

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

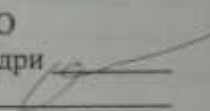
на тему: «Особливості адміністрування дозвільно-розважального бізнесу в
Україні»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-БА _____
спеціальності 073 «Менеджмент» _____
освітньої програми «Бізнес-адміністрування» _____
Вишняков В.С. _____
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент _____
Сухарева К. В. _____
Рецензент : завідувач кафедри _____
бізнес-адміністрування і менеджменту _____
зовнішньоекономічної діяльності, _____
доктор наук з державного управління, професор _____
Бікулов Д. Т. _____

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри 
Д.Т. Бікулов
« » 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Вишняков Всеволод Сергійович

1. Тема роботи «Особливості адміністрування дозвоільно-розважального бізнесу в Україні»

керівник роботи: Сухарева К.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ ДОЗВІЛЬНО РОЗВАЖАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА РОЗВИТКУ І ДІЯЛЬНОСТІ ДОЗВІЛЬНО-РОЗВАЖАЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «OWL MIND»

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ДОЗВІЛЬНО-РОЗВАЖАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «OWL MIND»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
 19 таблиць
 1 рисунок

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К.В.		
2	Сухарева К.В.		
3	Сухарева К.В.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2019	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.11.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

В. С. Вишняков

(ініціали та прізвище)

К.В. Сухарева

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
 Нормоконтролер

(підпис)

С.В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Враховуючи турбулентні умови сучасного середовища, відбуваються зміни у змісті та характері праці, збільшується її інтелектуалізація, зростає мобільність працівників та інші тенденції обумовлюють постійне зростання людського фактору як ключового аспекту ефективності та конкурентоспроможності організації.

Загальновідомим фактом є те, що адміністрування – це стратегічно важливий ресурс кожної компанії, а його розвиток – головною передумовою її конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день, особливості адміністрування у дозвільно-розважальному бізнесі є провідним завданням для досягнення поточних і довгострокових цілей компанії.

Тема: «Особливості адміністрування дозвільно-розважального бізнесу в Україні», є дуже актуальна в наш час. Метою роботи є теоретичне та прикладне дослідження суті та особливостей адміністрування у дозвільно-розважальному бізнесі як однієї із умов управління розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є особливості адміністрування у компанії «OWL MIND».

Предметом дослідження є особливості адміністрування у дозвільно-розважальному бізнесі, на прикладі компанії «OWL MIND».

АДМІНІСТРУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ, ДОЗВІЛЬНО-РОЗВАЖАЛЬНИЙ,
СИСТЕМА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРУКТУРА.

ABSTRACT

Taking into account the turbulent conditions of the modern environment, there are changes in the content and nature of the work, its intellectualization increases, the mobility of workers increases and other tendencies cause the constant growth of the human factor as a key aspect of the organization's efficiency and competitiveness. It is a well-known fact that administration is a strategically important resource for every company, and its development is a key prerequisite for its competitiveness.

To date, the features of administration in the leisure and entertainment business is a leading task to achieve the current and long-term goals of the company.

The topic: «Features of the administration of leisure and entertainment business in Ukraine» is very relevant nowadays. The purpose of the work is theoretical and applied research of the nature and features of administration in the leisure and entertainment business as one of the conditions for managing the development of the enterprise.

The object of the study is the administration features of «OWL MIND».

The subject of the study is the features of administration in the entertainment business, as exemplified by «OWL MIND».

ADMINISTRATION, MANAGEMENT, ENTERTAINMENT AND
ENTERTAINMENT, SYSTEM, EFFICIENCY, STRUCTURE.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ ДОЗВІЛЬНО- РОЗВАЖАЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	13
1.1 Суть, функції та особливості адміністрування дозвільно-розважального бізнесу.....	13
1.2 Основи адміністрування дозвільно-розважального бізнесу.....	22
1.3 Управління фінансовими ресурсами у дозвільно-розважальному бізнесі.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ І ОЦІНКА АДМІНІСТРУВАННЯ ДОЗВІЛЬНО- РОЗВАЖАЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «OWL MIND».....	37
2.1 Огляд ринку дозвільно розважального ринку в Україні і м. Запоріжжя на прикладі тайм кафе та квест кімнат.....	37
2.2 Історія розвитку і діяльності компанії «OWL MIND».....	46
2.3 Аналіз і оцінка адміністрування діяльності компанії «OWLMIND».....	52
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «OWL MIND».....	75
3.1 Розвинення діяльності квеструмів компанії «OWL MIND».....	75
3.2 Диверсифікація діяльності компанії «OWL MIND» за рахунок відкриття арт-кафе «ZBS Studentspace».....	84
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	97
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	99

ВСТУП

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, несприятливої кон'юнктури та жорсткої конкуренції серед вітчизняних дозвільно-розважальних підприємств все більш очевидним стає необхідність пошуку інноваційних методів управління.

Теорія дозвілля на сучасному етапі її розвитку характеризується міждисциплінарністю, спирається на дані багатьох наук: психології, педагогіки, соціології, філософії, географії, економіки. Однак, з другої половини ХХ ст. дозвілля відокремлюється як самостійна галузь знання, що вивчає значення вільного часу в житті людини, його змістове наповнення, розвиток людини на дозвіллі.

Дозвілля як окремий вид життєдіяльності людини розглядає дозвілля як діяльність (творчу, конструктивну або ж безцільну та асоціальну). Дозвіллева діяльність відрізняється від інших видів життєдіяльності людини тим, що здійснюється відповідно до потреб індивіда, з метою отримання задоволення. З точки зору прибічників діяльнісної концепції, роль дозвілля полягає у відновленні психічних та фізичних сил людини, підвищенні її освітнього та духовного рівня, здійсненні лише тих занять у вільний час, що відповідають потребам та бажанням людини і приносять їй задоволення у процесі самої діяльності.

Дозвілля як психологічний стан людини розглядається крізь емоційне сприйняття людиною дозвіллевих занять. Згідно з цією концепцією, дозвіллевими вважаються лише ті види діяльності, що сприймаються людиною позитивно.

Дозвілля характеризується специфічними ознаками, пріоритетними серед яких слід назвати:

- свободу вибору дозвіллевої діяльності, свободу від обов'язків;
- добровільну участь в дозвіллевій діяльності;

- бажання отримати радість та задоволення;
- самодостатність та самотинність;

Головними ознаками дозвілля вважають свободу від обов'язків та добровільність участі. Дозвілля передбачає звільнення людини від тих функцій, що покладають на неї різні соціальні інститути. Тому в умовах перетворення дозвіллевих занять на складову навчання, роботи, релігійної, політичної чи господарської діяльності, відбуваються суттєві зміни в самій природі дозвілля, навіть якщо ці дозвіллеві заняття задовольняють людину.

Дозвілля як окремий вид життєдіяльності людини розглядає дозвілля як діяльність (творчу, конструктивну або ж безцільну та асоціальну). Дозвіллева діяльність відрізняється від інших видів життєдіяльності людини тим, що здійснюється відповідно до потреб індивіда, з метою отримання задоволення. З точки зору прибічників діяльнісної концепції, роль дозвілля полягає у відновленні психічних та фізичних сил людини, підвищенні її освітнього та духовного рівня, здійсненні лише тих занять у вільний час, що відповідають потребам та бажанням людини і приносять їй задоволення у процесі самої діяльності.

Дозвілля як психологічний стан людини розглядається крізь емоційне сприйняття людиною дозвіллевих занять. Згідно з цією концепцією, дозвіллевими вважаються лише ті види діяльності, що сприймаються людиною позитивно.

Дозвілля характеризується специфічними ознаками, пріоритетними серед яких слід назвати:

- свободу вибору дозвіллевої діяльності, свободу від обов'язків;
- добровільну участь в дозвіллевій діяльності;
- бажання отримати радість та задоволення;
- самодостатність та самотинність;
- компенсійність дозвілля.

Головними ознаками дозвілля вважають свободу від обов'язків та добровільність участі. Дозвілля передбачає звільнення людини від тих

функцій, що покладають на неї різні соціальні інститути (сім'я, церква, школа, суспільство). Тому в умовах перетворення дозвілєвих занять на складову навчання, роботи, релігійної, політичної чи господарської діяльності, відбуваються суттєві зміни в самій природі дозвілля, навіть якщо ці дозвілєві заняття задовольняють людину. Дозвілля, що має на меті конкретну соціальну або матеріальну мету, доцільно називати «напівдозвіллям».

Підвищення рівня запитів і домагань у сфері міжособистісних відносин, який спостерігається в останній час у молоді, все більше нашоухується на не освоєння нею відповідних психологічних засобів, відсутність уміння адекватно розуміти і коригувати свої відносини з іншими.

Існуюча практика такої діяльності дає можливість обґрунтувати доцільність синтетичного поєднання засобів практичного людинознавства саме в сфері дозвілля. Це пояснюється тим, що у вільній грі фізичних і духовних сил можна реалізовувати пошукову, наднормативну, над ситуативну активність, можна імпровізувати, багаторазово пробувати переборювати свої захисні психологічні функції, поведінкові штампи і неадекватні реалізації, не боятись невдач, і при цьому всерйоз приміряти і закріплювати все нове, удало знайдене в навчально-ігрових відносинах. Таким чином, гра займає в цій парадигмі надзвичайне значення.

У дозвілєвих ігрових програмах спілкування, призначених соціальним групам різного типу, колективна ігрова діяльність має на меті провокувати:

- процес формування відносин ігрового спілкування в різних його формах;
- процес збагачення учасників моральними і естетичними переживаннями, почуттями, станами, настроями;
- процес перетворення загальноновизнаних людських цінностей (творчий пошук, саморозвиток, духовність, щедрість, життєва не заспокоєність, патріотизм) в індивідуальні особисті змісти за допомогою творчо-пошукової діяльності учасників програми;

– процес розвитку дифузної групи в єдину соціальну асоціацію а також виникнення потреби в трансляції в зовнішнє середовище всього придбаного емоційного і пізнавального багажу.

У кваліфікаційній роботі розглядаються такі завдання:

- змістовно конкретизовано теоретичні засади управління бізнес-процесами дозвільно-розважальних підприємств;
- встановлено передумови застосування сучасних інтернет технологій в управлінні бізнес-процесами дозвільно-розважальних підприємств;
- проаналізовано прикладні аспекти управління бізнес-процесами дозвільно-розважальних підприємств;
- проаналізовано застосування інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами дозвільно-розважальних підприємств;
- удосконалено теоретичні та практичні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств;
- розроблено напрями застосування інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами дозвільно-розважальних підприємств;

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні положення та наукові підходи до управління дозвільно-розважальних підприємств, визначено сутність поняття «дозвільно-розважальний бізнес», виокремлено основні властивості бізнес-процесів дозвільно-розважальних підприємств та сформовано класифікацію, розглянуто сутність поняття «рекреація», визначено його ключові характеристики та види. Проаналізовано аспекти застосування дозвільно-розважальними підприємствами сучасних методів удосконалення бізнес-процесів. Також частину присвячено аналізу інтернет-технологій в управлінні бізнес-процесами дозвільно-розважальних підприємств.

Оцінено ефективність застосування інтернет технологій в управлінні бізнес-процесами дозвільно-розважальних підприємств та ефективності діяльності, на прикладі компанії «OWL MIND».

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань та додатків.

Загальний обсяг роботи – 105 сторінки, перелік посилань включає 67 найменувань.

РОЗДІЛ I
ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ ДОЗВІЛЬНО-
РОЗВАЖАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Суть, функції та особливості адміністрування дозвільно-розважального бізнесу

В сучасному суспільстві у сфері дозвілля сконцентровано величезний ринковий потенціал. Процес індустріалізації дозвілля, що розпочався наприкінці XIX століття, у XX столітті, особливо у другій його половині, набирає дедалі швидших обертів, індустрія дозвілля стає пріоритетною, високоприбутковою сферою економіки для інвестицій. Зарубіжна статистика свідчить, що щорічний прибуток індустрії дозвілля в сучасному світі складає більше 200 млрд. дол. Щороку ця сума зростає на 10-15 % залежно від демографічних змін, технологічних інновацій, глобалізації соціально-культурних процесів. [1]

Передумови виникнення індустрії дозвілля та рекреації в зарубіжних країнах були такі:

- збільшення вільного часу (щоденного, щотижневого, відпускнуго); скорочення робочих годин та поширення часткової зайнятості;
- зростання сімейного добробуту, що відкрило нові можливості для організації дозвілля за власним бажанням; розвиток соціальної політики (пенсійне забезпечення, медичне страхування, оплачувані відпустки, пільгова система, каси сімейної допомоги на підприємствах, чеки-вакансії, бюро сімейної допомоги);
- скорочення витрат праці та часу на ведення домашнього господарства; підвищення освітнього та культурного рівня населення;
- науково-технічний та інформаційний розвиток суспільства.

Ці фактори суттєво вплинули на формування готовності зарубіжного суспільства сприйняти сучасну концепцію дозвілля та відпочинку:

- пропаганда засобами масової інформації позитивів відповідного проведення свого дозвілля;
- розробка системи «відпочинку в кредит»;
- постійне оновлення, удосконалення та розширення дозвіллевих товарів та послуг
- систематичне вивчення дозвіллевих запитів та бажань населення; розвиток інфраструктури дозвіллевих закладів;
- зміцнення матеріально-технічної бази дозвіллевих закладів; [2]

Індустрія дозвілля зарубіжних країн охоплює: готельне господарство (готелі, мотелі, туристичні та спортивні бази, центри відпочинку); заклади культурного відпочинку (кінотеатри, театри, оркестри, хореографічні студії, мистецькі школи, концертні установи); розважальні й видовищні заклади (цирки, ярмарки, карнавали, парки відпочинку, гральні заклади, нічні клуби, казино); заклади активного відпочинку (спортивні клуби різних видів, більярдні салони, майданчики для гри в гольф, басейни, іподроми, ковзанки, треки); клуби-ресторани, кафе-клуби; сімейні рекреаційні комплекси та центри дозвілля; державні зони відпочинку та історико-культурні місця.[3]

Розкриття сутності індустрії дозвілля та рекреації неможливе без визначення поняття «комерційне дозвілля». Так, Дж. Р. Келлі у своїй праці «RecreationBusiness» розрізняє два види комерційного дозвілля: прямий, що означає торгівлю обладнанням, технікою, інвентарем, інструментами, тобто товаром для забезпечення високоякісного відпочинку, розваг, рекреації, та непрямий - пов'язаний безпосередньо із здійсненням дозвіллевої-рекреаційної діяльності (від реклами рекреаційних товарів, відкриття нових дозвіллевих та рекреаційних комплексів, надання різноманітних рекреаційних і дозвіллевих послуг у місцях відпочинку та на шляху до них до вирішення кадрових питань).

Свою класифікацію комерційного дозвілля запропонували Т. Елліс та Р. Нортон, які розглядають туризм, місцеву комерційну рекреацію, роздрібну торгівлю та виробництво рекреаційних товарів як основні складові комерційного дозвілля. Згідно з їхнім визначенням, туризм необхідно вивчати як рекреаційні послуги, спрямовані на обслуговування немісцевого населення. Натомість місцева рекреація здійснюється в дозвіллевих центрах, рекреаційних комплексах, клубах, на природі й спрямовується на задоволення дозвілля та рекреаційних потреб місцевих жителів. Роздрібна торгівля як складова комерційної рекреації охоплює мережу магазинів і має на меті продаж товарів для відпочинку, спорту і розваг. Виробництво рекреаційної продукції включає проектування нового товару, удосконалення, обробку, виготовлення рекреаційної продукції (човнів, вудок, рятувально - освітлювальних пристроїв, навігаційних приладів, карт, трейлерів, мотобудинків та ін.) . [4]

Англійський вчений Е. Пратт до індустрії дозвілля умовно відносить діяльність людини у сферах музики, кіно, радіо, телебачення, преси, реклами.

Найяскравіше закони дозвіллевої індустрії виявляються в діяльності комерційних дозвіллевих закладів, визначальним мотивом яких є одержання прибутку. Вони виникають як автономно, так і при фірмах, компаніях, товариствах, корпораціях і повністю залежать від соціально-культурних та дозвіллевих потреб особистості, характеризуються мобільністю й динамікою діяльності, орієнтуються на попит і кон'юнктуру серед дозвіллевих і рекреаційних установ. Наприклад, до комерційних дозвіллевих закладів належать дозвіллеві центри та рекреаційні комплекси. Їх популярність пояснюється поєднанням в їх діяльності рекреації, азартних ігор, розваг, спорту; проведенням фестивалів, конкурсів моди і краси, конференцій, симпозіумів, зустрічей представників ділових кіл.[5]

Розвиток індустрії дозвілля та рекреації доцільно простежити на створенні та генезисі парків відпочинку. Парки 50-х років ХХ століття мали у своєму розпорядженні один-два атракціони, зазвичай, маленьку карусель або

«чортове» колесо, які обслуговували переважно дітлахів. Зростання парків відбувається паралельно з удосконаленням обслуговування відвідувачів: у парках з'являються подарункові стенди, промислові пункти, місця, обладнані для пікніків та сімейного відпочинку. Серед парків особливої популярності набувають тематичні парки та парки казкової країни. Діти, відвідуючи парки разом із своїми батьками, задоволені знайомством із казковими персонажами, можливістю відчувати себе господарем казкової країни. Поступово формується концепція дитячого відпочинку, що втілюється в роботі сучасних парків.[6]

Потужних обертів у Північній Америці, Європі, Японії набуває будівництво штучних зон дозвілля (синтетичні тропіки, імітовані середземноморські поселення, казкові тематичні парки, технічні ярмарки). Такі «кунсткамери» дозвілля пропонують ознайомитися із світовими надбаннями «вдома»: незважаючи на погодні зміни та природні катаклізми, відвідати штучні пляжі, покататися на ковзанах та лижах влітку; оглянути Голландське селище у Нагасакі (Японія); взяти участь в оглядовій екскурсії нужденних кварталів Лос-Анджелеса, не боячись політичних негараздів та соціальних криз. На думку вчених та практиків, окремі країни світу скоро перетворяться на суцільні парки дозвілля.[7]

Наслідком розвитку індустрії дозвілля є створення у 70-х роках ХХ століття інтерактивних та інноваційних розважальних закладів - центрів сімейного дозвілля, які пропонують відвідувачам різноманітні види дозвілlesвої та рекреаційної діяльності: ігрові програми, спортивні змагання, віртуальну реальність, розважальні заходи, святкові проекти. Центри сімейного дозвілля функціонують автономно або інтегровані в інші види бізнесу. Дозвілlesві послуги, що надаються ними, залежать від обсягів діяльності центру, його фінансових можливостей, складу родин, що відвідують центр.[8]

Безмежні можливості для індустрії дозвілля та розвитку туристичного бізнесу має інтеграція засобів обслуговування, що призвела до поєднання на одній території різних за призначенням дозвілlesвих закладів: парку, готелю,

мережі магазинів, клубу, кінотеатру. Яскравим прикладом поширення дозвіллєвої індустрії на традиційні заклади дозвілля може бути розважальний центр «Тропікана», що відкрився у Нью-Джерсі (США) у 1988 році. На території центру розташовано парк відпочинку, атракціони, готель, казино, гумористичний клуб, приміщення для зустрічей та спілкування, магазини.

