сторін шляхом інвестування у внутрішнє вдосконалення, що є частиною зростання.

Стратегія зростання для ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг передбачатиме інтенсивний розвиток, сфокусований на збільшенні обсягів продажів на існуючому ринку за рахунок:

- Розширення клієнтської бази.
- Збільшення частоти замовлень та середнього чека.
- Підвищення операційної ефективності для забезпечення масштабованості.
- Постійне покращення якості продукції та сервісу.

Під час формування загальної стратегії розвитку підприємства доцільно використовувати також підхід, запропонований Томпсоном і

Стріклендом, який передбачає побудову відповідної стратегічної матриці (рис. 3.2). Така стратегія визначає місце підприємства у конкурентному середовищі та задає основний напрямок досягнення стійких конкурентних переваг[28]. Основними принципами, на яких вона може базуватись, є:

1. Зниження витрат — орієнтація на зменшення собівартості продукції з метою підвищення цінової привабливості для споживача.
2. Диференціація — формування унікальної торгової пропозиції, яка дозволяє відрізнити продукт або послугу від конкурентних аналогів і підвищити їхню цінність в очах споживача.
3. Фокусування — спеціалізація на певному ринковому сегменті з урахуванням його індивідуальних потреб та переваг.
4. Інноваційність — створення нових або вдосконалених продуктів і послуг, які відповідають сучасним споживчим запитам і дозволяють випереджати конкурентів.
5. Гнучкість — здатність оперативно адаптуватися до змін ринку, запитів клієнтів і зовнішнього середовища загалом.

Такий підхід дозволяє підприємству не лише чітко визначити свою позицію на ринку, а й ефективно реагувати на виклики конкурентного середовища.



Рис. 3.2. Матриця стратегій «Томпсона-Стрікланда» [28]

З огляду на PEST-аналіз (зниження купівельної спроможності, зміна споживчих звичок), модель Портера (висока влада покупців, інтенсивна конкуренція) та SWOT-аналіз (сильний бренд, але потреба в локальній гнучкості, можливість зростання попиту на доставку), для ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг найбільш доцільною буде стратегія диференціації, поєднана з фокусуванням на клієнтах та оптимізацією витрат.

Маркетингова стратегія є невід'ємною частиною загальної стратегії зростання. Вона визначає підходи до залучення та утримання клієнтів, формування конкурентних переваг та досягнення маркетингових цілей. В умовах ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг, що функціонує в умовах війни та високої конкуренції, маркетингова стратегія має бути адаптивною, клієнтоорієнтованою та ефективною.

Обґрунтування компонентів маркетингової стратегії:

1. Стратегія диференціації (за якістю та сервісом). В умовах високої конкуренції та загрози товарів-замінників, проста цінова конкуренція може

бути недоречною для маржинальності. ТОВ «Суши Мастер» має сильні сторони у вигляді контролю якості та стандартів. Клієнти, особливо в складні часи, цінують надійність, безпеку та якість.

Механізм реалізації стратегії:

- Якість продукції. Суворе дотримання технологічних карт, використання виключно свіжих та якісних інгредієнтів (контроль постачальників), постійний внутрішній аудит якості страв. Можливе введення преміум-позицій або сезонних пропозицій, що підкреслюють унікальність.

- Якість сервісу. Оптимізація часу приготування та доставки (скорочення часу виконання замовлення – ціль по бізнес-процесам), ввічливість та професіоналізм кур'єрів та операторів, оперативне вирішення скарг та запитів клієнтів (через CRM-систему).

- Унікальний досвід. Створення позитивного емоційного досвіду від замовлення до отримання їжі – приємна упаковка, невеликі бонуси, персоналізовані звернення.

2. Стратегія фокусування на клієнтах (Customer-centricity).

В умовах високої влади покупців (Портер), критично важливим є глибоке розуміння потреб та поведінки клієнтів у Кривому Розі.

Механізм реалізації стратегії:

- Локальний маркетинг: Це прямо відповідає напрямку «Адаптація маркетингової стратегії до локальних особливостей». Проведення локальних акцій (наприклад, «Криворізький сет», акції для мешканців конкретних районів), співпраця з місцевими блогерами та пабліками, участь у місцевих заходах, співпраця з кейтеринговими компаніями.

- Персоналізація пропозицій. Використання даних з CRM-системи для сегментації клієнтів та надання індивідуальних знижок, бонусів до дня народження, рекомендацій на основі попередніх замовлень.

- Програми лояльності. Розробка та активне просування багаторівневої програми лояльності, що стимулює повторні замовлення та збільшення середнього чека.