У 80-х роках ХХ століття в результаті інтеграційних процесів виникають «магазинні» алеї, що надають торговельні та рекреаційні послуги. Однією з перших була Едмонтська Алея (Альберті, Канада), що почала діяти у 1981 році. Вона має більше 800 магазинів, різноманітні атракціони, зоопарк, ковзанку, аквапарк, один з найбільших акваріумів країни, готель «Країна фантазій». [9]

У другій половині ХХ століття потужно розвивається віртуальне дозвілля. Головною передумовою його створення стало активне використання комп'ютерної техніки у дозвіллєвій сфері. За допомогою комп'ютерів значно спрощується обслуговування клієнтів (зокрема, продаж квитків); удосконалюється маркетинг організацій (наприклад, електронні картки використовуються як сувенірна продукція, діє система знижок та пільг для окремих категорій відвідувачів). Збільшується прибуток дозвіллєвих закладів і завдяки використанню цифрових систем зображення для безпеки діяльності дозвіллєвої установи, удосконалюється процес фотографування. Багато років величезну популярність серед туристів мають галереї гральних автоматів, що пропонують автозмагання з перешкодами, електронні тематичні парки, клуби віртуальної реальності та ін. [10]

До спеціалістів у сфері комерційного дозвілля висуваються досить високі вимоги: належна орієнтація у наданні послуг, знання філософії дозвілля та його потенційних можливостей, наявність ділових знань, умінь, навичок. Зокрема: інтеграція дозвіллєвих складових відповідно до комерційних потреб, ініціативність, володіння кількома мовами, знання психологічних особливостей різних соціально-демографічних груп, вміння захищати інтереси своєї фірми та інтереси свого клієнта. [11]

У пошуках нових, ефективних форм організації дозвілєвої та рекреаційної діяльності набуває розвитку спільна робота комерційних дозвілєвих закладів з фондами, асоціаціями, виховними й освітніми установами. Результатом такої співпраці є: розширення доступу до культурно-мистецьких заходів шляхом реалізації програм естетичного виховання, культурно-творчих акцій у певному регіоні; надання допомоги окремим діячам культурно-мистецької сфери; систематичне вивчення духовних запитів населення; сприяння збереженню й розвитку культурної спадщини, розвитку народного мистецтва та народної творчості.[12]

Свідченням модернізації системи комерційного дозвілля в другій половині XX століття можна вважати проникнення у соціально-культурну сферу бізнесу (комерційних фірм, корпорацій, інших бізнесових структур) як засіб підтримки того чи іншого виду мистецтва, соціального чи дозвілєвого проекту, естетичної програми чи культурного заходу. Передумовами такої співпраці стали соціальні, економічні, політичні зміни в сучасному світі. Зарубіжні вчені вважають, що постійний взаємообмін і взаємовплив пояснюється тим, що «аматорська мистецька творчість поживляє життя місцевих громад і культивує глибоке поцінування важливості культури і мистецтва; неприбуткові культурні заклади дозволяють митцям менше залежати від суворих вимог ринку, більше експериментувати, довше вдосконалювати мистецькі знахідки; натомість комерційне підприємництво в культурній сфері дозволяє залучати значні кошти, доносить мистецькі таланти та їх твори до якнаймасовішої аудиторії; розширює можливості для американських дизайнерів, письменників і сценаристів, істориків, музикантів тощо» [13].

Комерційні організації, беручи участь у підтримці та проведенні культурно-мистецьких акцій, мають кілька завдань:

– використання культури як засобу усунення соціальних конфліктів; засвідчення перед широким загалом своєї громадської свідомості;

- поліпшення відносин між працівниками корпорацій та піднесення їх творчого духу;
- рекламування своєї фірми шляхом культурних ініціатив;
- субсидування тих видів мистецтва, які прямо або опосередковано пов'язані з виробничою діяльністю фірми;
- зміцнення престижу та іміджу фірми серед громадськості;
- популяризацію торговельної марки фірми;
- намагання застрахувати компанію від інфляцій та нестабільності ринку (особливо, якщо йдеться про твори живопису);
- залучення нових потенційних споживачів та утримання старих клієнтів; розширення ринку для збуту продукції та послуг. [14]

Щоправда, дбаючи про престиж своєї фірми, комерційні структури надають перевагу відомим культурно-мистецьким закладам та проектам. Натомість невеличкі інноваційні, авангардні, любительські проекти мають значно менші шанси на підтримку. Серед критеріїв добору проектів переважають такі чинники, як позиція керівництва фірми, спрямування благодійної організації, сприйняття місцевим населенням заходів, художній потенціал творів.[15]

Формула ділового зв'язку «бізнес-комерція-культура» найповніше реалізується в індустрії дозвілля. Співпрацю бізнесових кіл та дозвіллевої сфери можна класифікувати за такими напрямками:

- підтримка театрального мистецтва (професійних та аматорських груп, драматичних клубів, театральних гуртків);
- підтримка хореографічного мистецтва (балетних шкіл, танцювальних колективів, мистецьких проектів та програм);
- підтримка музичного мистецтва (музичних фестивалів, виступів оркестрів та ансамблів, концертів, музичних товариств, музичних таборів юних талантів);

- підтримка образотворчого мистецтва (художніх виставок, галерей, естетичних проєктів для дітей, музеїв, просвітницьких лекцій, колекціонування, вернісажів);

- видавнича діяльність (видання газет та журналів культурно-мистецького напрямку, популярних творів літератури, книг для любителів декоративного мистецтва, автотехніки, живопису, прикладних ремесел);

- створення туристичних комплексів (культурно-дозвіллевих, рекреаційних центрів, спортивних клубів, турбаз, курортів);

- фінансування наукових досліджень в галузі туризму та розваг.[16]

Результатом спільних зусиль держави, бізнесових структур та громадських організацій було створення Національного центру культури імені Кеннеді (Нью-Йорк, США), Діскейлендів (Флорида та Каліфорнія, США), Шведської атлетичної асоціації (сьогодні нараховує більше 15 тисяч клубів із спортивних видів дозвілля для сімей), численних дозвіллевих комплексів («Шпильодром», «Якобсплейхауз», «Тіффані», «Топ екс 1», Німеччина).[17]

Найважливішою рушійною силою в розвитку індустрії дозвілля є технологічні досягнення людства, що дозволили реалізувати нові, раніше нереальні, види дозвілля та розваг, а також зробили їх безпечними для використання. Технологічні досягнення дозволяють людині досить швидко та якісно поглиблювати свої знання, знайомитись з культурою інших народів світу, що сприяло розвитку бажання сучасної людини подорожувати.

Індустрія дозвілля реалізується сьогодні в різних дозвіллевих інститутах: тематичних парках, готельно-ресторанних та туристичних комплексах, спортивних магазинах, клубах, транспортних компаніях, курортах, рекреаційних та спортивних центрах і таборах.

Зарубіжні вчені та практики неоднозначно оцінюють дозвіллєву індустрію на етапі її становлення: від впевненості в тому, що індустрія дозвілля є провісником повної деградації суспільства до відстоювання

концепцій, згідно яких індустрія дозвілля стане головною передумовою культурного розвитку людини. [18]

На нашу думку, однозначно оцінювати можливості комерційних організацій як негативні не можна. Прагнучи високих прибутків, комерційні організації дозвілєвої сфери змушені враховувати усі потреби та інтереси населення, стежити за зміною попиту на ринку дозвілєвих послуг, виробляти дозвілєві та рекреаційні пропозиції, що відповідали б запитам конкретної категорії населення, враховувати недоліки видів дозвілєвих послуг, що надаються державними та добровільними організаціями. Очевидно, оптимальним варіантом є не протиставлення комерційних та некомерційних дозвілєвих послуг, а їх взаємодоповнення, що створить значно більші можливості для задоволення інтересів і запитів населення. [19]

Характеризуючи сучасне суспільство, підкреслимо, що людина, підкоривши себе корисному й необхідному, відмежувавши себе від усього цікавого та приємного, втратила здатність насолоджуватись. «Русійною силою сучасної людини праці та користі є ресентимент, спрямований проти більш розвинутої здатності насолоджуватись та мистецтва насолоди» [20].

У результаті, те, що приносить задоволення і є приємним, переоцінюється у контексті корисності, хоча ця корисність є лише «ордером» на отримання задоволення та насолоди. «Утворюється надзвичайно складний механізм виробництва присмних речей, кипить, ніколи не затихаючи, робота з його обслуговування - і все це без перспективи на те, щоб, врешті-решт, насолодитись цими речами...» [21]. Сучасна цивілізація, робить висновок М. Шелер, призведе до того, що присмні речі, що безмежно виробляються й накопичуються, врешті-решт нікому не знадобляться й не будуть затребувані.

Зважаючи на багатоаспектність розглянутої проблеми, актуальним є її подальше поглиблене вивчення. Це завдання ускладнюється неоднозначним впливом комерційного дозвілля на формування особистості, розвиток її культурних потреб та естетичних запитів, соціальної позиції та громадянських поглядів.

Спеціалістами різних зарубіжних країн усвідомлюється й проблема державного контролю за комерційними видами дозвілля, що пов'язано з екологічним станом, обмеженістю рекреаційних ресурсів, зменшенням реальних доходів населення, антикультурним впливом комерційного дозвілля на людину.

Зарубіжні практики вбачають перспективність в інтеграційному підході, що охоплює соціальні, економічні, енергетичні, виховні, культурні, правові аспекти дозвіллєвої сфери. Інтеграція забезпечить створення дозвілля нової якості, оскільки державний сектор не здатен самотужки мобільно реагувати на дозвіллєві запити різних верств населення, а комерційний - орієнтується переважно на отримання прибутку, хоч має розвинену інфраструктуру, потужну матеріально-технічну базу, так чи інакше охоплює майже всі верстви населення.

1.2 Основи адміністрування дозвільно-розважального бізнесу

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є:

- розподіл праці – розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) – департаменталізація;
- підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);

- визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджерів (встановлення діапазону контролю);
- забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації) [22].

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами:

- ступенем складності;
- ступенем формалізації;
- ступенем централізації.

Під складністю розуміється те, як багато виразних ознак має організація. Чим глибше розподіл праці, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління, тим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність людей в організації.

Ступінь, у якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх робітників і є ступенем формалізації. Чим більше правил та регуляторів в організації, які вказують, що можуть робити співробітники, а що – ні, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. Децентралізація означає, що право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі.[23]

Розрізняють декілька аспектів організаційної діяльності:

- взаємовідношення повноважень, що об'єднують керівництво вищої ланки з нижчими рівнями працівників і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;
- створення системи управління, тобто створення об'єктів управління (керованих систем), суб'єктів управління (керуючих систем) і встановлення зв'язків між ними;
- удосконалення системи управління.
- Практичним результатом виконання організаційної функції вважається:
- затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;
- регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав та обов'язків органів управління й посадових осіб;
- затвердження положень, інструкцій;

В цілому специфіка діяльності розважальних об'єктів, визначається їх спеціалізацією, профілем і доступністю для відвідування.[24]

Якщо підходити до питання класифікації об'єктів розважальної інфраструктури з позиції основної спеціалізації, то можна виділити п'ять відносно стійких груп.

В першу групу відповідно до поданої класифікації увійшли об'єкти, які організовують кінопоказ, проведення живих виступів артистів естради, різних шоу, спортивних та інших видовищних заходів. Діяльність подібних об'єктів орієнтована на естетичне сприйняття, і переважно не пов'язане з самодіяльністю людей, які задовольняються своїм становищем глядачів. Це можуть бути всілякі концертні зали і майданчики, кінотеатри, стадіони, арени і т. д.

Друга група включає установи для активних занять непрофесійними видами спорту і фітнесом: басейни, льодові катки, спортивні зали, спортивні клуби тощо. [25]

Третя група представлена установами культури: музеї, бібліотеки, театри, виставкові галереї. У четверту групу входять підприємства, що організують відпочинок і дозвілля: кінотеатри, аквапарки, клуби, дискотеки, диско-бари. Остання група представлена гральними закладами: казино, зали ігрових автоматів, букмекерські контори.

Відповідно до профілю можна виділити розважальні центри формату «сімейний», «Дитячий» і «Дорослий».

Сімейний вид розважального центру орієнтовані на сім'ї, які приходять сюди з метою провести дозвілля. Зазвичай в таких центрах велика увага приділяється кафе і ресторанах, ігровим атракціонів і аркадах. Для центрів сімейного відпочинку підходять практично будь-які види тематичних парків, критих центрів сімейного відпочинку і дозвілля. Для будівництва таких об'єктів вибираються досить великі території в місцях, де немає щільної забудови, а вартість землі досить низька. Зрозуміло, сімейний центр повинен повністю виправдовувати і відпрацьовувати свою назву. Тому оператори піклуються про те, щоб всі члени сім'ї могли цікаво проводити там час. Зокрема, для батьків зазвичай влаштовані бари і організовані «дорослі» гри - боулінг, більярд та інше. Завантаження таких центрів, як правило, схильна до істотним сезонним коливанням, що не кращим способом позначається на їх рентабельності.

Концепція «Дитячий центр» передбачає комплекс розваг виключно для дітей. Зазвичай дані об'єкти мають у своєму розпорядженні в торгових центрах і молах. Ще при проектуванні там виділяють спеціальні площі, прагнучи таким чином привчити дітей проводити вільний час в торгових центрах. Дитячі центри займають меншу площу, оскільки там не треба влаштовувати барів, ресторанів, боулінгів, більярдів. В результаті оренда приміщень під дитячі розваги обходиться значно дешевше, ніж під центри сімейного відпочинку в тому ж молі. [26]

Розважальні центри дорослого формату збудовані з урахуванням особливості психології зрілих людей. Істотна відмінність даної концепції від

описаних вище полягає в тому, що облаштування розважальних центрів такого формату прибутковіше і не пов'язане з серйозними обмеженнями. Під сімейні центри необхідна земельна ділянка, що відповідає цілому ряду вимог, і великі інвестиції для будівництва великогабаритного масштабного будівлі за межами міста. Для створення дитячих центрів потрібен торговий комплекс або окреме приміщення поблизу житлових масивів. У той же час жоден з перших трьох форматів розважальних центрів не задовольняє дозвілських потреб численної категорії громадян, велику частку свого часу проводять в епіцентрі мегаполісу. Щоб створити серйозним і успішним городянам умови для спілкування і відпочинку, знадобилася принципово нова структура розважальних центрів. Дану нішу зайняла концепція розважальних центрів для дорослих, орієнтована на атмосферу центру міста, офіси, корпоративні вечірки, бізнес-ланчі та т. п. [28]

Протягом останніх кількох років йде активний процес становлення нових форм реалізації вільного часу, суть якого в переході від масових до камерним формам. А це в першу чергу проявляється в деякій елітарності ряду дозвілських установ, недоступності їх для широких верств населення. Саме цим фактором в основному і обумовлено зростання обсягів реалізації розважальних послуг високоприбуткової частини населення, закритих для масової публіки. Обслуговуванням так званих камерних ексклюзивних потреб замкнутої клубної еліти займаються vip-зали в казино, елітні клуби і ресторани, спеціалізовані закриті vip-зони розважальних центрів.[]

Ще однією відмінною рисою об'єктів індустрії розваг є спосіб його розташування. Різниця - у функціональності. Розваги на відкритому повітрі представляють клас outdoor. Це всілякі парки атракціонів, культури і відпочинку, зоопарки, ігрові, танцювальні та сценічні майданчики. Outdoor - це сезонний, і в більшості своїй залежний вид розваги, представлений в критому приміщенні. Це всілякі розважальні центри: кінотеатри, аквапарки, торгово-розважальні центри.

Іншим важливим аспектом в описі об'єктів індустрії розваг є розмір і масштабність їх функціонування. Світові процеси глобалізації і укрупнення бізнесу торкнулися і індустрію розваг. Останнім часом відзначено появою великомасштабних розважальних проєктів, які суміщають декілька напрямків розваг.[29]

Спеціалізовані підприємства розважальної інфраструктури - це розважальні центри з яскраво вираженою цільовою спрямованістю при незначному участю послуг супутнього характеру. В якості додаткових послуг тут зазвичай присутні фуд-корт, підприємства роздрібною торгівлі товарами, що мають відношення до спеціалізації центру. Це можуть бути окремо стоять кінотеатри, боулінг центри, казино, аквапарки.

З точки зору окупності, найбільш рентабельними є змішані форми розважальних об'єктів. Можна виділити два принципи утворення змішаних об'єктів розважальної інфраструктури. По-перше, це поєднання 2-3 напрямків розваг. За таким принципом побудовані об'єкти із суміжними напрямками розваг - більярд і боулінг, кінотеатри і аркади, роллердроми і катки. По-друге, це використання розважальної складової в якості доповнення до основної спеціалізації об'єкта. Найбільш типовий випадок - це розташування розважальних зон у складі торгових центрів (торгово-розважальні центри). Успішними піонерами в області «торгівля + розваги» можна назвати ІКЕА і «Макдоналдс». Набір розважальних послуг, який може бути представлений в такому центрі, досить широкий. Серед популярних розваг можна назвати більярд, боулінг, автомати з відеоіграми і спортивними симуляторами, картинг, роллердром, тир, дитячі атракціони.[30]

Основна відмінність торгово-розважального центру від спеціалізованого полягає в тому, що окремо стоїть розважальний центр - це підприємство вузької спрямованості. Такі розважальні центри можуть надавати послуги на дуже високому рівні за рахунок своєї спеціалізації. Завдання ж розваг в торговому центрі - змусити відвідувача провести в ньому максимальний час. Девелопери розглядають розваги як «приманку», тим

самим прагнучи збільшити рентабельність і знизити термін окупності всього об'єкта. Нерідко розважальну зону в центрі торгівлі використовують в якості антикризового інструмента. До того ж деякі розваги в торгових центрах надаються безкоштовно. Прикладами торгово-розважальних центрів є фестивал-центри (FestivalCenter), культурно-розважальні комплекси, торгово-громадські центри.

Багатопрофільні розважальні центри, географічні зони розваг представлені масштабними розважальними проектами, що включають об'єкти різної розважальної спеціалізації і повний комплекс супутніх і допоміжних послуг. Як правило, такі центри є об'єктами туристичного інтересу і мають у своєму розпорядженні відповідною інфраструктурою. Тематичні парки також є самостійними об'єктами розваг зі складною розважальною інфраструктурою - це величезні комплекси, які об'єднують на одній території найнеймовірніші атракціони, готелі, ресторани і магазини. [31]

1.3. Управління фінансовими ресурсами у дозвільно-розважальному бізнесі

Фінансова діяльність підприємства має бути направлена на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів. Достатня їх кількість на підприємстві забезпечує рівномірність і ритмічність процесу виробництва і збуту продукції. Оскільки на теперішній час не існує загальних правил і принципів управління фінансовими ресурсами, то їх необхідно розробити, насамперед з позицій раціонального їх формування та використання. [32]

Фінансові ресурси підприємства – це сукупність усіх грошових ресурсів, які надійшли на підприємство за певний період або на певну дату у процесі реалізації продукції, основних і оборотних засобів і видачі зобов'язань. На сьогоднішній час кожен суб'єкт господарювання сам обирає як йому розпоряджатись фінансовими ресурсами, головне щоб це було у

рамках законодавства. Існують різні класифікації фінансових ресурсів підприємства. Наприклад:

- за джерелами походження – власні і залучені;
- за формами інвестування – в фінансовій формі, в матеріальній і нематеріальній;
- за об'єктами інвестування – основні і оборотні;
- за формами знаходження в процесі кругообігу – в грошовій формі, виробничій товарній;
- за формами власності – приватні та державні;
- за організаційно-правовими формами діяльності – акціонерні, пайові, індивідуальні. [33]

Важливим є поділ ресурсів на власні (прибуток, валовий дохід, статутний фонд, амортизаційні відрахування та ін.) та залучені кошти (пайові внески, отримані кредити, кошти мобілізовані на фінансовому ринку). Щоб управляти фінансовими ресурсами підприємства потрібно вміти раціонально насамперед формувати власні і залучені ресурси. Для цього потрібно провести аналіз формування фінансових ресурсів підприємства у попередньому періоді, визначити скільки ресурсів потрібно сьогодні. Після цього необхідно оцінити, яку частку власних фінансових ресурсів підприємство зможе отримати за рахунок внутрішніх (прибуток, що залишився на підприємстві, амортизаційні відрахування та інші) і зовнішніх (додатковий пайовий і акціонерний капітал, благодійна фінансова допомога, отримана підприємством та інші) джерел. Для цього підприємство може збільшити прибуток, наприклад, за рахунок збільшення обсягів реалізованої продукції, зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції, усунення втрат від браку та ін. [34]

Використання підприємством тільки власного капіталу, забезпечує йому найвищу фінансову стійкість, платоспроможність в довгостроковому періоді, відповідно і знижений ризик банкрутства, але обмежує темпи розвитку підприємства (так як не можна забезпечити формування необхідної

додаткової кількості активів в період сприятливої кон'юнктури ринку) і не використовує фінансові можливості приросту прибутку на вкладений капітал.[35]

Після оцінки власних ресурсів проводять оцінку залучених фінансових ресурсів. Визначають скільки фінансових ресурсів потрібно залучити, в кого вигідніше їх буде позичити, який саме кредит взяти (банковий, іпотечний, ломбардний, револьверний, сезонний з щомісячною амортизацією боргу та ін.), на який термін, з яких джерел їх повертати. Але потрібно пам'ятати, що велика їх кількість погіршує фінансову діяльність підприємства, бо це потребує додаткових витрат на сплату відсотків за банківські кредити, дивідендів на акції, процентів на облігації, зменшує ліквідність балансу підприємства. Перед тим як залучати запозичені ресурси перше необхідно обґрунтувати чи насправді це доцільно. [36]

Фінансова діяльність малих підприємств вирішує такі завдання:

- визначення політики цін;
- планування доходів і витрат;
- організація фінансового менеджменту.

Більшість підприємців встановлює договірні або середні ринкові ціни. Ціни на нову продукцію встановлюють за цінами продукції-аналога. Часто підприємства використовують певні знижки ціни в залежності від розміру партії товару. Потім розраховують розмір прибутку, який прирівнюється до запланованої норми прибутку або до товарообороту.

Іноді ціну встановлюють на основі витрат на виробництво та збут. Недостатня підготовленість менеджерів малого бізнесу та непередбачуваність ринкової ситуації обмежують використання цього передового методу. Роль бухгалтерії на малому підприємстві зводиться лише до збору інформації без належної її систематизації. Усе це знижує ефективність фінансових рішень в управлінні витратами та прибутком.

Отже, прибуток малого підприємства доцільно розглядати як компенсацію підприємцю за успішне здійснення фінансових та управлінських операцій, вдале застосування маркетингових прийомів. [37]

У реальних умовах української економіки суб'єкти малого підприємництва не можуть отримати надприбутки, що виникають як результат перевищення підприємницького прибутку над його середнім значенням на ринку. При низькій платоспроможності значної частини населення можна говорити хіба що про диференціацію підприємницької діяльності, що дає змогу отримувати незначний прибуток за фінансової незалежності малого підприємства. [38]

Через згадані об'єктивні та суб'єктивні причини очевидно, що малий бізнес потребує фінансової підтримки з боку держави. І це має відбуватися не стільки через субсидювання, кредитування, пайове фінансування, скільки через надання податкових пільг, як це практикується в розвинутих країнах. Перші кроки в цьому напрямку вже зроблені: введено фіксований податок на деякі види підприємницької діяльності, спрощену систему оподаткування. Втім цього недостатньо на сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні. Потрібні програми державної підтримки, які б в умовах фінансових обмежень, що притаманні малому підприємству, визначали вибір пріоритетних напрямків підприємництва та його мотивації.

Формування конкурентного середовища та самоорганізація малого бізнесу – наступна проблема, яку треба вирішувати, якщо держава прагне позитивного впливу суб'єктів малого підприємництва на ринкову ситуацію.

Фінансування та планування затрат малого підприємства необхідно розглядати як складову частину розробки виробничого та фінансового планів. Планування затрат і їх фінансування на малому підприємстві повинно бути спрямоване на розрахунок виручки від реалізації продукції та 231 прибутку. Як іншим видам підприємств, малим підприємствам необхідно складати стратегічні, тактичні й оперативні плани. План розвитку малого

підприємства складається на два-три роки. У ньому передбачаються такі розділи:

- концепція розвитку;
- план виробничої діяльності;
- фінансовий план;
- план інвестицій. [39]

План виробничої діяльності включає план збуту, виробничу програму, план матеріально-технічного забезпечення, план розвитку персоналу.

Система управління фінансами та затратами малого підприємства повинна враховувати конкурентні переваги малого бізнесу та передбачати планування зменшення витрат. Як правило, планування зменшення витрат здійснюється за видами діяльності і статтями затрат, передбачається порівняння фактичних і кошторисних величин. Затрати малого підприємства доречно планувати за місцями виникнення та центрами відповідальності. [40]

Основною формою фінансування та планування затрат на малому підприємстві є кошторис. Вихідною інформацією для складання кошторису затрат на виробництво є програма збуту продукції, тобто обсяг і асортимент реалізації. Відповідно до програми збуту формується план виробництва та нормативи затрат малого підприємства.

Порівняння фактичних затрат із плановими дає можливість встановлювати величину відхилень, що дозволяє керівнику малого підприємства використовувати систему управління за відхиленнями.

Крім того, кошторис прямих витрат є інструментом оцінювання результатів роботи менеджерів середньої ланки та їх мотивації шляхом аналізу даних зі скорочення витрат. Складання кошторису необхідне для щомісячного порівняння фактичних результатів із плановими, виявлення відхилень і з'ясування причин їх виникнення. [41]

Кошторис затрат на виробництво та реалізацію продукції відображає її собівартість. Собівартість продукції розраховують виходячи з номенклатури,

що планується, та калькуляції собівартості одиниці продукції за статтями затрат.

Класифікацію затрат у розрізі статей калькуляції мале підприємство розробляє самостійно, з урахуванням специфіки виробництва, виробничих фондів, що використовуються, постачання сировини та матеріалів.

У фінансовому аспекті кошторис затрат складають за елементами на основі таких даних:

- матеріальні затрати, розраховані виходячи з планової потреби в матеріальних ресурсах і вартості їх придбання;
- витрати на оплату праці;
- амортизація;
- інші витрати.

Собівартість одиниці продукції малих підприємств може бути спланована на основі двох підходів: – на базі витрат, виходячи з умов виробництва; – на базі ринкової ціни, обумовленої можливостями реалізації. Планові розрахунки затрат і собівартості продукції використовуються для визначення прибутку.

Затрати малого підприємства можна розподілити на дві групи:

– виробничі затрати, безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції (робіт, послуг).

– затрати на організацію та підготовку виробництва.

Затрати на малому підприємстві прийнято групувати за:

- характером затрат – виробничі та невиробничі;
- видами – елементи затрат і статті калькуляції;
- призначенням – основні та накладні;
- відношенням до обсягу виробництва – постійні та змінні;
- способом віднесення до собівартості окремих виробів – прямі та непрямі.

Практика діяльності суб'єктів малого бізнесу в країнах із розвинутою ринковою економікою свідчить, що з позиції ефективності, види затрат

підприємства доречно групувати так, щоб чітко було видно залежність рівня затрат від прийняття управлінських рішень. [42]

Бухгалтерський облік на малому підприємстві необхідно вести відповідно до загальних методологічних основ, встановлених Планом рахунків бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності підприємства. Проте використання всіх рахунків малими підприємствами, з урахуванням їх спрощеної організаційної структури виробництва й управління, недоречне.

Мале підприємство може окремо обліковувати затрати на утримання управлінського персоналу, розподіляти їх загальну суму за видами виробництва відповідно до прийнятої на підприємстві методики бухгалтерського обліку.

Для малих підприємств доцільне використання загальної системи рахунків і організації аналітичного обліку затрат за місцями виникнення та за центрами відповідальності. [43]

Інструкцією з використання Плану рахунків бухгалтерського обліку передбачені різні варіанти організації обліку затрат і формування собівартості продукції. При цьому пропонуються два підходи. Перший – традиційний – передбачає відображення загальної виробничої собівартості виготовленої продукції, виконаних робіт і наданих послуг. Другий – спрямований на облік скороченої собівартості, яка визначається за прямими витратами, та передбачає використання на практиці основної ідеї системи «директ-костінг» розподілу загальних витрат виробництва і реалізації за ознакою їх взаємозв'язку з виробництвом на виробничі та невиробничі.

Немає необхідності доводити, що в умовах ринку система управління затратами є серцем усієї системи управління малим підприємством. Система управління затратами акумулює всю інформацію про фактичні затрати, відповідно до якої формуються основи для розрахунку прибутку. [44]

Методика розрахунку прибутку або збитків від реалізації продукції визначається способом обліку затрат, прийнятого на малому підприємстві. Із

вітчизинної практики відома добре розроблена система нормативного обліку, яка багато в чому схожа із західною системою «стандарт-кост». Система нормативного обліку малого підприємства включає в себе методи розробки і встановлення норм затрат виробничих ресурсів, розрахунок нормативної собівартості продукції, систематичний облік змін нормативів і оперативний облік відхилень від нормативів із виявленням їх причин. Таким чином, створюється можливість для поточного контролю затрат і ефективного управління виробництвом, що дозволяє вважати нормативний метод обліку найбільш універсальним і прогресивним.

Ефективний контроль може бути досягнутий лише шляхом порівняння загальних фактичних затрат із нормативними за певний період за кожним центром відповідальності. Порівняння нормативних і фактичних затрат на одиницю продукції не дозволяє встановити, на якому етапі виробництва були відхилення. Аналіз відхилень затрат на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг) не відповідає вимогам ефективності контролю за затратами. Більш доцільно здійснювати облік затрат і аналіз відхилень за операціями, тому що лише так можна виявити причини відхилень. [45]

Основними складовими принципу управління за відхиленнями на малому підприємстві є:

- попереднє складання нормативних калькуляцій на основі технічно обґрунтованих діючих нормативів за основними статтями затрат на виробництво;

- облік діючих поточних нормативів і виявлення їх впливу на рівень собівартості продукції;

- облік фактичних затрат на виробництво з розподілом їх на нормативні та ненормативні;

- облік відхилень фактичних затрат від нормативних за місцями, причинами їх виникнення, та винними в них особами.

Це дозволить здійснювати поточний контроль за затратами на виробництво, оскільки фактичні затрати в поточному обліку порівнюються з

нормативними, визначаючи відхилення від нормативів. Використання цієї інформації дозволить приймати в оперативному порядку необхідні рішення з управління затратами на виробництво продукції.[46]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА АДМІНІСТРУВАННЯ ДОЗВІЛЬНО-
РОЗВАЖАЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «OWL MIND»2.1 Огляд ринку дозвільно розважального ринку в Україні і м.
Запоріжжя на прикладі тайм кафе та квест кімнат

Зі шкільної лави, дитячого садка або ж літнього табору багатьом нам відомі квести - своєрідні колективні розваги, метою яких був пошук предметів, вчинення якого протікало, орієнтуючись на загальну карту. На шляху до заповітних об'єктів завжди шикувалися якісь перепони - головоломки, додаткові завдання, доводилося проявляти максимум здібностей, щоб успішно виконувати завдання, і продовжувати рухатися далі. Крім того, важливо було все робити швидко, щоб інші команди не встигли тебе випередити.

Аналогічний принцип гри зберігся і в сучасних квест-кімнатах. Тут так само важливо проявляти свої інтелектуальні можливості, присутній дух перемоги, доводиться долати перешкоди і з уважністю відноситися до часу.

Хоча дещо і змінилося. Квести «виросли» і тепер стали цікаві не тільки школярам і студентам, а й дорослим людям. Харків, Одеса, Київ, Львів, Хмельницький, Полтава, Дніпро - кожне велике місто України радий вітати гостей в своєму квеструмі. Ще більш популярним дане розвага є закордоном.

Популярність квест-кімнат зростає з кожним роком, з'являються не тільки нові тематики і сюжетні лінії, народжуються нові жанри, нові напрямки. Все це обумовлює той факт, що квест-кімната стає розвагою, яке неможливо розлюбити, адже, прийшовши до неї знову, вона буде готова здивувати і підкорити свого клієнта чимось новим і, часом, абсолютно несподіваним.

У чому суть квест-кімнати?

Квест-кімната являє собою командну гру для двох-п'яти чоловік. Сьогодні можна зустріти так само її такі назви як «ескейп-рум» або квест в реальності. Суть гри це не змінює, вона все так само є інтелектуальне розвага, при якому гравці виявляються замкнутими в приміщенні, втечу з якого і стає для них першочерговим завданням.

Мета абсолютно будь-який квестової гри - знайти вихід із закритого приміщення. Для цього гравцям належить успішно вирішувати головоломки, різні завдання і логічні завдання на кмітливість, які, між тим, спершу потрібно буде відшукати. Як правило, фінальним успіхом вважається знаходження ключа від центральної (вхідних дверей) в квест кімнаті. Її відкриття та забезпечує команді перемогу.[47]

Час проходження квест-кімнати завжди обмежена. У більшості випадків разове відвідування має вкластися в 60 хвилини. Тобто команда має лише годину часу на те, щоб встигнути благополучно вибратися з квест-кімнати. Якщо після закінчення цього часу команда так і не встигла вибратися, організатори відкривають двері своїм ключем і вся команда залишає приміщення.

Всередину кімнати з собою брати особисті речі не дозволено. Вони, разом з телефонами, фотоапаратами та іншою технікою здаються до камери схову, і повертаються по завершенню квесту. До кімнати з собою організатори видають лише будильник, який задзвенить після закінчення 60 хвилини. Як вже було зазначено, для виграшу команді учасників необхідно встигнути вибратися до цього моменту.

Прототипом сучасного квесту в реальності на думку більшості вважається браузерніквест під назвою «Escapetheoom». Ця комп'ютерна гра в свій час була неймовірно популярною серед завзятих геймерів. Її відносили до жанру пригодницьких історій. У ній головний персонаж опинявся за ґратами в якійсь певній кімнаті. Завдання що грає полягала в тому, щоб грамотно застосувати предмети інтер'єру кімнати для розв'язання різноманітних головоломок і логічних завдань. Це в кінцевому підсумку

повинно було привести до звільнення героя з ув'язнення. Порятунок персонажа і перевірка власних здібностей до логічного мислення у більшості геймерів займала по кілька годин.

Тисячі людей по всьому світу грали в «Escapetheroom». І так тривало б, може і сьогодні, якби в середині 2000х китайські і японські геймери не спробувала створити подібний квест в реальному житті. Він припускав, що геймери зможуть зайняти місце свого героя і відчутти повноцінний спектр почуттів і емоцій, які тільки можуть виникати в подібній ситуації.

Цікаво, що спочатку подібна ідея багатьох здавалася безглуздою і комерційно абсолютно не вигідною. Але через якийсь час все-таки знайшлися фанати, готові піти на ризик. Вони-то і зайнялися організацій перших квест-кімнат. Після цього квест-кімнати вже стали активно з'являтися і в інших країнах по всьому світу. Чи не зупиняються в поширенні і модернізації вони і сьогодні.

Людство полюбило грати в квестові гри. Багато в чому цьому посприяв 2004 рік, коли зусиллями японського розробника Тошіміцу Такаґі була представлена на загальний огляд флеш-гра CrimsonRoom. Її вважають першою з серії тих, які коротко називають «вибратися з кімнати». Ця кімната була оформлена в червоний колір і мала 13 предметів, логічно пов'язаних між собою.

Продовженням першої версії квестової гри стала китайська зелена кімната «ViridianRoom». Вона пропонувала своїм гравцям вже більш складні завдання і головоломки. Після були випущені «BlueChamber», «WhiteChamber», сюжети та завдання яких були ще більш закрученими і складними.[48]

Спершу ці квестові гри існували тільки у віртуальному світі, але незабаром вони зуміли вибратися в реальний простір і знайти фізичну оболонку.

Реальна квест-кімната була невеликою і скромною квест-кімнатою, яку наповнювало невелика кількість різних по виду предметів. Завдання гравця

полягала в тому, щоб придумати, як слід застосувати ці предмети для відкриття дверей. Як бачите, навіть цей прообраз квестової кімнати вже мав всі характерні риси сучасного ескейп-рум, включаючи і обмеження по часу проходження.

«Квести в реальності» або ескейп-квести не втратили своєї популярності і сьогодні. Цей оригінальний спосіб інтелектуального дозвілля запрошують відвідати практично в кожному великому місті України. Можна відвідати квест-кімнати з різною тематикою, ефектами, атмосферою і рівнем складності завдань.

В Європі сучасні квести чимось нагадують «перформанси» - заходи, що мають на увазі участь акторів, а також наявність нехитрих загадок, наприклад, ключ-замок-код. Їх відрізняє непоганий антураж, що дозволяє учасникам відчувати максимум адреналіну.[49]

З 2007 року в Румунії і Амстердамі можна було відвідати типові кімнати під назвою «вибратися за годину». Вони були побудовані на базі квартир або хостелів, мали примітивний антураж і стандартні загадки. Їх пропонують відвідати і сьогодні.

У Москві перші квест-кімнати відкрилися в 2013 році. Першовідкривачем цієї розваги багато хто помилково вважає компанію Клаустрофобія. Насправді першими стали інші компанії, але вони не змогли домогтися настільки гучного успіху, як це вдалося Фобії.

В Європі та Америці квестове розвага набрало популярність відносно недавно, проте, розвиток цього напрямку набирає неймовірних обертів. Так, в Будапешті вже представлено понад 40 різних брендів квест кімнат. Великим плюсом для володарів такого бізнесу є те, що вони не виступають прямими конкурентами одна одній. Як це можливо? Все дуже просто: два рази в одну і ту ж квест-кімнату ніхто не грає. Це не цікаво.

В Україні квест-кімнати з'явилися в 2014 році. Їх старт умовно почався влітку, отримавши максимальну підтримку і активність від молоді. З настанням осені квест кімнати очікував і зовсім справжнім бум

відвідуваності. Одна тільки столиця України налічує понад 30-ти різних брендів відкритих ескейп-румів.

На даний момент квест-кімнати входять в ТОП найбільш популярних розваг, які виявляються по душі людям різного віку, професій, статі і життєвих позицій. Це універсальна інтелектуальна гра, яка сподобається як підлітку, так і дорослому бізнесменові.[49]

Сьогодні в квест-кімнатах можна зустріти не тільки звичайне проходження ескейп-руму, а й відзначення днів народжень, корпоративів чи інших урочистостей. Розвиток квестів відбувається по всіх фронтах. Стосується це і тематики. Сюжети можуть бути самими різними, але всі це достаток пропозицій умовно можна представити у вигляді такої класифікації:

засновані на популярних книгах чи фільмах: книги Дж. Роулінг «Гаррі Поттер», КерролЛьюїс «Аліса в країні чудес», Артур КонанДойл «Шерлок Холмс», фільм «Кімната 1408», серіал «Гра Престолів» та інші;

- дарують можливість спробувати себе в ролі «поганого» героя - злодія, злочинця, порушника;
- пропонують відчутти себе героєм, рятівником, розслідувати вбивство, розкрити таємницю або ж врятувати людину;
- організовують зустріч з паранормальних, страшним, моторошним;
- стають перевіркою на інтелектуальні можливості гравців.

Сьогодні організатори пропонують і непоганий асортимент тематичних квестів для дітей. Як правило, діти до 14 років відвідують квест-кімнати в супроводі як мінімум одного дорослого.