- Зворотний зв'язок. Активний збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів через різні канали (онлайн-форми, телефонні опитування, соціальні мережі) для оперативного реагування та вдосконалення.

3. Стратегія оптимізації витрат та ефективності.

Хоча основною є диференціація, зростання витрат на оплату праці та ціни на сировину вимагають постійної оптимізації внутрішніх процесів, щоб підтримувати конкурентні ціни та забезпечувати прибутковість.

Механізм реалізації стратегії:

- Оптимізація логістики. Вдосконалення маршрутів доставки, оптимізація розподілу замовлень між кур'єрами для мінімізації часу та витрат на паливо.

- Управління запасами. Ефективне управління залишками інгредієнтів для зменшення псування та оптимізації закупівель (відповідно до прогнозованого попиту).

- Підвищення продуктивності праці. Завдяки впровадженню гнучкої системи мотивації персоналу (ціль кадра), навчання, та ефективного контролю (KPI), що дозволить виконувати більший обсяг роботи без пропорційного збільшення витрат на персонал.

Вищезазначена маркетингова стратегія є невід'ємною частиною загальної стратегії зростання. Диференціація за якістю та сервісом дозволить залучати нових клієнтів та утримувати існуючих, забезпечуючи зростання виручки. Фокусування на клієнтах, особливо через локальний маркетинг, дозволить ефективно використовувати потенціал м. Кривий Ріг. Оптимізація витрат підтримає рентабельність, що є критично важливим для сталого зростання прибутку в умовах підвищених витрат та зниженої купівельної спроможності.

Таким чином, для ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг запропонована маркетингова стратегія є комплексом заходів, що дозволяють посилити конкурентні позиції, збільшити ринкову частку та забезпечити виконання стратегічних цілей підприємства в динамічному та складному зовнішньому середовищі.

ВИСНОВКИ

У випусковій кваліфікаційній роботі було проведено комплексне дослідження, спрямоване на теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення системи управління ТОВ «Суши Мастер» в м. Кривий Ріг. в умовах сучасної економічної нестабільності та воєнного часу.

В першому розділі кваліфікаційної роботи визначено, що система управління підприємством є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію функцій менеджменту для досягнення цілей організації. Досліджено та систематизовано ключові принципи побудови систем управління, такі як цілеспрямованість, адаптивність, ієрархічність, зворотний зв'язок, оптимальність та гнучкість.

Проаналізовано різноманітні підходи до удосконалення систем управління (системний, процесний, ситуаційний, маркетинговий тощо). Встановлено, що в умовах сучасних викликів, для підприємств сфери послуг, таких як ТОВ «Суши Мастер», найбільш ефективним є інтегративний підхід, що поєднує різні методики та інструменти, спрямовані на підвищення адаптивності, клієнтоорієнтованості та операційної ефективності.

В другому розділі кваліфікаційної роботи здійснена характеристика ТОВ «Суши Мастер» - великої мережі ресторанів японської кухні, що здійснює діяльність у багатьох містах України та за кордоном, включаючи м. Кривий Ріг. Також окремо розглянуто діяльність ТОВ «Суши Мастер» в м. Кривий Ріг.

Протягом аналізованого періоду (2021-2024 рр.) в діяльності ТОВ «Суши Мастер» спостерігається поступове зростання виручки від реалізації з 3120,5 тис. грн до 6670,5 тис. грн. Паралельно зростають і витрати (собівартість реалізації), однак валовий прибуток зберігає позитивну тенденцію, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Чистий прибуток демонструє стійке зростання з 841,7 тис. грн у

2021 р. до 2325,5 тис. грн у 2024 р., що свідчить про загальну фінансову стійкість підприємства та ефективність витратної політики.

Показники рентабельності ТОВ «Суши Мастер» у Кривому Розі свідчать про покращення фінансового стану підприємства, особливо у 2021–2022 рр. У подальшому, темпи зростання уповільнюються, що вказує на стабілізацію бізнес-процесів, а також потребу в оптимізації витрат чи інвестиціях у розвиток (нові сервіси, технології або точки продажу).

В цілому, позитивна динаміка кадрових показників ТОВ «Суши Мастер» свідчить про розвиток підприємства та зростання обсягів реалізації, що потребувало додаткових трудових ресурсів. Частка витрат на оплату праці в собівартості поступово зростала (з 38% до 55%) за аналізований період. Середня заробітна плата демонструє стійку тенденцію до зростання, що відповідає загальноринковим змінам та підтверджує адаптацію підприємства до умов ринку праці.