Правила відвідування квест кімнат

У досягненні головної мети - вибратися за 60 хвилин, важливо завязатість і старанність. Але не варто забувати і про те, що у кожної гри є свої обмеження і, навпаки, заохочення. Так, звичайно організатори просять в квест-кімнатах:

- не ламати двері, меблі та інші предмети інтер'єру;
- не брати участь в нетверезому вигляді;

- не розбирати підлоги, полки, меблі і стеля, тому як там точно немає ні під'язок, ні ключів;
- не сунути пальці в небезпечні і рухомі механізми, так і в цілому не варто нехтувати технікою безпеки;
- не пошкоджувати дроти, розетки, лампочки та інші атрибути кімнати;
- не забирати з собою елементи декорацій.
- Зате, всі гравці квестових кімнат можуть:
 - голосно веселитися, сміятися і жартувати;
 - ефективно і посилено ворушити звинянами;
 - залишати відгуки в соціальних мережах по завершенні проходження ексейп-руму.

Як бачите, квест-кімнати - це цікавий і розважальний проєкт сучасності. Щоб відвідати його Вам не буде потрібно багато часу і грошей, зате спогади і емоції змусять повернутися [50]

Антикафе (також вільний простір, тайм-клуб, тайм-кафе) - тип громадських закладів соціального спрямування, в якому все безкоштовно, крім часу, і відвідувачі мають більшою мірою свободи, ніж в класичних кафе або ресторани. Основний вид діяльності відвідувачів - приємне проведення часу, розвага і відвідування заходів. Як правило, антикафе є один великий зал або кілька кімнат з затишним домашнім інтер'єром, в якому гості вільно переміщаються, самі роблять собі напої. Загальна зона спроектована таким чином, що її можна використовувати самим різним способом (як робоче місце, як зону для ігор з друзями, як майданчик для заходів ділового характеру, як місце сімейного відпочинку).

Заклад формату антикафе - це одночасно культурний центр, соціальний клуб і коворкінг. Коворкінг (англ. Co-working - спільно працюють) - це модель роботи, в якій учасники, залишаючись незалежними і вільними, використовують загальне простір для своєї діяльності. Зокрема, коворкінг популярен серед фрілансерів, віддалених співробітників: перекладачів, програмістів, дизайнерів і підприємців-початківців. Коворкінг

займає проміжне місце між роботою з дому і використанням окремого офісу [51].

Такі заклади мають об'єднує їх загальну тематику, вони відкриті для творчості і нових ідей. Вони мають позитивну соціальну і психологічну спрямованість - відвідувачі тут не п'ють і не курять, виявляють креативні якості, активно включаються в процеси міжособистісного спілкування.

Зазвичай, в антикафе існує зона частувань, де гості можуть зробити собі чай, кава, взяти солодощі. Оплачується тільки час перебування в антикафе, причому одиниця розрахунку часу - одна хвилина. У антикафе відвідувачі відпочивають, спілкуються, відвідують заходи. У більшість антикафе можна приносити свою їжу, або організована кейтерингова доставка страв і виробів для бажаних перекусити щільніше. Багато антикафе роблять акцент на настільних і відеоіграх або робочій атмосфері коворкінгу. Зазвичай в антикафе є безкоштовний доступ в Інтернет через Wi-Fi; також може бути загальний принтер.

В історичному ракурсі антикафе не можна визнати якимось феноменом або відкриттям в індустрії дозвілля та розваг. Наприклад, перше в Росії кафе Домініка Річ-а-Порта, відрізнялося від петербурзьких ресторанів і трактирів можливістю зіграти в шахи, більярд або доміно, ніж придбало високу популярність у студентської молоді XIX століття.

У східних країнах населення самих різних вікових груп має давні традиції спільного проведення часу за настільними іграми. Тому, наприклад, в Китаї кафе настільних ігор (board-game-cafes), що з'явилися в 2010 р набирають стрімку популярність і стали дуже численними.[52]

На американському континенті поєднання ігрових розваг і послуг харчування частіше розумно розділене в подібних закладах. Так, в канадському ігровому кафе «SnakesandLattes» (Торонто) споживачі можуть і ситно поїсти, і розважитися за однією з 1500 настільних ігор, для яких відведено спеціальний зал.

Як виявилось, сучасне суспільство з його різноманітною мотиваційною сферою відчуває потребу в більш вузьких формах закладів харчування та організації дозвілля, що відповідає запитам конкретних груп населення.

У 2012 році почалося масштабне відкриття антикафе і поширення їх по світу. На травень 2014 року, кількість коли-небудь відкритих антикафе оцінюється в кілька сотень, вони присутні в більш ніж восьми країнах світу.

Слово антикафе увійшло в обіг порівняно недавно. Відомо, що приставка «анти-» вживається для позначення протидії, заперечення, французьке слово кафе також відомо всім. Звідси виходить якийсь заклад, що заперечує принципи його як точки громадського харчування. Відмова від звичайного кафе і перехід до моделі «анти» означає не тільки відхід від стандартів звичайного «громадського харчування», а й рух до нової концепції отримання прибутку. При складанні бізнес плану такого закладу треба враховувати, що клієнти можуть нічого не замовляти, але плата буде стягуватися за часом їх перебування.

Суть антикафе - заклади соціального спрямування, призначеного для приємного проведення часу, творчих зустрічей, бесід в затишній для відвідувачів обстановці, можливості отримання нових знань, ділення досвідом, виставок власних робіт, проведення презентацій, службовця також майданчиком (офісом) для бізнесменів-початківців. Принципово прибуток в антикафе формується за рахунок платежів за проведеній тут час. Решта складових хорошого відпочинку або плідного спілкування - їжа, напої, інтернет - як правило, не оплачуються або оплачуються окремо і не становлять основну виручку.

Економічна нерентабельність антикафе може бути подолана в результаті отримання доходу від продажу нескладної кулінарної продукції, напоїв, а також шляхом фінансування подібних закладів виробниками ігор. Перспектива розвитку такого формату закладів може залежати від розширення спектра послуг - від надання більш широкого асортименту продукції ресторанного господарства, а також від більшої різноманітності

промонованих ігор до організації інших молодіжних заходів. Багато закладів, завоювавши авторитет у певних неформальних молодіжних об'єднань, природним чином підлаштовують свої послуги під інтереси споживачів. Час покаже, наскільки вони виявляться затребуваними і життєздатними.

Сучасна молодь є строкате і багатоліке співтовариство з різноманітними прагненнями, вимогами і потребами. Молодь в значній мірі володіє тим рівнем мобільності, інтелектуальної активності і здоров'я, яка вигідно відрізняє її від інших груп населення. Практично всі соціологи дійшли висновку про складність процесів, що відбуваються сьогодні в молодіжному середовищі. В цілому стан характеризується як нестабільний, що не забезпечує необхідних можливостей життєвого самовизначення молоді, що проявляється у всіх сферах життєдіяльності.[53]

Молодь як особлива вікова і соціальна група найчастіше неформально сприймає культурні цінності, породжуючи в своєму середовищі особливий сленг і епатуючі форми субкультури. Характерні для молоді системи цінностей, установки, способи поведінки і життєві стилі, притаманні для невеликих груп людей. Звідси можна виділити безліч молодіжних субкультур, і хоча ці феномени легко піддаються опису, але їх класифікація утруднена різноманітним несвідомим в систему ознак. Умови життя в мегаполісі - це причина для об'єднання молоді в різноманітні групи, руху, в яких формується колективна свідомість, іноді колективна відповідальність, а головне - загальні поняття про соціально-культурного цінностях, які є об'єднуючим чинником.

Спілкування, що відбувається між молодими людьми під час інтерактивної гри, сприяє реалізації фантазії та уяви, перебування у віртуальній реальності. Гра має на меті отримати відпочинок і має не тільки розважальний характер, але і навчальний або служить засобом символічної розрядки напруженості. Відносини, що складаються між людьми в грі, як правило, носять штучний характер, але сприяють формуванню реальних міжособистісних відносин, що, безумовно, є позитивним моментом в

організації дозвілля молоді. Інтерактивна гра згуртовує людей, сприяє прояву творчих і лідерських якостей, формування образу внутрішнього Я і відносин між людьми, взаємного переживання і розуміння людьми один одного; і, як наслідок, установи з подібними послугами стали дуже популярними у деяких молодіжних компаній.

Ідеальним місцем такого проведення дозвілля служать антикафе. Розумна цінова політика, демократична атмосфера, можливість суміщення послуг харчування з різними формами розваг дозволяють антикафе утримуватися і розвиватися на ринку послуг розважального бізнесу.[54]

2.2 Історія розвитку і діяльності компанії «OWL MIND»

Створення Компанія «OWL MIND» було зазначено 22 липня 2018 з метою створення дозвільно розважальних закладів, а саме квест кімнат та таймкафе. Ідея створення бізнесу була взята з ряду настільних ігор, де учаснику гри потрібно було виконати ряд неоднозначних завдань для досягнення основної мети, та перенесена з паперової версії у реальність. Квести виконані у форматі «Escapetheroom» де команді з декількох гравців потрібно вийти з кімнати розгадуючи загадки, та користуючись внутрішніми підказками. У свою чергу таймкафе – вид розважального закладу, де клієнт платить за час перебування, а не за отримані послуги.

Приваблювала новизна напряму дозвільно розважального ринку, та досить слабкий рівень конкуренції, малий стартовий капітал для створення та розвитку подібного проекту. Вже у вересні 2018 року почалося будівництво першої квест-кімнати, а 3 жовтня була проведена перша тестова гра.

Квест кімната мала свій сюжет з логічним стартом і завершенням, була обладнана неординарними загадками. Вона розрахована на аудиторію віком від 12 років.

У період 3 жовтня по січень 2018-2019 років, була проведена масштабна рекламна компанія, Була проведена масштабна рекламна

компанія, укладені договори з рекламними агенціями, які просувають квест кімнати, розширено штат співробітників отримано перший прибуток.

У період з січня по липень 2019 року було проведено розширення проекту створенням другої квест кімнати. Друга кімната збільшила прибутки компанії майже вдвічі.

У липні 2019 року був проведений ребрендинг, змінена назва компанії, розширився штат робітників.

Через створення кімнати досить нестандартного жанру, попит клієнтів безперервно зростає навіть на сьогоднішній день.

У вересні 2019 року почалось будівництво третього квеструму, який остаточно розширить обсяг надаваних послуг в своїй галузі і компанія матиме можливість охопити всі види клієнтів незалежно від вікових категорій.

Проект квест кімнат компанії «OWL MIND» займає третє місце у своїй галузі у м. Запоріжжя і чітко тримає курс на покращення своїх позицій на ринку дозвоільно розважального бізнесу.

Компанія «OWL MIND» надає послуги розважального характеру, а саме можливість відвідування двох квест кімнат різних жанрів з оригінальним сюжетом, нестандартними загадками, різними рівнями складності. Висока якість надаваних послуг підтверджується попитом на неї в індустрії розваг у м. Запоріжжя.

Спеціалізація Компанія «OWL MIND» – дозвоільно розважальні послуги, а саме надання можливості проходження квест кімнат різних жанрів. Основними споживачами продукції Компанія «OWL MIND» є мешканці м. Запоріжжя різних вікових категорій.

Для реалізації поставлених цілей компанія «OWL MIND» послідовно вирішує стратегічні завдання:

- Покращення надаваних послуг, щоб відповідати потребам клієнтів;
- Створення нових квест кімнат;
- Модернізація і реконструкція старих кімнат;

- Використання інновацій і передових технологій для створення нестандартних загадок і сюжетів;
- Досягнення лідируючих позицій в індустрії розваг серед інших компаній у м. Запоріжжя;
- Забезпечення безпеки та безпечних умов праці для співробітників компанії.

Наразі проект складається з:

- Квест кімнати «На Кухні М'ясника»;
- Квест кімнати «Сховище 67»;

Таблиця 2.1

Основні посади у Компанія «OWL MIND»(мережа квест кімнат)

Назва посади	Основні функції	Ф. І. О.
1	2	3
Директор компанії	Керівництво основною діяльністю компанії. Несе відповідальність за прийняття рішень, за результати діяльності підприємства і збереженості майна.	Всеволод Вишняков
Старший адміністратор	Проводить ігри, проводить піар діяльність компанії у мережі інтернет, інструктує клієнтів щодо правильності користування надаваних послуг, несе відповідальність за якість надаваних послуг та справність квест кімнат.	Владислав Романов
Адміністратор	Проводить ігри, інструктує гравців, стежить за дієздатністю кімнат.	Олексій Капелін
Інженер конструктор	Проектує нові загадки, покращує функціонал вже існуючих квест кімнат відповідає за проектування та реалізацію нових загадок у квест кімнатах компанії	Олексій Прибильский
Бухгалтер	Управляє фінансовою системою, грошовими потоками, завідує фінансовою звітністю.	Всеволод Вишняков

Квест кімната «На Кухні у М'ясника» є першою в своєму роді кімнатою виконаною у жанрі «хорорр», яка має нелінійний сюжет,

варіативність проходження з двома різними фіналами гри, та чотирма різними рівнями складності.

Специфічність та унікальність проекту дозволяє обслуговувати до 10 груп клієнтів у день, що на 20% вище за середню пропускну здатність інших квестумів (6-8 груп клієнтів на день).

Завдяки мінімальним витратам на будівництво та реалізацію проект повністю окупив себе вже через два місяці після свого створення.

Нелінійність сюжету та варіативність проходження сприяє на реіграбельність кімнати, що є майже унікальним явищем серед квестумів, та повністю унікальним серед квестумів у м. Запоріжжя.

Деякі рівні складності проходження дозволяють розширити цільову аудиторію квестуму й зробити можливим проходження для клієнтів різної вікової категорії.

Квест кімната «Сховище 67» збудована за мотивами популярної серії ігор «fallout» та виконана у жанрі ретрофутуризму та наукової фантастики, наповнена високотехнологічними загадками, нелінійним сюжетом, та можливістю проходження з аніматором.

Завдяки схожості з популярною серією ігор кінця 90их – початку нульових квест кімната «Сховище 67» здобула свою популярність серед любителів жанру та фанатів цих ігор і привернула в дану індустрію розваг тих клієнтів які не були зацікавлені відвідуванням квест кімнат.

Високотехнологічні загадки які потребують нестандартного рішення надають проекту унікальності, а також складності проходження.

«Сховище 67» - перша квест кімната у м. Запоріжжі, яка виконана у стилі ретрофутуризму, тому вона має перевагу серед інших проектів серед любителів жанру.

Можливість проходження ігри з аніматором надають можливість проходити квест кімнату гравцям різної вікової категорії.

Розвиток Тайм кафе

При створенні тайм кафе компанія керувалася інноваційною тенденцією молоді щодо відпочинку, низький ризик втратити постійного клієнта, малий стартовий капітал для створення та розвитку подібного проекту, та велика синергія у клієнт обороті із квест кімнатами. Вже у липні 2018 року почалося проектування і будівництво тайм кафе, а 13 серпня воно прийняло своїх перших відвідувачів.

Тайм кафе мало назву «ZBSstudentspace» та було орієнтовано переважно на студентську аудиторію. Кафе мало свою зону для відпочинку, великий асортимент настільних ігор, лаунч зону та штат з двох адміністраторів.

У період з вересня по листопад 2018го року проводилась масштабна рекламна компанія, укладені договори з рекламними агенціями, які просувають тайм кафе, розширено штат співробітників та отримано перший прибуток.

У січні 2019 року було проведено розширення тайм кафе шляхом поглинення іншого проекту «HobbyCat». Тайм кафе змінило місце розташування на більш привабливе, збільшило свою пропускну здатність майже вдвічі.

У липні 2019 року був проведений ребрендинг, змінена назва компанії, розширився штат робітників.

Через створення тайм кафе, орієнтованого на цільову аудиторію, проект має своїх постійних клієнтів, число яких зростає навіть на сьогоднішній день.

У жовтні 2019 року було проведено розширення проекту, тайм кафе знов змінило місце розташування на більш вигідне, збільшив свою площу майже в два рази, з чим збільшилась і його пропускну здатність. Завдяки цьому компанія матиме здатність охопити більший обсяг клієнтів та надавати більше послуг.

Проект «ZBSstudentspace» займає друге місце у своїй галузі у м. Запоріжжя і чітко тримає курс на покращення своїх позицій серед тайм кафе.

Проект надає послуги розважального характеру, а саме можливість проведення вільного часу у тайм кафе, користуючись лаунж зоною, проводити тематичні вечори, грати в різноманітні настільні ігри. Висока якість надаваних послуг підтверджується попитом на неї в індустрії розваг у м. Запоріжжя.

Спеціалізація проекту «ZBSstudentspace» -- дозволяє розважальні послуги, а саме відвідування тематичного тайм кафе. Основними споживачами надаваних послуг є мешканці м. Запоріжжя різних вікових категорій (переважно студентів)

Таблиця 2.2

Основні посади у Компанії «OWL MIND» (проект «ZBSstudentspace»)

Назва посади	Основні функції	Ф. І. О.
1	2	3
Директор компанії	Керівництво основною діяльністю компанії. Несе відповідальність за прийняття рішень, за результати діяльності підприємства і збереженості майна.	Всеволод Вишняков
Старший адміністратор	Допомагає клієнтам, консультує їх щодо послуг тайм кафе, проводить тематичні вечори. Надає послуги піару компанії у мережі інтернет, несе відповідальність за якість надаваних послуг та справність квест кімнат.	Микита Растворов
Адміністратор	Проводить тематичні ігри, відповідає за якість відпочинку клієнтів.	Гліб Мангушев
Сценарист-аніматор	Створює святкові сценарії, та сценарії для тематичних вечорів. Відповідає за якість проведених заходів та підготовку адміністрації до будь яких розважальних заходів.	Свєтлєна Царєнко
Бухгалтер	Управляє фінансовою системою, грошовими потоками, звідує фінансовою звітністю.	Всеволод Вишняков

Для реалізації поставлених цілей проекту «ZBSstudentspace» компанія послідовно вирішує стратегічні завдання:

Покращення надаваних послуг, щоб відповідати потребам клієнтів;

- Створення нових розважальних закладів;
- Постійне оновлення реквізиту для відвідувачів;
- Використання інновацій і передових технологій для створення найрізноманітніших варіантів відпочинку;
- Досягнення лідируючих позицій в індустрії розваг серед інших компаній у м. Запоріжжя;
- Забезпечення безпеки та безпечних умов праці для співробітників компанії.

Наразі проєкт «ZBSstudentspace» є першим в своєму роді тайм кафе створеною студентами переважно для студентів, з двадцятьма різними настільними іграми, антуражним інтер'єром, своєю фотозоною, підготовленими аніматорами та тематичними вечорами.

Специфічність та унікальність проєкту дозволяє обслуговувати до 60 відвідувачів одночасно, що на 30% вище за середню пропускну здатність інших тайм кафе (30-40 клієнтів одночасно).

Завдяки мінімальним витратам на будівництво та реалізацію проєкт повністю окупив себе вже через два місяці після свого створення.

Орієнтованість на цільову аудиторію сприяє формуванню стійкої бази постійних клієнтів, яка буде тільки збільшуватись.

Наявність підготовлених адміністраторів дозволяє повністю задовольнити потреби як вибагливих клієнтів, так і тих, хто ще зовсім незнайомий з даною індустрією дозвільно-розважального бізнесу.

2.3 Аналіз і оцінка адміністрування діяльності компанії «OWL MIND»

«OWL MIND» – одна з найбільших компаній які надають можливості проходити квест кімнати в м. Запоріжжі, послуги якої широко відомі і користуються попитом у споживачів на ринку розваг у м. Запоріжжі.

Для аналізу фінансової стійкості та фінансового стану ФОП було сформовано його паспорт (табл. 2.3), визначено основні напрями діяльності «OWL MIND»

Таблиця 2.3

Повне найменування	Фізична особа підприємств Вишняков Всеволод Сергійович
1	2
Організаційно правова норма Місцезнаходження	Фізична особа підприємств Вул. Незалежної України 88 м. Запоріжжя, Вознесенівський, Запорізька область, 69000
Галузь	Дозвільно-розважальна
Види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	КВЕД-2010: Група 93.2 управління установами та надання послуг для задоволення різноманітних розважальних інтересів клієнтів.
Інформація про основні види продукції або послуг	Надання можливості проходження квест кімнат
Середня кількість працівників	5 осіб
Статутний капітал	48000 грн.

Фінансовий огляд за 2018-2019 рр.

Протягом останніх двох років «OWL MIND» показувало позитивну динаміку основних фінансових показників. Зростання виручки в 2019 році склав 20,3% у порівнянні з 2018 роком при зростанні собівартості всього на 8,6%. Чистий прибуток компанії виріс більш ніж на 20%.

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники «OWL MIND» в 2018-2019 рр.

Показник	2018 р	2019 р	2019 р до 2018р
Виручка	177600	312 000	56,9%
Собівартість	84000	108 000	23,6%
Прибуток	105600	204 000	51,1%
Активи	132 000	237 000	55,6%

У 2019 виручка склала майже 180 тисяч грн., і збільшилась за рік на 17,3%.

У структурі виручки «OWL MIND» повністю займає безпосереднє надання послуг. Структура собівартості послуг, що надаються «OWL MIND» найбільшу частку - близько 73,5% - займає оренда приміщення і оплата реклами.

Валовий прибуток в 2019 році зростає на 36,3% у порівнянні з 2018 роком. Зростання комерційних витрат, які в 2019 році склали в середньому 108 тисяч грн було викликане збільшенням витрат на рекламну діяльність і зарплати співробітникам.

Прибуток до оподаткування «OWL MIND» підвищилась за підсумками 2019 року на 50% до рівня 204 000 дол., а чистий прибуток склав 158 000 дол., збільшившись за рік на 100% і перевищивши показник 2018 року більш ніж в 2 рази.

Таблиця 2.5

Структура активів «OWL MIND» в 2018-2019 рр.,

Показник	2018 р	2019 р	частка, %
Оборотні активи	27720	49770	21,8
запаси	17160	30810	13,7
Короткострокові фінансові вкладення	8844	15879	6,7
Грошові кошти	2508	4503	1,9
Інші оборотні активи	-	-	0,0
Необоротні активи	87120	157131	66,2
Нематеріальні активи	-	-	0,0
Основні засоби	57024	102384	43,2
незавершене будівництво	19272	30000	14,6
Довгострокові фінансові вкладення	6336	11376	4,8
Інші необоротні активи	-	-	0,0
активи всього	132000	237000	100

У структурі активів «OWL MIND» переважають необоротні активи, на які за підсумками 2019 року припало більше 66% валюти балансу. Основною статтею необоротних активів є основні засоби, які становлять близько 43%

валюти балансу компанії. Вартість основних засобів «OWL MIND» склали за підсумками року 102 000 грн., з яких близько 59% припадає на будівлі і споруди, а 40% - на маркетингову компанію. Вартість незавершеного будівництва «OWL MIND» за підсумками року склали приблизно 30 000 грн.

Структура пасивів «OWL MIND» у 2018-2019 рр.

Таблиця 2.6

показник	2018	2019	частка, %
Капітал і резерви	44247	45526	41,9
Статутний капітал	16062	16062	14,8
Додатковий капітал	39313	35784	32,9
пасиви всього	103952	108622	100

Аналізу структури пасивів

У структурі пасивів «OWL MIND» найбільшу частку - 42% - займають власні кошти, які на кінець минулого року склали і 57024 грн. На частку статутного і додаткового капіталу, які складають 16062 і 35784 грн. відповідно, припадає 48% валюти балансу компанії. Таким чином, основним джерелом фінансування активів «OWL MIND», є власний капітал компанії

Оцінка ліквідності та платоспроможності

Таблиця 2.7

Основні показники оцінки ліквідності та платоспроможності

Найменування показника і рекомендоване значення	2018	2019
1. Величина власних оборотних коштів $\{> 0\}$	1762	1576
2. Маневреність власних оборотних коштів $\{0-1\}$	0,52	1,27
3. Коефіцієнт поточної ліквідності $\{> 2\}$	1,08	1,06
4. Коефіцієнт швидкої ліквідності $\{> 1\}$	0,62	0,63
5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності $\{0,05-0,1\}$	0,21	0,27
6. Частка оборотних коштів в активах	0,33	0,33
7. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів $\{> 0,5\}$	0,09	0,08
8. Коефіцієнт покриття запасів $\{> 1\}$	1,68	1,69

Величина власних оборотних коштів характеризує ту частину власного капіталу підприємства, яка є джерелом покриття поточних активів

підприємства. Величина власних оборотних коштів в 2019 р знизилася що означає негативну тенденцію.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена за рахунок наявної готівки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2019 р склав 0,27, перевищивши показник попереднього року. Отже, при невеликому значенні коефіцієнта підвищується здатність компанії своєчасно погасити свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності склав в 2019 р 0,63. Незначне збільшення коефіцієнта говорить про можливість підприємства виконати свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Загальний коефіцієнт покриття боргів) показує ступінь, в якій оборотні активи покривають оборотні пасиви. Ліквідність компанії відповідає нормативному рівню: коефіцієнт поточної ліквідності перевищує одиницю, а найбільш ліквідні активи (грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення) покривають понад чверть короткострокових зобов'язань компанії. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився на 0,02 в 2019 р порівнянні з 2018 року

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних коштів підприємства. Цей коефіцієнт знизився на 0,01 в 2019 р порівнянні з 2018 року

Маневреність власних оборотних коштів характеризує ту частину власних оборотних коштів, яка знаходиться у формі грошових коштів, тобто коштів, що мають абсолютну ліквідність. Зростання цього показника в 2019 р порівнянні з 2018 року розглядається як позитивна тенденція.

Частка власних оборотних коштів у покритті *запасів* характеризує ту частину вартості запасів, яка покривається власними оборотними засобами. У 2019 році цей показник знизився в порівнянні з 2018 року на 0,01.

Коефіцієнт покриття запасів означає, які джерела коштів і в якому обсязі використовуються для покриття виробничих (товарних) запасів. Коефіцієнт покриття запасів в 2019 р склав 1,69 що свідчить стійкий фінансовий стан підприємства.

Оцінка рентабельності і ділової активності

Таблиця 2.8

Показники рентабельності «OWL MIND» у 2018-2019 рр.

Показник	2018	2019
Валова рентабельність	12,7%	14,8%
Рентабельність продажів	9,5%	10,6%
До податковий рентабельність	6,2%	6,6%
чиста рентабельність	4,3%	4,4%

Валова рентабельність компанії збільшилася з 12,7% до 14,8%, що вказує на підвищення ефективності виробництва.

Компанія зуміла зберегти високий рівень рентабельності продаваних послуг, але і збільшити його на 1,2% в порівнянні з 2018 роком.

Таблиця 2.9

Показники ділової активності «OWL MIND» у 2018-2019 рр.

Показник	2018	2019
Оборотність дебіторської заборгованості в днях	29,84	21,68
Оборотність основних засобів	2,14	2,63
оборотність активів	1,03	1,16
оборотність запасів	57,58	50,45

Важливою складовою частиною фінансової політики «OWL MIND», є підвищення ефективності бізнес процесів. Підсумком проведеної компанією політики є поліпшення показників, що характеризують ділову активність суспільства. Так, оборотність основних засобів протягом останнього року зросла майже на 30%, склавши за підсумками року 2.63. Оборотність активів склала 1,16, що на 27% вище, ніж в 2018 році. Оборотність дебіторської

заборгованості скоротилася з 34 днів у 2018 році до 22 днів за підсумками 2019 року.

Запорядкованого успішного функціонування підприємства вважається його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність і доцільність діяльності підприємства в майбутньому ґрунтується на ефективності менеджменту. Отже, ефективність менеджменту є підставою фінансової привабливості підприємства. Таким чином, оцінка фінансових результатів діяльності організації є однією з основних складових оцінки менеджменту компанії.

Керівництво підприємства повинно чітко уявляти, за рахунок яких джерел воно буде здійснювати свою діяльність, і в якій сфері діяльності буде вкладати свій капітал.

Від того яким капіталом володіє підприємство, наскільки оптимальна його структура і наскільки доцільно він трансформується в основні та оборотні фонди, залежать фінансове благополуччя підприємства і результати його ефективності.

Далі розрахуємо і проаналізуємо коефіцієнти ліквідності представлено у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Показники ліквідності балансу Компанії «OWL MIND», 2018-2019 рр

показник	2017	2018	2019	Зміни (+, -) 2019- 2019
1. Загальний показник ліквідності	0,2	0,32		0,74
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01		0,01
3. Коефіцієнт «критичної оцінки»	0,09	1,02		-0,68
4. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,3	0,29		0,41
5. Коефіцієнт маневреності функціонуєчого капіталу	-0,43	-0,28		-1,9
6. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	2,46	2,31		-0,53

Відповідно до розрахованими показниками ліквідності балансу можна сказати, що загальний показник ліквідності знаходився нижче нормативного рівня протягом 2018-2019 року, тобто фінансовий стан компанії можна

охарактеризувати як недостатньо ліквідне, в 2019 р вище нормативного значення, отже, здатність підприємства розплатитися зі своїми зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності і на початок і на кінець аналізованого періоду перебуває нижче нормативного значення 0,2, що говорить про те, що підприємство не в повній мірі забезпечено засобами для своєчасного погашення найбільш термінових зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт «критичної оцінки» показує очікувану платоспроможність одного обороту дебіторської заборгованості. У 2019 р цей коефіцієнт набагато нижче норми 0,6-0,8 зв'язку з цим спостерігається негативна тенденція в його зміні.

На 2019 р значення показника поточної ліквідності склало 0,7.

Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу показує, яка частина функціонуючого капіталу знерухомені в виробничих запасах і довгострокової дебіторської заборгованості.

В нашому випадку значення коефіцієнта зменшилася, отже, маневреність капіталу зменшилася, динаміка негативна.

Значення коефіцієнта забезпеченості власними коштами в вище норми, свідчить про те, що в організації існує велика ступінь забезпеченості власними коштами, необхідними для її фінансової стійкості.

Динаміку показників ліквідності Компанію «OWL MIND» можна простежити на діаграмі (рис. 2.1)

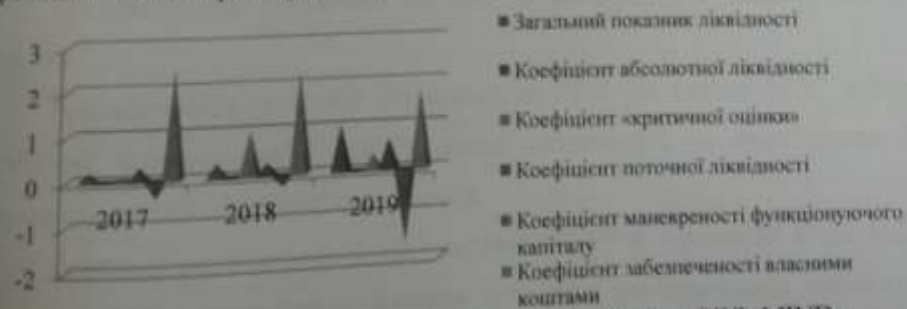


Рис. 2.1 Динаміка показників ліквідності Компанію «OWL MIND»

Можна зробити висновок, що фактичні показники ліквідності менше порогових значень і мають тенденцію до погіршення, стан підприємства окarakterизувати як недостатньо ліквідне, отже, є проблеми, поточний фінансовий стан організації розглядається як нестійке.

Для оцінки ефективності підприємства і фінансового стану важливо оцінити не тільки абсолютний приріст прибутку, а й відношення до використовуваних ресурсів, тобто ефективність використання цих ресурсів.

Тому далі аналіз ефективності діяльності Компанію «OWL MIND» продовжимо на основі оцінки рентабельності підприємства представлено в таблиці 2.11

Таблиця 2.11

Показники рентабельності Компанію «OWL MIND», 2018-2019 рр.

показники	Станом на			Зміна показника 2019р. порівняно з 2019 р
	2017	2018	2019	
Рентабельність оборотних активів,%	23,2	16,1	106,3	90,2
рентабельність основної діяльності,%	29,4	8,0	9,5	1,5
Рентабельність продажів, %	06	1,8	0,5	2,3
рентабельність сукупних активів,%	23,2	4,3	29,8	25,5

Дані таблиці 6 свідчать про нестійкій динаміці показників рентабельності Компанію «OWL MIND» в аналізованих періодах.

Рентабельність оборотних активів за останній рік дорівнювала - 106,3%.

Рентабельність основної діяльності на 2019 рік склала 9,5%, тобто прибуток, одержуваний з кожної гривні витраченого на виробництво і реалізацію продукції, також зменшилася.

Показник рентабельності від продажів в 2019 р. наведений в таблиці, дорівнює 0,5%, основними резервами зростання рентабельності продажів досліджуваної організації є: зниження собівартості, зростання виручки від

продажу, валового прибутку доходу.

Керівництву необхідно домагатися, щоб виручка від продажу і валовий дохід були постійно вище їх значень попередніх років.

В цілому станом, нарешті, 2019 року слід визнати середньо рентабельним підприємством. Однією з характеристик стабільного становища і запорукою виживання підприємства служить його фінансова стійкість.

Проведемо аналіз фінансової стійкості також за допомогою відносних показників представлено в таблиці 2.12

Таблиця 2.12

Аналіз фінансової стійкості Компанію «OWL MIND», 2018-2019 рр. ..

показники	2017	2018	2019	абсолютна зміна
1. Загальна величина запасів і витрат	227443	159944	209971	-17471
2. Наявність власного оборотного капіталу	-92309	-79818	-125044	213780
3. Функціонує капітал	-85955	27665	-115996	830820
4. Обсяг величина джерел	366811	47734	-315832	-682644
5. $F_e = СОК - З$	-115054	-95813	-146041	-309872
6. $F_d = СОК + ДО - З$	-108699	-13227	-325973	-217274
7. $F_o = СОК + ДО + КО - З$	1393684	317398	-5258046	-665173
8. Показник типу фінансової ситуації (S)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,0)	S (0; 0; 0)

В результаті проведених розрахунків можна зробити висновок, в 2018-2019гг. підприємство знаходилося в нестійкому фінансовому стані і відповідає зоні критичного ризику. Ця ситуація пов'язана з порушенням платоспроможності, але зберігається можливість відновлення рівноваги в результаті поповнення власного капіталу і збільшення власних оборотних коштів за рахунок залучення позик і кредитів, скорочення дебіторської заборгованості.

У 2019 року підприємство перебувало в кризовому фінансовому стані і відповідає зоні катастрофічного ризику і повністю залежить від заємних засобів і ця ситуація найбільш близька до ризику банкрутства.

... фінансової стійкості підприємство повинно володіти гнучкою структурою капіталу і вміти організувати його рух так, щоб забезпечити постійне перевищення доходів над витратами, зберігши тим самим платоспроможність і створивши умови для нормального функціонування.

Важливою передумовою досягнення прийняттого рівня ефективності менеджменту персоналу є забезпечення адекватного організаційного рівня менеджменту персоналу.

Служба персоналу Компанію «OWL MIND» представлена відділом кадрів.

Штатна одиниця відділу кадрів - менеджер по персоналу.

Основним завданням відділу кадрів є забезпечення потреби Компанію «OWL MIND» в кадрах, підвищення кваліфікації персоналу, постійна і цілеспрямована робота з співробітниками підприємства для створення колективу з високим потенціалом розвитку, здатного успішно вирішувати всі складні завдання для досягнення цілей організації. (табл.2.13)

Попередній відбір здійснює менеджер по персоналу на основі аналізу резюме. Якщо резюме відсутня, то попередній відбір проводиться на стадії аналізу первинної анкети, заповненої претендентом при першому відвідуванні.

Таблиця 2.13

Оцінка наявності комплексного відбору в Компанію «OWL MIND»

Стандартні етапи комплексного відбору персоналу	Наявність етапів відбору в ФОП «Вишняков В.С.»	Виваженість відбору в Компанію «OWL MIND»
1	2	3
визначення потреби в персоналі	+	Виходячи з виникнення труднощів при виконанні певних обсягів роботи, на основі усної вказівки директора організації
Розробка критеріїв оцінки для відбору кандидатів	-	Критерії стандартні.

Продовження таблиці 2.13

1	2	3
Визначення критеріїв відбору	-	Критерії відбору стандартні, усталені для певних вакансій, не змінюються. Більше при відборі враховується людський фактор інтуїція, особиста думка
Визначення особистісних і ділових якостей, необхідних для найбільш ефективного виконання роботи	-	Застосовуються стандартні якості людини (Комунікабельність, відповідальність і т.п.) для будь-якої вакансії і роботи в організації.
Пошук можливих джерел кадрового поповнення	+	Аналізуються можливості відбору персоналу серед зовнішніх джерел (якості підвищення або зниження персоналу), а потім вже пошук серед зовнішніх джерел.
Вибір засобів і методів, які можуть використовуватися для залучення підходящих кандидатів	+	Засоби і методи стандартні і як правило, не залежать від вакансії і інших чинників-оголошення в газеті, Інтернет. Методи для залучення відповідних кандидатів- пропозицію пакету соц.послуг, хороша з / плата і т.п.
Забезпечення оптимальних умов для адаптації нових працівників до роботи в організації	-	Відсутність чіткої системи навчання персоналу, відразу впровадження їх в процес діяльності фірми і вимога хорошій роботи.

На підставі інформації з резюме та анкет здійснюється відсів претендентів, які не відповідають вимогам.

Набір кадрів організація веде як із зовнішніх, так і внутрішніх джерел.

Для оперативного вирішення виробничих, збутових, фінансових питань підприємство має в своєму розпорядженні необхідними засобами зв'язку, системами енергетичного та інженерного забезпечення (електроенергія, вода, газ, опалення, стиснене повітря, каналізація, дороги, під'їзди та ін.).

Зовнішніми джерелами найму персоналу в Компанію «OWL MIND» є організації, що займаються працевлаштуванням (біржі, кадрові агентства).

Внутрішніми джерелами набору персоналу в Компанію «OWL MIND» є штатні співробітники, колишні співробітники компанії, знайомі і родичі працівників.

За даними підприємства Компанію «OWL MIND», видно, що внутрішні джерела при наймі складають лише 17% від загального числа.

Також невеликим відсотком (15%) є прийняття співробітників через консультативні компанії зазначеним в таблиці 2.14

Таблиця 2.14

Джерела найму кадрів підприємства «OWL MIND», 2018-2019 рр.

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Рекомендації друзів і родичів	35
Рекомендації консультативних фірм, що спеціалізуються на пошуку та просуванні персоналу	15
Оголошення, реклама	25
Різні джерела всередині компанії	17
Ініціативні листи-звернення про прийом	5
Інші	3
Разом	100

Створення кадрового резерву зводиться до створення необхідного резерву кандидатів на посади і спеціальності, із якого організація підбирає більш підходящих для неї робітників.

Ця робота проводитиметься тільки за керівним спеціальностями. Підбором персоналу займається відділ кадрів. В управлінські кадри приймаються тільки співробітники з відповідною вищою освітою і досвідом роботи не менше трьох років.

Працівники виробництва повинні мати хоча б середню спеціальну освіту.

Можна сказати, що така плинність персоналу - це наслідок неправильної політики керівництва Компанію «OWL MIND» по відношенню

У якого не є стимули до роботи, заробітна плата занадто мала, і як наслідок, утворюється необхідність пошуку більш вигідних пропозицій місця роботи.

Система розвитку персоналу в Компанію «OWL MIND» повинна бути спрямована на підвищення кваліфікації співробітників, і на розвиток персоналу.

Якісний склад трудових ресурсів за рівнем кваліфікації розглянемо в таблиці 2.15

Таблиця 2.15

Склад робочих по кваліфікації за 2018-2019 рр.