Проаналізовано також існуючу систему управління ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг, яка, попри успіхи, має потенціал для покращення. Обґрунтовано п'ять ключових напрямів удосконалення: посилення децентралізації повноважень з посиленням контролю; впровадження гнучких систем мотивації персоналу; оптимізація комунікаційних каналів та інформаційних систем; адаптація маркетингової стратегії до локальних особливостей; впровадження системи постійного моніторингу та оцінки ефективності управлінських рішень (KPI). Ці напрями є взаємодоповнюючими та спрямовані на вирішення виявлених проблем.

Проведена економічна оцінка підтвердила доцільність запропонованих заходів. Прогнозується, що їхнє впровадження дозволить ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг до кінця 2025 року досягти збільшення виручки від реалізації на 8,5% (+566,84 тис. грн), зниження собівартості на 2,5% (-100,26 тис. грн), а також суттєвого зростання чистого прибутку на 28,9% (+672,2 тис. грн).

В третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Суши Мастер», зокрема: проведено комплексний PEST-аналіз, який виявив значний вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на діяльність ТОВ «Суши Мастер». Аналіз за моделлю п'яти сил Портера підтвердив високу інтенсивність конкуренції, значну владу покупців та загрозу товарів-замінників. SWOT-аналіз інтегрував ці дані, ідентифікувавши сильні сторони (впізнаваність бренду, досвід мережі), слабкі сторони (проблеми з персоналом, централізація), можливості (зростання попиту на доставку) та загрози (вплив війни, конкуренція).

На основі проведеного аналізу було сформульовано місію ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг: «Надавати споживачам неперевершений смаковий досвід японської кухні через високоякісні, свіжі страви та швидкий, надійний сервіс доставки, створюючи моменти задоволення та комфорту, навіть у найскладніших умовах, з особливою турботою про кожного клієнта та постійним прагненням до досконалості та інновацій». Генеральна мета спрямована на зміцнення лідерських позицій та забезпечення сталого зростання прибутку до 2027 року, а також деталізована через SMART-цілі за всіма функціональними напрямками діяльності.

З урахуванням результатів стратегічного аналізу та поставлених цілей, найбільш обґрунтованою загальною стратегією для ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг обрано стратегію зростання, реалізовану через інтенсивний розвиток на існуючому ринку.

Маркетингова стратегія ТОВ «Суши Мастер» у м. Кривий Ріг базується на диференціації за якістю та сервісом, фокусуванні на клієнтах (з акцентом на локальний маркетинг) та постійній оптимізації витрат. Такий вибір забезпечує не лише адаптацію до поточних викликів, а й створення міцної основи для майбутнього розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства в складних, але перспективних умовах ринку доставки японської кухні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Компанієць Т.І. Вплив реклами на просування споживчих товарів в умовах ринку. Економіка та управління підприємствами. 2014. № 3. С. 63–67.
2. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві // Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПИ”. - 2017. - № 24(1246).- С. 44-47
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 396 с.
4. Вівчарик О., Вітровий А. Основні проблеми та шляхи розвитку малого бізнесу. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції за участю іноземних студентів «Розвиток аграрного бізнесу в умовах глобалізації» 15-17 квітня 2016 р. Тернопіль, ТНЕУ, 2016. С. 42–44.
5. Коваленко В. В. Маркетинг: навчальний посібник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. Львів, 2011. 266 с.
6. Вітровий А. О. Напрямки розвитку автосервісу в Україні. Збірник тез доповідей наукової конференції професорсько-викладацького складу «Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку». Тернопіль, ТНЕУ, 2009. С. 26–28.
7. Тебекін А. В. Управління персоналом: Підручник 2020. С. 72-73
8. Веснін В.Р. Основи менеджменту: Підручник. - М.: Інститут міжнародного права та економіки. Видавництво "Тріада, Лтд", 1997. - 384с.
9. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Теорія організації» для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Укладач Ю.В. Мельник. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – 44 с.
10. Офіційний сайт ТОВ «Суши Мастер». Режим доступу: <https://kriviy-rig.sushi-master.ua>