Розряд	Тарифні коефіцієнти	2017	2018	2019	Відхилення 2018/2019
Всього робітників, чол.		752	743	687	-56
III	1,69	228	236	219	-17
IV	1,96	229	215	223	8
V	2,27	140	138	123	-15
VI	3,61	97	94	76	-18
VII	5,74	58	60	46	-14
Середній тарифний розряд робітників		3,8	3,81	3,88	0,07
Середній тарифний коефіцієнт		2,08	2,04	2,07	0,03

Таблиця показує, що середній тарифний розряд досить невисокий. Середній тарифний коефіцієнт збільшився незначно.

Таблиця 2.16

Дані про рух робочої сили за 2018-2019 роки

Показник	2017	2018	2019	Відхилення 2018/2019
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	752	743	687	-56
Прийнято на роботу, чол.	111	99	84	-15
Звільнено, чол.	87	61	99	38

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5
- за власним бажанням, чол	83	55	84	29
Коефіцієнт обороту по прийому працівників				
Коефіцієнт обороту з вибуття працівників	11,5	13,3	14,4	1,1
Коефіцієнт плинності кадрів	11,5	13,3	12,4	-0,9
Коефіцієнт сталості кадрів	0,9	0,99	0,95	-0,04

Далі розглянемо рух робочої сили ТОВ «Аргенто СТ», представлено в таблиці 2.16. Коефіцієнт з прийому в 2019 році в порівнянні з 2018 роком зменшився на 1,1% і склав 12,2%.

Коефіцієнт плинності кадрів в динаміці зменшився і становить на кінець 2019 року 12,4%.

Невтішно виглядає і зниження коефіцієнта сталості кадрів.

Високий рівень вибуття персоналу є ознакою того, що в найближчому майбутньому вірогідна підвищена плинність, що спостерігається вже зараз.

Наступним видом аналізу ефективності використання персоналу є аналіз використання фонду робочого часу.

Одним з елементів показує економічну ефективність праці персоналу на робочому місці, а також характеризують економічного поведінки працівників компанії «OWL MIND» є продуктивність праці, показані в таблиці 2.17

Таблиця 2.17

Показники продуктивності праці Компанію «OWL MIND»

Показник	2017 р	2018 р	2019 р	відхилення	
				2019 р від 2018 р	2019 р від 2019 р
1	2	3	4	5	6
Обсяг виробництва, тис. грн.	4578600	4612628	4226902	34028	-285726
Середньооблікова чисельність:				0	0
- всього	752	743	687	-9	-56
- робочих	654	650	609	-4	-41

1	Продовження таблиці 2.17				
	2	3	4	5	6
Питома вага робітників у загальній чисельності персоналу, %	86,9	87,4	88,6	0,5	1,2
Відпрацьовано днів одним робочим за рік	219,6	211,8	216,3	-7,8	4,5
Середня тривалість робочого дня, ч.	7,87	7,87	7,88	0	0,01
Загальна кількість відпрацьованого часу: усіма працівниками за рік, люд.-год	165139	157367	148598	-7772	-8769
у тому числі одним робочим, чол. год.	143618	137670	131726	-5948	-5944
Середньорічне виробництво, тис. грн. :					
одного працюючого	6088,5	6208,4	6152,6	1199	-558
одного робочого	7000,9	7096,3	6940,7	954	-155,6
середньогодинна вироблення робітника, тис. грн.	27,7	29,3	28,4	1,6	1,6

З таблиці 2.17 видно, відбулося зменшення середньорічного виробітку на 1 працюючого на 558 тис. грн. в 2019 р в порівнянні з 2018 р. Про це ж свідчить зменшення середньоденної виробітку робітника на 155,6 тис. грн. в 2019 р в порівнянні з 2018 р.

Говорити від ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві також можна на підставі аналізу фонду робочого часу.

Як видно з наведених даних, наявні трудові ресурси підприємства використовують недостатньо повно.

В середньому одним робітником відпрацьовано в 2019 році - 212 днів, у 2019 році - 220 днів, в зв'язку, з чим цілоденні втрати робочого часу склали на одного робітника 8 днів, а на всіх 1650 днів.

Загальні втрати робочого часу - 13458 годин.

Причиною цього є збільшення окремих видів неявок на роботу. Так, в 2019 року порівняно з 2018 р. відбулося збільшення числа неявок на роботу на 22,67% на кожного працівника і на 23,55% по всіх працівників, з них по причині відпусток по навчанню на 100% на кожного працівника і на 101,83% по всіх працівникам, через додаткових відпусток з дозволу адміністрації на 60,0% на одного працівника і на 61,15% на всіх працівників, унаслідок хвороб - на 31,11% і 32,05% відповідно, через простой - на 100,0% і 101,44%.

За всіма іншими причинами неявки на роботу скоротилися.

У 2019 р порівнянні з 2018 року до загального фонду робочого часу по всіх робочих знизився на 12,55%.

Однак на тлі збереження кількості календарних днів, святкових і вихідних днів на колишньому рівні, скорочення розміру неявок на 1 працівника на 10,66% основною причиною скорочення фонду робочого часу є скорочення чисельності працівників.

Тепер необхідно відзначити про основні стимули, що діють на Компанію «OWL MIND»

Виходячи з даних таблиці 17, спостерігається зростання фонду заробітної плати на 6,5%. З однаковою тенденцією спостерігається і зростання середньої заробітної плати працівників.

Заробітна плата є основним стимулом у роботі. Основною відмінністю між ними є лежить в їх основі спосіб обліку витрат праці

Основою системи заробітної плати в Компанію «OWL MIND» є два елементи: базова заробітна плата і преміальні для працівників і службовців.

Динаміка заробітної плати працівників підприємства представлено в таблиці 2.18

У Компанію «OWL MIND» можна відзначити дуже низький рівень заробітної плати для виробництва такого рівня.

На Компанію «OWL MIND» використовуються наступні системи оплати праці працівників не почасово - преміальна і відрядна.

Таблиця 2.18

Динаміка заробітної плати працівників Компанію «OWL MIND»

Показники	2017 р	2018 р	2019 р	Зміна, тис. Грн.		Темп зростання, %	
				2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
1. Фонд заробітної плати, тис. грн.	203491	252412	269002	48921	16590	124,0	106,5
2. Численність працівників	752	743	687	-9	-56	98,8	92,4
3. Середня заробітна плата в місяць, тис. грн.	22,55	28,31	32,63	5,76	4,32	125,5	115,2

Відрядна оплата праці на Компанію «OWL MIND» породжує досить сильні стимули працювати інтенсивно і продуктивно, тому що заробітна плата працівнику нараховується за кожну одиницю виробленої продукції або виконаного обсягу робіт за певними розцінками, які закріплені. Відрядна оплата нараховується за продукцію 1 сорту, прийняту відділом технічного контролю. За продукцію 2 сорту оплачується в розмірі 50% розцінки, встановленої за 1 сорт.

Спосіб оцінки праці почасових недосконалих на такому підприємстві як Компанію «OWL MIND». Спосіб оцінки праці почасових не дозволяє врахувати всі відмінності в інтенсивності і якості праці, при цьому породжує прагнення робітників працювати якомога менше при збереженні досягнутого рівня зарплати, що негативно відбивається на всьому підприємстві.

Такий же механізм оплати праці Окладників. Стабільність окладів і тарифів на Компанію «OWL MIND» має і свій недолік.

До них відносяться високі результати праці, збільшується трудовий стаж, набутий досвід, кваліфікація, отже, і збільшилася вартість робочої сили залишаються поза «полю зору» окладної системи.

У цього персоналу, немає стимулу працювати інтенсивно і продуктивно.

Так виникають суттєві відмінності в економічних інтересах працівників колективу на підприємства.

Останній недолік на підприємстві це тарифно-окладна система, яка орієнтується не на оцінку праці працівників, а на розподіл фонду оплати праці.

Для ефективного управління, перш за все, необхідно, щоб працівники працювали з максимальною віддачею на даному підприємстві.

Результати аналізу систем оплати праці на Компанію «OWL MIND» показали, що існує слабка залежність величини винагороди від результатів праці робітників, стабільність тарифної системи не стимулює працівників до постійної раціоналізації своєї праці, простежується незабезпеченість витрат відтворенням робочої сили. При суміщенні йде доплата до вашої основної зарплати.

Всі доплати за відсутнього працівника, суміщення, заміщення виплачуються за рахунок економії фонду заробітної плати.

Далі динаміку і структуру стимулюючих виплат працівникам Компанію «OWL MIND», 2018-2019 рр. представлено в таблиці 2.19

За 2019 р що із загальної суми заробітної плати: оплата за тарифними ставками, окладами, відрядними розцінками (без відпускних, доплат і надбавок) становить 50,7% в порівнянні з 2019 р. - 51,2% відбулося зменшення на 0,5%, премії і винагороди становлять 35,6% в 2019р. в порівнянні з 2019 р. збільшилися на 1,5%, оплата відпусток склала в 2019 р - 8,9% більше на 0,5%, ніж у 2019 р, оплата харчування - 0,4% в 2019р. в

Таблиця 2.19

Склад і структура стимулюючих виплат працівникам
Компанію «OWL MIND», 2018-2019 рр.

Показники	2018	Вага, %	2019	Вага, %	2019	Вага, %
Фонд заробітної плати тис.грн.	203491	100	252412	100	269962	100
Із загальної суми заробітної плати : оплата за тарифними ставками	107443	52,7	129234	51,1	136384	50,6
З неї по натуральній формі оплати	508	0,25	681	0,27	877	0,33
Премії, винагороди	74274	36,4	86072	34,0	95764	35,6
оплата відпусток	15872	7,8	18930	7,5	21520	8,0

За 2019 р що із загальної суми заробітної плати: оплата за тарифними ставками, окладами, відрядними розцінками (без відпусток, доплат і надбавок) становить 50,7% в порівнянні з 2019 р. - 51,2% відбулося зменшення на 0,5%, премії і винагороди становлять 35,6% в 2019р. в порівнянні з 2019 р. збільшилися на 1,5%, оплата відпусток складала в 2019 р - 8,9% більше на 0,5%, ніж у 2019 р, оплата харчування - 0,4% в 2019р. в порівнянні з 2019 г. (0,5%) менше на 0,1% . Стимулюють виплати працівникам.

Одноразове преміювання на Компанію «OWL MIND» здійснюється стосовно працівників в наступних випадках:

- за виконання додаткового обсягу робіт;
- за якісне і оперативне виконання особливо важливих завдань, а також разових завдань керівництва;
- за розробку і впровадження нових заходів, стосуються підприємства;
- в зв'язку з ювілейними датами;
- з виходом на пенсію.

Розмір премії може зменшуватися і не виплачуватися повністю зміні і
окремим працівникам за виробничі упущення і

71
порушення трудової дисципліни за той розрахунковий період, в якому здійснено розкрадання.

До порушень, за які відповідно до положення працівники неможливі отримувати премії повністю, відносяться:

- прогули без поважних причин;
- випадки розкрадання виробленої продукції;
- знаходження в нетверезому вигляді;
- незадовільний санітарний стан.

Таким чином, проаналізувавши організацію преміювання працівників на Компанію «OWL MIND», здійснену відповідно до Положення по оплаті праці, можна зробити висновок, що на підприємстві розроблена ефективна система преміювання, стимулююча працівників на підвищення показників праці.

Хоча оплата праці працівників здійснюється відповідно до тарифних ставок, посадовими окладами і відрядними розцінками, але є й недоліки організації оплати праці працівників.

У Компанію «OWL MIND» відсутні спеціально розроблені програми адаптації для нових співробітників. Проте, окремі процедури введення нового співробітника в організацію все ж застосовуються.

На заключному етапі аналізу ефективності менеджменту управління персоналу організації необхідно зробити оцінку його чинників. Формування корпоративної культури в діяльності на підприємстві це перш за все індивідуальна робота з співробітниками, тобто праця дуже важка. Її не замінять регламенти а бо складні схеми.

Отже, для того щоб розробити заходи щодо ефективності менеджменту Компанію «OWL MIND», Нам необхідно визначити причини підприємства.

Таким чином, підприємство може успішно працювати тільки при наявності раціональної системи управління.

Діяльність керівництва повинна бути спрямована на зниження щільності кадрів, яка допоможе зробити безпосередній вплив на підвищення

ефективності роботи Компанію «OWL MIND» в цілому.

Тому робота з звільненнями і розробка згодів щодо скорочення кількості кадрів є важливими елементами роботи по комплексній персоналу.

Звільнення за власним бажанням крім фінансових втрат мають і таку небезпеку для компанії, як погіршення репутації на ринку праці.

Очевидно, що управління менеджменту Компанію «OWL MIND» вимагає кардинальної зміни, зокрема, необхідно розробити комплекс згодів.

Підводячи підсумки даної глави можна резюмувати наступне: фінансовий стан компанії «OWL MIND» можна охарактеризувати як кризовий.

За більшістю показників можна судити про перевищення власних коштів в структурі капіталу.

Підприємство має певні проблеми, пов'язані з позиціонуванням, кадровою політикою, фінансовою ефективністю, тобто такими, вирішення яких залежить від управлінського рівня Компанію «OWL MIND»

3.1 Розвиток діяльності квестурів компанії «OWL MIND»

Більшість бізнес-проектів мають об'єктивну мету — виробництво продукту, здатного приносити прибуток. З часом змінюється кон'юнктура і зникає економічна доцільність. Життєвий цикл підходить до логічного завершення. Всі підприємці готові до цього моменту?

Життєвий цикл товару або послуги — це період часу, протягом якого продукт звертається на ринку, починаючи з моменту виходу і закінчуючи його звільненням.

Життєвий цикл послуги розбитий на п'ять послідовних етапів, які включають стадії розробки, впровадження, зростання, зрілості і зниження рівня продажів. Характеристики кожного етапу розрізняються, отже, змінюється і управління просуванням послуги по мірі розвитку продукту.

Життєвий цикл продукту — спільні риси для товарів і послуг

Кожен товар або послуга проходить через закономірний життєвий цикл. Взаємозв'язок між обсягом продажу і прибутком показує графік, представлений нижче.[58]

Можна стверджувати, життєвий цикл продукту відображає здатність генерувати достатню суму доходу протягом певного періоду часу, починаючи з моменту його створення і закінчуючи припиненням надання послуг.

Існує п'ять загальних для всіх етапів, які і складають життєвий цикл товару або послуги:

- Етап розробки — нова послуга планується і розробляється, але вона ще не введена на ринок, є тільки витрати (прибуток негативна)

- Етап впровадження – послуга готова до ініціації і виводиться на ринок: продажі ростуть повільно, але валовий прибуток все ще перебуває в негативній зоні

- Стадія зростання – продажі активно ростуть, і прибуток досягає намічених цільових показників

- Стадія зрілості — продажі продовжують рости, але рівень прибутку починає знижуватися (за рахунок зростання конкуренції та додаткового стимулювання продажів: знижки, спеціальні пропозиції, розпродажі і т. п.)

- Стадія зниження – продажі і прибуток поступово падають з-за ринкових зрушень або появи кращих альтернатив на ринку

Маркетинг мікс для кожного з етапів життєвого циклу послуги Розробка послуги

На стадії розробки продукт все ще може бути просто ідеєю, і маркетинг мікс також знаходиться на етапі планування. Наголос робиться дослідження ринку і планування рекламних кампаній, необхідних для запуску нового продукту. Акцент – на каналах комунікацій зі споживачами.

Запровадження

Послуга виводиться на ринок, але клієнти ще не можуть дати багатогранну оцінку нового продукту. Незважаючи на низький рівень продажів, маркетингові витрати, як правило, високі. Для формування широкої поінформованості споживачів про послугу потрібно багато маркетингових зусиль. Акцент – на стратегії формування ринку збуту і створення попиту на новий продукт.

Зростання продажів

Коли на ринок новий продукт сформований до прийнятних розмірів, відбувається збільшення продажів. Маркетингові зусилля повинні бути сконцентровані на брендингу, який дозволить виділити ваш сервіс на тлі інших. Маркетинг мікс приділяє особливу увагу демонстрації переваг і вигоди від застосування продукту. Акцент – формування переваг вашого бренду.

По мірі того, як продукт приносить прибуток, у нього з'являються конкуренти. Починається етап зрілості і активної конкурентної боротьби за гоманші споживачів. Маркетингова стратегія повинна приділяти увагу побудові лояльності. Потрібні особливі акції і стимули для постійних покупців, що змушують їх не перемикатися на бренд конкурента.

Стадія зниження

Після того, як ринок послуг перенасичений, зрілий продукт входить у фінальну стадію свого життєвого циклу. Маркетингові зусилля і рекламні витрати знижуються. Якщо послуга здатна генерувати прибуток від програми лояльності, компанія може зберегти продукт на ринку, але має відмовитися від залучення нових клієнтів. Основна увага маркетингової стратегії приділяється зміцненню іміджу компанії, щоб залишитися в позитивному світлі в очах постійних клієнтів.

Об'єктивне існування останнього етапу життєвого циклу послуги зобов'язує маркетологів і підприємців стежити за тим, коли настане момент переходу від прибутку до збитку. В іншому випадку одна застаріла послуга може погубити весь бізнес.

Відмінність життєвого циклу послуги

Принципова відмінність послуги від товару полягає в неможливості сформувати складські запаси продукту. Додатково для складних товарів існує пост-продажне обслуговування. Це об'єктивна можливість подовжити життєвий цикл товару за рахунок реалізації стратегії підтримки, здатної генерувати додатковий валовий дохід.

Виробники товарів володіють здатністю розширити рамки життєвого циклу, реалізуючи свої сервісні можливості. Служба підтримки повинна використовуватися в такій ситуації, як набір очевидних прибуткових послуг з обслуговування складних продуктів, вписаних в єдиний бізнес-процес.

Управління життєвим циклом послуги

Коли у вас є поінформованість про те, на якому конкретному етапі

життєвого циклу послуги знаходиться ваш сервіс, ви можете краще управляти бізнесом. Рішення, коригуючи або уточнюючі маркетингову стратегію, приймаються з урахуванням прогнозованих рівнів доходу і прибутку.

Здатність отримувати прибуток спирається на розуміння критичних елементів системи управління підприємством:

- Управління робочою силою
- Прогнозування і планування продажів
- Управління організаційними активами
- Управління технологічними процесами
- Управління логістикою і закупівлями
- Управління якістю надання послуги
- Управління контрактами

Як розрахувати періоди життєвого циклу

Це важливе завдання для будь-якого підприємця. Рішення може спиратися тільки на систему прогнозів та обліку фінансових показників на всіх стадіях життєвого циклу продукту.

Багато компаній засновують свої прогнози на тенденції минулих продажів. Вони обгрунтовано припускають, що досвід минулих продажів може бути розкритий через статистичний аналіз, і маркетологи можуть використовувати ці дані для складання прогнозу майбутніх доходів.

Більшість ринків не має стійкого попиту, і тоді хороший прогноз стає ключовим фактором в успіху компанії. В умовах сезонності та обмеженості можливості працювати з великим об'ємом інформації на допомогу приходять методи експоненціального згладжування, що забезпечують прийнятну якість прогнозу.

Прогноз за методом експоненціального згладжування – оптимальний варіант прогнозу, коли продажі є тільки за кілька періодів і ще не зрозуміло чи існують тенденції росту або падіння.

Формула розрахунку прогнозу проста:

$$\hat{Y}_{t+1} = k * Y_t + (1-k) * \hat{Y}_t, \quad (3.1)$$

де:

- \hat{Y}_{t+1} – прогноз на наступний період $t+1$;
- Y_t – дані для прогнозу за поточний період t (наприклад, продажі по місяцях);
- k — коефіцієнт згладжування ряду, він задається вручну і знаходиться в діапазоні від 0 до 1,
- \hat{Y}_t – значення прогнозу на поточний період t . Причому в перший період продажі дорівнюють прогнозом.