11. Інформаційний інтернет-портал «Zvitnist.com». Режим доступу:
https://zvitnist.com/40561251_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_SUSHY_MASTER#zvit
12. Інформаційний інтернет-портал «Youcontrol». Режим доступу:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40561251/
13. Інформаційний інтернет-портал «Opendatabot». Режим доступу:
<https://opendatabot.ua/c/40561251>
14. Інформаційний інтернет-портал «Clarity-project». Режим доступу:
<https://clarity-project.info/edr/40561251>
15. Інформаційний інтернет-портал «Vkursi». Режим доступу:
<https://vkursi.pro/card/tov-sushy-master-ukraina-40561251>
16. Інформаційний інтернет-портал «Forbes.ua». Режим доступу:
<https://forbes.ua/company/sushi-rinok-ukraini-26012024-18684>
17. Інформаційний інтернет-портал «Rau.ua». Режим доступу:
<https://rau.ua/personalii/anna-ostrovskya-sushi-master-planuyemo-rozshyryty-merezhu-do-250-ty-zakladiv-v-ukrayini/>
18. Інформаційний інтернет-портал «Syodo.com.ua». Режим доступу:
<https://syodo.com.ua/blog/doslidzhennia-onlain-popytu-na-sushi-v-ukraini>
19. Болтак О. Л. Шляхи удосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О. Л. Болтока // Відкритий міжнародний університет розвитку людини. - Режим доступу:
<http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
20. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти / В. А. Власенко // Економіка Менеджмент Підприємництво. – 2014. – № 26 (1). – С. 32-41.
21. Дикань В. Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.

- 22.Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. Київ: ЦУЛ, 2009. 440 с.
- 23.Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. №2. С.51-54.
- 24.Коваленко В. В. Маркетинг: навчальний посібник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. Львів, 2011. 266 с.
- 25.Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2004. – 336 с.
- 26.Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.
- 27.Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. /А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с.
- 28.Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
- 29.Яворська Л. В., Храбатин О. І Маркетинг: навчал. посібник. за наук. ред. О. А. Тимчик. Київ: Видавництво, 2014. 284 с.
- 30.Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.- Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Кривий Ріг

UA

0 800 330 333

SUSHI MASTER UA

🔍

👤 Увійти

🛒

Сети

Роли

🔥 Акції

Комбо

★ Новинки

Суші бургери

Суші

Гаряче та салати

Десерти та напої

Доповнення

Філадельфії

Каліфорнії

МОЄ ЗАМОВЛЕННЯ ВЖЕ У МЕНЕ!

З нетерпінням чекаємо вас знову у гості!

Ми любимо свою роботу та цінуємо кожного гостя. Прагнемо, щоб величезна родина SUSHI MASTER насолоджувалась кожним днем. А ви - стали частинкою нашої сім'ї :)

Sushi Master – №1 в Україні!

Знаємо як смачніше!

👤 Даруємо рол за відгук

ДЕТАЛЬНІШЕ

✕

Кривий Ріг

UA

0 800 330 333

SUSHI MASTER UA

🔍

👤 Увійти

🛒

Сети

Роли

🔥 Акції

Комбо

★ Новинки

Суші бургери

Суші

Гаряче та салати

Десерти та напої

Доповнення

Філадельфії

Каліфорнії

Акції

🔍 Фільтр і сортування

Знижка -18%

880 г

🏷 Кешбек від 5%

СЕТ ЛОСОСЕВИЙ БУМ

Філадельфія дуєт, Каліфорнія з лососем в

Знижка -28%

1010 г

🏷 Кешбек від 5%

СЕТ БАНЗАЙ

Філадельфія дуєт, Футомакі з креветкою в

Знижка -16%

1080 г

🏷 Кешбек від 5%

СЕТ СЕНСЕЙ

Каліфорнія темпура, Темпура рол з куркою,

Додаток Б

Таблиця Б-1

Орієнтовна структура реалізації продукції
ТОВ «Суши Мастер» за 2024 р.

№ з/п	Вид продукції	Орієнтовна частка в виручці (%)	Виручка (тис. грн.)	Орієнтовна середня ціна за страву (грн.)	Кількість проданих страв (орієнтовно)
1	Роли	35%	2334,675	250	9339
2	Сети	30%	2001,15	600	3335
3	Суші	15%	1000,575	180	5559
4	Суші- бургери та рол-доги	8%	533,64	150	3558
5	Гарячі страви та салати	7%	466,935	160	2918
6	Десерти та напої	5%	333,525	80	4169
	Разом	100%	6670,5		28878

Додаток В

Таблиця В-1

Ціни на основну продукцію ТОВ «Суши Мастер»
у м. Кривий Ріг станом на 2024 р.

Категорія продукції	Назва продукту	Ціна за одиницю (грн)
Сети	Сет Сенсей	599 (акційна)
	Сет Топ	449 (акційна)
	Сет Банзай	599 (акційна)
	Сет Кіото	1299 (акційна)
	Сет Гурман	699
Комбо	Комбо Три Легенди	488 (акційна)
	Комбо Тепла Пара	289 (акційна)
	Комбо Філадельфія Мікс	499
Роли	Філадельфія з лососем	299 (акційна)
	Ніжний з лососем	209