Як інтерпретувати запропоновану формулу?

Прогноз буде залежати від останнього фактичного значення продажів за аналогічний період, помноженого на коефіцієнт згладжування, плюс попередній прогноз, помножений на вираз $(1 - \text{коефіцієнт згладжування})$. На перший погляд – все дуже складно, але на практиці метод експоненційного згладжування працює гранично простий.

Розглянемо в якості прикладу показники продажів за попередній рік з урахуванням сезонності. Як правило, на стадії зрілості або зниження продажі мають закономірну криву з року в рік. Тому нам треба знати тільки два показника попереднього періоду (року):

- прогноз продажів на місяць
- фактичні показники збуту за той же період.

Підставляючи їх формулу, ми отримаємо алгебраїчний вираз з одним невідомим – коефіцієнтом згладжування.

Прогноз на поточний місяць = $k * \text{дані прогнозу за аналогічний період минулого року} + (1-k) * \text{фактичні показники продажів за аналогічний період минулого року}$

Недоліки цього методу:

- коефіцієнт згладжування підбирається вручну. Він може змінюватися

від 0 до 1. Чим вище коефіцієнт, тим більше вплив прогнозів останніх періодів.

- передбачається регулярний перерахунок прогнозу по закінченні поточного періоду на основі нових даних для прогнозу на наступний період.

Для оцінки оптимального значення коефіцієнта згладжування потрібно послідовно обчислювати прогнози при $k = 0,1; 0,2; 0,3; \dots 0,9$. Значення коефіцієнта вибирається з урахуванням точності прогнозу, що прагне до 100%

У своїй практиці максимально прийнятні результати виходять при значенні $k=0,6$. У нашому випадку кінцева формула виглядає наступним чином:

Прогноз = $0,6 * \text{Дані прогнозу за минулий період} + (1-0,6) * \text{Фактичні продажі за минулий період}$.

Створюючи щомісяця прогнози і заносючи їх у таблицю, можна побудувати графіки, які відображають криву сезонного попиту і пряму стійкого тренду.

На отриманий таким чином графік треба накласти горизонтальну лінію, що проходить через точку беззбитковості. Якщо лінія тренду перетне лінію, що відповідає точці беззбитковості, це стане підставою для прийняття рішення про час закінчення продажу.

Два важливих ключових показника життєвого циклу продукту

Існує багато причин, за якими продукт може досягти кінця життя. Деякі приклади включають зміну ринкових вимог, поява нових інновацій в технології виробництва. Зрештою, продукт може просто перезріти і стати застарілим. Вкрай важливо йти в ногу з прогресом і знати час, коли послуга наблизиться до кінця життя.

Цей незаперечний факт характеризують ключових показника:

- End-of-Life (EOL),

- End of Sale (EOS).

EOL — кінець життєвого циклу послуги

Це дата, коли компанія повинна оголосити про закінчення надання послуги.

EOS — дата закінчення продажів послуги

Дата закінчення продажів — останній день для замовлення послуги через торговий апарат компанії.

Після цієї дати послуга більше не продається.

Прогнози за методом експоненціального згладжування дозволяють прорахувати момент зниження витрат на маркетинг і визначити період, при якому можливі збитки від реалізації застарілого продукту.

Хоча життєвий цикл товару і послуги можуть управлятися по-різному в компанії, він визначається часом, за період якого продукт може продаватися і приносити прибуток. Вихід за рамки життєвого циклу неминуче принесе нічим необґрунтовані збитки. Проект повинен бути закритий. На його зміну повинен з'явитися новий.

У випадку з квест кімнатами цикл життя їх послуг досить низький (приблизно 2-3 роки), саме тому треба мати на увазі декілька методів розширення та покращення діяльності цієї індустрії, а саме:

- Створення нових інтерактивних кімнат для заміни застарілих;
- Поглинання інших мереж квест кімнат;
- Монополізація даної послуги;

Через високу прибутковість та низький стартовий капітал під час зародження даної сфери послуг було багато бажаючих ризикнути й створити свій власний бізнес. Однак, більшість підприємців була не в змозі втриматися на хвилі, й через деякий час їх квест кімнати втратили свої клієнтські бази та свою актуальність.

Найчастішими помилками починаючих підприємців були:

- Нераціональна фінансовий менеджмент;
- Помилки з менеджментом персоналу;
- Неєфективний маркетинг;
- Не цікавість послуги для клієнтів;

Стагнація розвитку проекту.

87

Під час виникнення такої розважальної індустрії як квест кімнат багато засновників кімнат були не в спроможності реалізувати свої ідеї через їх складність та завелику затратність. Середній бюджет для реалізації подібного проекту близько 30 000 грн. У цю суму входять усі види робіт, починаючи від звичайного будівництва і закінчуючи маркетингом. Однак багато початківців спиралися лише на свої амбіції й нерационально розпоряджувалися власними фінансами й тим самим робили свій проект малоприбутковим вже на фазі його започаткування.

Запорукою гарної квест кімнати завжди є її персонал. Характеристичний ведучий, що вмів працювати з публікою, амійний аніматор який може розважати відвідувачів, професійна інженер конструктор який проектує і реалізує загадки й слідкує за функціонуванням квест кімнати та її справністю. Якщо починаючий підприємець не буде уважним у підборі гарного менеджера на цю посаду, він може втратити багато потенційних клієнтів лише через неефективний менеджмент персоналу.

Наразі існує безліч ресурсів для піару свого бізнесу. Серед них найпопулярнішими для квест кімнат є соц. мережі та спеціалізовані сайти для квест кімнат. Щоб залишатись у тренді власних квест кімнати ніколи не повинен зневажати маркетинговою складовою своєї діяльності, бо більшість цільової аудиторії просто не помітить його проект.

З часом квест кімнати зайняли свою нішу у індустрії розваг в Україні, й пропозиція вирівнялась з попитом на дану послугу. Тому на сьогоднішній день вже не є реальним відкрити середньостатистичну квест кімнату й отримувати бажаний прибуток. Треба бути унікальним, захоплюючим та відповідати сьогоденним стандартам.

На початку розвитку квест кімнат як індустрії розваг деякі гарно реалізовані проекти перевищили свій можливий період існування у декілька разів а засновники даних проектів не представили ніякої альтернативи для клієнту й втратили свою актуальність, у той час коли інші компанії

розвивалися й займали більшу частину ринку.

81

Завдяки на інноваційній фронті найкращим способам уникнути для квест кімнат є поглинання інших проєктів та інтеграція своєї ринку. Враховуючи відносно низьку ціну яка існує для квест кімнат (5-10 тис. грн.) та високий рівень їх якості, найкращим шляхом для підприємств є:

- поглинання невеликих проєктів й поглинання їх до своєї мережі;
- купівля квест кімнат з інших міст та розташування їх на своєму ринку;
- купівля кімнат у своєму місті, їх модернізація та запуск в оборот.

Розглянемо дані методи на прикладі компанії «PitokKiev». У 2017ому році компанія «PitokKiev» почала свій шлях у індустрії ринку створивши квест кімнату «ПотопиМамонта» у жанрі хоррр.

Через пів року, збільшивши свій капітал компанія придбала другу квест кімнату, також у жанрі хоррр «Лоді Стригу», тем самим збільшивши свій вплив у даній ніші й збільшивши обсяг своїх клієнтів вдвіч.

У лютому 2018го року компанією «PitokKiev» була придбана вже третя кімната «Бермудський Трикутник» яка втратила свою актуальність через неправильну маркетингову стратегію. Після реорганізації й ребрендингу була куплена та привезена ще одна кімната яка мала футуристичний характер й створена за мотивами популярного фільму «Назад у Майбутнє».

Протягом 2019 року компанія «PitokKiev» скупляла вже втративши актуальність кімнати реконструювала їх та пускала в оборот. Наразі у компанії «PitokKiev» вже 10 кімнат у м. Запоріжжі що робить її найбільшою компанією у індустрії квест кімнат у м. Запоріжжі (більше 30% ринку).

На сьогоднішній день у м. Запоріжжі є велика кількість квест кімнат, втративши свою актуальність й виставлених на продаж. Найкращим шляхом для компанії «OWL MIND» буде їх купівля, реорганізація та запуск як частину своєї франшизи.

3.2 Диверсифікація діяльності компанії «OWL MIND» за рахунок відкриття арт-кафе «ZBS Studentspace» 84

Важливим фактором розвитку ринкової економіки в усьому світі виступають малі та середні підприємства. Саме вони розглядаються як це соціально-економічний фундамент розвитку держави. При цьому мале підприємництво розглядається не лише як доповнення до великого виробництва, а саме як самостійна форма функціонування і розвитку сучасних продуктивних сил - більш гнучка, більш ефективна та життєздатна. Багато в чому малий та середній бізнес визначає темпи економічного зростання (рівень ВВП). Проте, основною його функцією є соціальна.

Більшість розвинених країн, поряд з розумінням важливості великих корпоративних структур для національної економіки, приділяють достатньо уваги підприємствам малого бізнесу і надають їм підтримку. Малий бізнес в розвинених країнах - це середній клас, що виступає підґрунтям для стабільного розвитку економіки. Наприклад, малий бізнес в Європі становить основу соціально-економічного розвитку. В Євросоюзі налічується понад 20 мільйонів підприємств малого та середнього бізнесу, які дають більше половини загального обороту та доданої вартості. В цьому секторі зайнято близько 70% населення ЄС. Найбільша кількість малих підприємств функціонує у сфері торгівлі, будівництві та харчовій промисловості.

В Іспанії більша частина малих підприємств припадає на сільське господарство - до 80%, інші галузі, такі як будівництво, промисловість, суднобудування складають близько 25-30%. Тут функціонує низка державних програм, що спрямовані на підтримку і розвиток малого підприємництва. Уряд країни приділяє значну увагу тим суб'єктам малого підприємництва, які беруть активну участь в соціальній політиці країни, створюючи додаткові робочі місця для соціально незахищених громадян (студентів, жінок, емігрантів, та ін.), тим самим покращуючи економічну

ситуацію та знижуючи витрати держави на ці групи населення (соціальні програми).

Уряд Німеччини активно підтримує розвиток малого підприємництва через фінансову та технологічну допомогу. Окремо фінансуються малі та середні підприємства у сфері науки. У США провідним органом державної підтримки малого бізнесу є Адміністрація малого бізнесу (SBA – SmallBusinessAdministration), яка функціонує через регіональні та місцеві відділення. Крім того, в цьому беруть участь комітети Конгресу у справах малого бізнесу і численні спеціальні органи в міністерствах, відомствах і в місцевих органах влади.[2]

В Україні малий і середній бізнес має характерні риси, які істотно відрізняють його від підприємництва більшості зарубіжних країн, а саме:

- незадовільний рівень технічної озброєності при значному інноваційному потенціалі;
- незадовільний управлінський рівень (через брак знань, досвіду і культури ринкових відносин);
- прагнення до максимальної самостійності (більшість малих та середніх зарубіжних підприємств працює, наприклад, за угодами франчайзингу);
- поєднання в межах одного малого підприємства декількох видів діяльності, неможливість в більшості випадків орієнтуватися на монопродуктову модель розвитку;
- недостатня інфраструктура підтримки малого підприємництва;
- відсутність повної і достовірної інформації щодо кон'юнктуру ринку, низький рівень консультаційних послуг і спеціальних освітніх програм;
- практична відсутність державної фінансово-кредитної підтримки (велика вартість кредитів становить неможливість їх залучення для розвитку бізнесу) та ін.

За інформацією Міністерства економічного розвитку і торгівлі, малий і середній бізнес в Україні забезпечує 79,1% робочих місць і створює 59% доданої вартості, що значно перевищує аналогічні показники Польщі та

44
Невпевнені. Втрата позицій деякими великими підприємствами і відносно
висока стійкість малого та середнього бізнесу до кризових умов
(більша мобільність, можливість маневрувати, тощо) призвели до зростання
частки цієї групи підприємств в Україні.

Малий і середній бізнес в Україні вже досить тривалий час функціонує
у складних умовах соціально-економічного розвитку. Крім того, в 2014 році в
Україні розпочалась економічна криза (через загострення на Сході країни,
анексію Криму) – втрата за історію незалежності країни, що мало наслідком
руйнування виробничих потужностей та транспортної інфраструктури,
втрату міжгалузевих та логістичних зв'язків, ускладнення міжнародних
відносин, недоступності енергетичної сировини (вугілля), суттєвого
зростання інвестиційних ризиків та негативних очікувань населення.
Негативно впливали накопичені системні диспропорції, наслідками яких
стали девальваційні та інфляційні потрясіння.[59]

Тимченко І.О. зазначає, що в Україні відсутні чітко сформульовані
напрями державної підтримки малого підприємництва на регіональному рівні
(враховуючи особливості кожної області). На думку науковця [4] (ми
погоджуємося з цими висновками), першочерговими заходами щодо
підтримки та визначення головних перспектив розвитку малого
підприємництва на регіональному та місцевому рівнях є:

- формування сприятливого підприємницького клімату (привести чинні
нормативно-правові акти місцевих державних адміністрацій та органів
місцевого самоврядування у відповідність до принципів державної
регуляторної політики; розробити механізм часткового відшкодування з
місцевих бюджетів відсоткових ставок за кредитами, залученими суб'єктами
малого та середнього підприємництва для реалізації інвестиційних проектів;
сформувати регіональні бази даних щодо інвестиційних пропозицій малих
підприємств);
- з метою створення нових робочих місць, скорочення безробіття та
стимулювання розвитку підприємництва місцевій владі необхідно сприяти

самозайнятості безробітних шляхом надання їм одноразової грошової допомоги для започаткування власної підприємницької діяльності, при передпідготовці та підвищенні кваліфікації безробітних особливу увагу слід приділяти професіям, що дають можливість започаткувати власну справу;

- стимулювати розвиток малого підприємництва у сільській місцевості (розробити механізми надання матеріальної допомоги малим підприємствам, що виробляють екологічно чисту продукцію сільського господарства, займаються її переробкою та експортом; сприяти переорієнтації вивільненої робочої сили на нові види діяльності у сільському господарстві та у сфері розвитку «зеленого туризму»; сприяти залученню безробітних, шрестртованих у містах, до працевлаштування на новостворених робочих місцях у сільській місцевості);

- стимулювати проведення регіональних конкурсів (тендерів) щодо закупівлі товарів та надання послуг малими підприємствами за кошти державних та місцевих бюджетів, а також участь підприємств у виконанні регіональних замовлень;

- запровадити механізми державно-приватного партнерства у сфері підтримки малого підприємництва на місцевому рівні;

- з метою інформаційного забезпечення малих підприємств та спрощення їх доступу до необхідної інформації сформувати у регіонах бази даних, які будуть нагромаджувати та впорядковувати інформацію щодо норм чинного законодавства України; інформаційно-аналітичні матеріали відносно розвитку підприємництва регіону, цінової ситуації, регуляторної політики, наявних банківських установ та кредитних спілок з переліком їх послуг у сфері кредитування суб'єктів малого підприємництва.

Категорія арт-кафе – має свою специфіку та унікальність, в першу чергу це: арт-складова, творче спрямування, унікальність дизайну, простота, доступна цінова політика, різноспрямованість розважальної програми. Підприємці, які працюють у даній сфері не виділяють конкретних рамок та систем, за якими має працювати арт-кафе, але існують певні принципи,

наприклад арт-кафе рідко оформлюють в пишному й дорогому стилі, зазвичай розміщують у невеликих, підвальних приміщеннях, шляхом оздоблення (дизайну) створюють унікальну атмосферу закладу та послуг, які надають, таким чином утримуючи свою цільову аудиторію. Окрема увага приділяється напряму діяльності арт-кафе, серед яких виділяють такі: музика, література, живопис, графіка, фотографія, театр, тематичність та handmade (змішані), які задовольняють потреби цільової аудиторії.

Далі, наведемо та розглянемо характерні «портрети» арт-кафе різних країн світу з метою дослідження міжнародної практики в даній сфері діяльності.

Арт-кафе територіально розташовані в східній частині Сполучених Штатів. Заклади даного типу концентруються в густо заселених територіях країни з високим рівнем щільності населення та переважно орієнтуються на популярні у туристичних колах містах.

Для дослідження досвіду міжнародної практики в США було обрано арт-кафе: «PartyArtCafe&Studio», «Nyack» та «BrasilArtsCafe» різної територіальної локації та напряму діяльності.

«PartyArtCafe&Studio» знаходиться на першому поверсі торгового центру. Дане арт-кафе спеціалізується на проведенні майстер-класів, уроків з малювання, ручній роботі з керамікою та глиною. Цільова аудиторія доволі широка й охоплює дітей віком від 5 років до людей похилого віку.

Арт-кафе заздалегідь створює календарні заходи, на які клієнти мають можливість забронювати собі місце приблизно за тиждень (через сайт чи у телефонному режимі). Група з 8 людей, при одноразовому бронюванні, матиме знижку від закладу. Середня ціна відвідування арт-заходу для дорослого (віком від 21 року) – коштує в середньому 35\$ (ціна залежить від кількості використаних матеріалів: полотен, фарб і т.д.), для дитини – 20\$. Також, заклад під час уроків забезпечує учасників усіма необхідними матеріалами й знаряддям для роботи).

49

у «Party Art Cafe & Studio» відсутня кухня та меню, про те від час замовлення уроків відвідувачам пропонують каву, чай, безалкогольні напої та десерти. Робота арт-кафе ґрунтується на ідеї цікавого, веселого проведення часу та ручною роботою разом з друзями чи родиною. Проводяться як групові, так і індивідуальні заняття, а також захід можна замовити через офіс кафе. Відвідати подібний арт-захід малювання на полотні чи на керамічному виробі можна не тільки вдень, але і вночі (захід «Відариті ночі живопису»). У даному арт-кафе також можна прийти на екскурсію в галерею самого закладу.

Цінність, яку набувають відвідувачі арт-кафе – отримання позитивних емоцій, навички в ручній роботі, живе спілкування, саморозвиток особистості.

Арт-кафе «Nyack» знаходиться у двоповерховому дерев'яному будинку кожного кварталу, який зовні схожий на приватний дім, про те інтер'єр та екстер'єр закладу й літньої веранди відповідає усім критеріям об'єкту яким казяться. Дане арт-кафе має дещо посередню позицію між арт-кафе, рестораном середнього класу та баром (позначається в оздобленні закладу, доволі широкому виборі страв та напоїв). Цільова аудиторія: чоловіки та жінки (американці та туристи) віком від 20 до 60 років. «Nyack» – комфортне та зручне місце для зустрічі та спілкування з друзями, родиною, для романтичних вечорів. «Nyack» позиціонує себе як місце з вишуканою їжею, широким вибором органічної, свіжої кави. Власники цього закладу привезли ідею такого кафе з Тель-Авіву й тому в меню наявні традиційні ізраїльські рецепти. Кухня арт-кафе готує тільки зі натуральних інгредієнтів і переважно здорову їжу. Окрім органічної кави серед напоїв у меню є «здорові» коктейлі, пиво та вино.

У цьому американському арт-кафе проводяться фотовиставки (на території кафе працює фотограф) та вечори/ночі живої музики (розклад заходів розміщено на офіційному сайті). На сайті споживачам надається можливість придбати подарунковий сертифікат від арт-кафе (на його відвідування) (ціна від 15\$ до 500\$).

90

Цінність арт-кафе «Nuusk» для споживачів даної послуги полягає у якісному відпочинку (широке меню, цікаві, творчі вечори, зручне місце для спілкування тощо), смачна їжа, соціалізації та комунікації.

«BrasilArtsCafe» - дане арт-кафе просуває культуру, історію та загальну атмосферу Бразилії в Америці через традиційну бразильську їжу, танці, мову, звичаї та мистецтво. Арт-кафе проводить заняття з капоєйро для дітей та дорослих. Широка програма заходів кафе включає: виступи музикантів, уроки танців, флешмоби різної тематики, вечірки, карнавали, змагання з капоєйро та інші події (тим самим кафе дотримується основної ідеї та прагне для широкої цільової аудиторії). Меню кафе має сніданки, обіди та вечері, бургери, буріто, сандвічі та салати, а також напої й десерти.

«BrasilArtsCafe» - має власне приміщення з унікальним тематичним дизайном (яскраві жовті та зелені кольори стін, символи, знаки та елементи культури Бразилії тощо). Унікальність арт-кафе полягає у тому, що за допомогою меню, невеликої площі закладу та особливої атмосфери - американців та туристів міста знайомлять з культурою цілої країни. Дане кафе являється своєрідним туристичним місцем. Цінність для відвідувача такого арт-кафе пізнання нового, саморозвиток, позитивні емоції, спілкування.

Загалом в США налічується близько 3 000 закладів типу арт-кафе. Основними спільними рисами арт-кафе у даній країні є: конкретизація напрямку діяльності арт-кафе (ручна робота, музика, етнічність тощо); доволі різке розширення арт-кафе за класами та ціновою політикою (заклади, що працюють на ідеї благодійності, елітні кафе в престижних районах міста і т.д.).

До характерних особливостей даного бізнесу в США можна віднести те, що більшість арт-кафе проводять активну та ефективну комунікаційну політику за своєю цільовою аудиторією.

Арт-кафе Великої Британії орієнтовані на великі міста (Лондон, Манчестер, Ліверпуль тощо) з високим рівнем щільності населення та

постійним потоком туристів. Заклади, часто, інтегровані з виставковими центрами або галереями. Лондонські арт-кафе, часто, являються престижними туристичними місцями. Для дослідження досвіду міжнародної практики в Британії було обрано арт-кафе: «TheArtcafé», «NexusArtCafe», «EvergreenArtCafe».

«TheArtcafé» було засноване у 2003 році чоловіком (художник за професією) та дружиною (шефкухарем) з метою інтегрувати в одному місці напрямки діяльності, які цікавлять їх та зацікавити цим потенційну цільову аудиторію. За час існування даного арт-кафе його власники зуміли розширити мережу, створивши ще два подібних заклади за схожою бізнес-концепцією. Їжа готується з продуктів, що закупаються у локальних виробників. Меню змінюється в залежності від сезонності тих чи інших місцевих інгредієнтів. Більшу частину відходів намагаються переробити екологічно-чистим шляхом.

Меню арт-кафе базується на традиційних англійських стравах (булочки з різними начинками (беконом, кленовим сиропом, копченим лососем, яєчною тощо), різноманітні бутерброди, домашня свіжа випічка за старовинними рецептами, широкий асортимент чаю та кави. Арт-кафе має декілька просторих зал, оформлених у світлих кольорах з дерев'яними меблями, а також літню веранду. Кафе пропонує відвідувачам пізнавати роботи як відомих майстрів, так і художників-початківців (картини, гравюри, керамічні вироби, фотографії, ювелірні вироби, колекції листівок тощо).

Головна ціль заснування такого арт-кафе (як описують його власники) – створення виставкового простору в жвавому середовищі кафе, де мистецтво подається вільно та невимушено. Галерея арт-кафе весь час у пошуку творців, які б хотіли донести свої роботи людям. Додатковою особливістю є меню здорової їжі, свіжа випічка та екоспрямованість закладу.

Цінністю для відвідувача даного кафе є: саморозвиток (пізнання нового), спілкування та комунікації (цікаве проведення часу), тамування голоду екологічно-чистою їжею.

«NexusArtCafe» – творчий простір у центрі Манчестера, мета якого створити спільноту на основі етносу, поваги та гостинності, ґрунтуючись на ґрунті китах: творчості, духовності та спільної общини. Меню кафе складається із різного типу салатів, сандвічів, тостів, страв з м'яса та картоплі, напоїв (чаї, соки та кави). Дане кафе розміщується на першому поверсі жилого будинку з оригінальною вітриною, оформленою відповідно до поточної виставки (фотографій, картин тощо). Має просторий зал, оформлений меблями різного типу та виду, що створює незвичайну атмосферу. Заклад пропонує зацікавленим приймати участь у ряді духовних заходів (зустрічі християнської громади в кафе два рази на тиждень).

«NexusArtCafe» є виключно безалкогольним місцем, де регулярно проводяться заходи націлені на різні типи споживачів (музичні виступи, виставки, концерти і т.д.). Дане арт-кафе кожен квартал проводить набір волонтерів для допомоги в кафе протягом декількох годин на тиждень (на кухні, в залі чи під час заходів).

Цінність арт-кафе для споживачів такої послуги полягає у позитивному проведенні часу, якісному відпочинку, можливість у незвичайному місці пізнати незвичайні роботи сучасних митців.

«EvergreenArtCafe» розташоване на першому поверсі житлової будівлі й яскраво вирізняється зеленим дизайном своїх вітрин та входу. Кафе утворено декількома просторими залами, стіни яких заповнені картинами, також є літня веранда. Дане арт-кафе позиціонує себе як незалежну галерею й співпрацює з провідними художніми видавництвами. Меню кафе складається з гарячих та холодних страв, широкий вибір напоїв.

«EvergreenArtCafe» має декілька нестандартних для арт-кафе послуг: доставка їжі (замовлення по телефону чи он-лайн на сайті). Так як філософія арт-кафе – доступне мистецтво для кожного, то заклад співпрацює з HitachiCapital (UK) PLC (одним з найбільших постачальників у Великобританії безвідсоткових кредитів), саме тому клієнти кафе можуть придбати екземпляри робіт з виставки на безвідсоткових умовах. Ще однією

послугою є – консультування – якщо споживач не може визначитись з об'єктом мистецтва, який бажає придбати, то зв'язується з командою арт-кафе, і додому клієнта приїде працівник з екземплярами картин і допоможе обрати найкращий варіант. Також, за допомогою сайту, споживач може обрати об'єкт мистецтва та замовити його не відвідуючи галерею, при чому доставка по Британії безкоштовна. У кафе можна замовити приватну вечірку в окремому залі.

Загальними, об'єднуючим факторами для арт-кафе Великої Британії (яких налічується близько 800) є їхня орієнтація на розвиток культури, пізнання мистецтва, організація соціальних заходів та подій. Акцент бізнесмени роблять, частіше, на мистецтві певного напрямку, виступають у ролі галерей та не великомасштабних центрів культури. До характерних особливостей даного бізнесу в Великій Британії слід віднести широкий спектр послуг, які надають арт-кафе (доставка їжі, сувенірів та товарів, просування письменників, музикантів тощо).

Узагальнюючи результати проведеного дослідження міжнародного досвіду арт-кафе зазначимо наступне:

- 1) Арт-кафе – категорія закладів, які набирають свого розвитку на всіх континентах світу, так як існує сталий сегмент цільової аудиторії, споживачів зацікавлених в послугах саме такого типу кафе.
- 2) У кожній країні арт-кафе має свої особливості та специфіку (заклади, скоріше, в одиничному екземплярі, індивідуальні в кожному місті), про те концепція просування та донесення людям мистецтва в різних його проявах, активне соціально-культурне життя – зберігається, як традиційна ідея.
- 3) Арт-кафе – komponує в своїй діяльності більше, ніж поєднання мистецтва (і творчості) з послугою громадського харчування (кафе), може паралельно функціонувати як магазин (з відповідною продукцією), культурний центр чи галерея і т.д., що лише додає споживачам додаткової цінності від користування послугами такого закладу.

4) Метою традиційного закладу категорії арт-кафе є створення середовища, об'єднання молоді, активних людей, просвіта в розрізі мистецтва, стимулювання людей до розвитку та самонізнання.

5) При створенні закладу даного типу, слід орієнтуватись на рівень розвитку населення, масштаби міста, популярні туристичні зони.

Також, вивчення міжнародного досвіду закладів формату арт-кафе як наступний вигляд: Арт-кафе = оригінальна ідея + місце розташування + арт-складови + меню.

Робота з даною формулою може бути наступна: кожному елементу даної формули можна дати значення за шкалою від 1 до 5, яке означатиме шірку рівня того чи іншого елемента (1 – дуже погано, 2 – погано, 3 – задовільно, 4 – добре, 5 – дуже добре). Оцінюючи реалізацію і роботу закладу максимально можливо набрати 20 балів і відповідно чим вищий бал, тим краще.

Для того, щоб отримане значення за формулою не було суб'єктивним (якщо зацікавлена особа, або навіть сам власник кафе виставляє бали своєму закладу), необхідно провести опитування серед існуючих клієнтів арт-кафе за всіма елементами формули із завданням виставити бал від 1 до 5, таким чином можна отримати об'єктивні оцінки і, відповідно, зрозуміти подальші напрямки вдосконалення.

Також результати виконаного дослідження дозволяють запропонувати наступні рекомендації з проєктування та реалізації закладів типу арт-кафе.

1) Створення офіційного сайту арт-кафе в мережі Internet, відмітка чогоквщії та адреси на ресурсах Google (а також фото, опис) – зробити заклад більш доступним як для місцевих відвідувачів, так і для туристів.

2) Якісне ведення сторінок в соціальних мережах (FB, Instagram тощо) – безплатковий потужний інструмент комунікацій зі своєю цільовою аудиторією.

3) Важливо конкретно визначати (за допомогою досліджень, наприклад) потреби та цінності цільової аудиторії з метою вибору

оптимального напрямку діяльності закладу (художній, театральний, змішаний тощо).

4) Партнерство з галереями, виставковими центрами, самостійними творчими клубами та ін. – відкриває перспективи розвитку та росту закладу без масштабних фінансових витрат.

5) Унікальний дизайн (екстер'єр/інтер'єр) та оформлення арт-кафе – одна сторона даного бізнесу, яка відображає суть «арт» закладу, оскільки клієнтів відвідувати заклад.

6) Додаткові послуги та багатофункціональність закладу дозволяють реалізувати додаткові цінності для клієнтів та заробіток для бізнесу. Це можуть бути сувенірні магазини, доставка їжі тощо.

Узагальнюючи світовий досвід можна зазначити, що арт-кафе зазвичай невеликі за площею заклади й не обов'язково розташовані в місцях з великим потоком людей. Оформлення та дизайн – створюють необхідну атмосферу, яка і є основною цінністю, якої шукають відвідувачі таких закладів. Арт (мистецтво) – поняття широке й необов'язково передбачає в кафе наявність галереї чи художньої виставки або інших заходів такого роду (наприклад арт-кафе в Австралії не організовують музичних чи творчих вечорів, але все-одно залишаються в статусі арт-кафе за інших факторів) та заклади такого типу можуть мати певну тематику (серфінг або графіті у арт-кафе Австралії, бразильська культура в кафе США). Меню кафе даної категорії можуть бути найрізноманітнішими від мінімуму: кави та десертів, до повноцінних сніданків та обідів (відповідно це є фактором, від якого залежить цінова політика). Меню зазвичай має свою особливість: спеціалізація на якісній, відбірній каві або на свіжій випічці чи акцент на еко-їжі, широкому асортименті страв у меню тощо.

Частіше за все, арт-кафе мають додаткові послуги: невеликі магазини, майстерні, виставки, на яких можна придбати експонати, замовлення та доставка їжа (покупки) он-лайн, послуга оренди залу, організація свят тощо.

Заклади, що організують та проводять в арт-кафе – найрізноманітніші: виступи музикантів, виставки фото чи картин, літературні й творчі вечори, тренінги та майстер-класи, уроки ручної роботи і т.д. Цінова політика закладів спирається на ідею доступності і необтяжливості для своїх цільових аудиторій. Це стосується і меню і заходів закладу, які часто бувають взагалі безкоштовними

Підводячи підсумки досліджень, які були проведені у кваліфікаційній роботі необхідно виділити головні моменти та зробити наголос на найбільш важливі теоретичні та практичні результати, які отримані при написанні роботи.

Розглянувши і проаналізувавши показники аналізу фінансового стану підприємства ми можемо зробити наступні висновки. Компанія «OWL MIND» - підприємство у розважальній індустрії, яке займає лідируючі місця у своїй галузі у Запоріжжі. У період 2018-2019 р. компанія збільшила обсяг надаваних послуг у декілька разів.

Компанія «OWL MIND» стабільно працює, розвивається і продовжує охоплювати все нові галузі дозвільно розважального бізнесу.

Компанія «OWL MIND» надає послуги розважального характеру, а саме можливість відвідування двох квест кімнат різних жанрів з оригінальним сюжетом, нестандартними загадками, різними рівнями складності. Висока якість надаваних послуг підтверджується попитом на неї в індустрії розваг у м. Запоріжжя.

Спеціалізація Компанія «OWL MIND» – дозвільно розважальні послуги, а саме надання можливості проходження квест кімнат різних жанрів. Основними споживачами продукції Компанія «OWL MIND» є мешканці м. Запоріжжя різних вікових категорій.

Розглянувши особливості адміністрування дозвільно розважального бізнесу на прикладі компанії «OWL MIND» можна розробити комплекс заходів щодо поліпшення організації і підвищенню ефективності адміністрування.

Основні з них:

– Рационалізація фінансового менеджменту;

- Підвищення ефективності маркетингових стратегій.

98

Основними проблемами у адмініструванні дозвільно розважального бізнесу є: нерациональна фінансовий менеджмент, Помилки у клієнтів, стагнація розвитку проекту, ризик отримання інших проектів.

Тому ці обставини викликають необхідність комплексних заходів щодо покращення системи управління ефективності адміністрування у дозвільно розважальному бізнесі:

- 1) Підвищення конкурентоспроможності надаваних послуг;
- 2) Підвищення кваліфікації персоналу, що працює у сфері адміністрування дозвільно розважального бізнесу;
- 3) Вибір найбільш ефективної маркетингової стратегії;
- 4) Покращення процесу створення надаваних послуг;
- 5) Проведення розширення шляхом поглинання інших проектів та монополізації надаваних послуг у своїй галузі.

В роботі складено схему та взаємозв'язок елементів системи управління й адміністрування дозвільно розважального бізнесу на прикладі компанії «OWL MIND», розглянуто комплекс заходів щодо удосконалення адміністрування на підприємствах даній галузі. Отже, дотримуючись зазначених методів адміністрування дозвільно розважальним бізнесом, підприємство має можливість вийти на лідируючі позиції у своїй галузі. При розробці перспективних напрямків дослідження необхідно розглянути економічний ефект впровадження запропонованих заходів удосконалення адміністрування у дозвільно розважальному бізнесі.

Отже, особливості адміністрування дозвільно розважального бізнесу компанії «OWL MIND» свідчить про ефективність її інтеграції у розважальну індустрію та її адаптації до стану цієї галузі у сьогоденних реаліях.

1. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] В.В. Архіпов, В. А. Русавська Київ.: Центручбової літератури, 2009. 342 с.
2. Барроу К. Бізнес-план : практичний посібник Барроу К., Барроу П., Браун Р. ; пер. з 4-го англ. вид. Київ. Знання, 2005.
3. Бізнес-планування : навч. посіб. Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Бзюньська, Р. Л. Лупак. Київ.: Знання, 2013. 173 с.
4. Все про туризм Автоматизовані системи управління підприємствами ресторанного бізнесу. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/chkhalo.htm (дата звернення 20.11.2019)
5. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства// Економіка України. 2012. № 5. С. 42-48.
6. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу» І.О. Галиця *Вісник НАН України*. 2007. №11. С. 323.
7. Дослідження «Ідеї для мікробізнесу: практичні поради» проведено Програмою розвитку ООН в Україні за фінансової підтримки Японії URL: http://vpo-study.org/wpcontent/uploads/2015/08/Business-Models_final.compressed.pdf (дата звернення 20.11.2019)
8. Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ / Петер Друкер. Київ.: Україна, 2004. 241 с.
9. Задоя А.О. Формування системи нових ринкових відносин А.О.Задоя, В.Є. Момот *Економіст*. 2004. № 5. С. 44 - 50.
10. Зубовський В.М. Економіка підприємства: Підручник. Київ.: «Знання-Прес», 2004. 526 с.
11. Інформаційне забезпечення підготовки бізнес-плану

- М.Ю.Куденко, С.М. Овчиненко, І.Є. Веремійчик Вісн. Міжнор. Сторінки. укр.
Сер. екон. науки. 2006. 9, N 1. С. 68-71.
12. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів
Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.
13. Керанчук, Т. Д. Стратегічне планування як гарантія
ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та
ресторанного бізнесу Т. Д. Керанчук Проблеми економіки підприємств та
конц. умов : матеріали X-ї (Ювілейної) Міжнор. наук.-практ.
конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : збір доп.
Київ : НУХТ, 2014. С. 18-20.
14. Кириченко О. А., Гіленко І. В., Рогова С. Л., Сироткин С. В., Мельник
О. М. Банківський менеджмент. Навч. посібник для студ. екон.
спец. 3. вид., перероб. і доп. Київ : «Знання-Прес», 2002. 418 с.
16. Класифікація видів економічної діяльності URL:
http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_j.html (дата звернення 20.11.2019)
17. Котлярова В. Г. Бізнес-план: технологія розробки та фінансування :
конспект лекцій. Ч. 1 В. Г. Котлярова. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с.
18. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми. Навчальний посібник / В.
Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. Київ : «Знання», 2006. 423 с.
19. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові
процедури та основні методичні підходи Л. А. Лаврів Інноваційна
економіка. 2013. № 10.
20. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний
посібник Л.А. Лаврів. Тернопіль : Крок, 2013. 320 с.
21. Маркетинг Під ред. М. Бейкера. , 2012. 1200 с. Матеріали
Міжнародної науково-практичної конференції
22. " Готельно-ресторанний бізнес: інноваційні напрями розвитку ", 25-
27 березня 2015 р. Київ : НУХТ, 2015 р. 274 с.
23. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник М. М.
Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. Київ : Каравела, 2006. 320 с.

24. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України // Б. Моргулець Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 11. С. 194-197.
25. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
26. Наказ Державної служби статистики України від 27. вересня 2013 року № 69 Про затвердження Класифікації міжнародних економічних послуг URL: http://www.ukrstat.gov.ua/post/doi/2013/09/09_2013.htm (дата звернення 20.11.2019)
27. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: Монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.
28. Організація та управління інноваційною діяльністю: підручник / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Миховича, М. І. Попової. Харків: НТУ «ХПН», 2008. 1025 с
29. Пойта І.О. Світовий досвід розвитку ринку послуг та можливості його застосування в Україні І.О. Пойта Економіка в умовах сталого розвитку: контекст підприємства, регіонів, країн: матеріали міжнародної наукової конференції ред. Кол.:В.Я. Швель Дніпро: НГУ, 2013. С. 29-31
30. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства.: Підручник/за заг.ред.С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2005. - 528 с.
31. Покропивний С.Ф., Соболь С. М. Шахланово Г.О., Дорва'хизьО.Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 279 с.
32. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ: КНЕУ, 2008. 123с.
33. Пономаренко В. С. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві : процесний підхід : наукове видання В. С. Пономаренки, С. В. Мінухін, О. М. Беседовський. Харків: Вид. КНЕУ, 2005. 240 с.
34. Попова Н.В., Беласюва Н.М. Розробка стратегії розвитку

35. Попов В.М. Збірник бізнес-планів з коментаріями і рекомендаціями
в ред. В.М. Попова. Київ: ЦУЛ, 2003. 317 с.
36. Посібник з питань Проектного Менеджменту (українською
мовою); Пер. з англ. Під ред. С.Д. Бушуєва, 2-й видання, перероб. Київ:
Видавничий будинок «Ділова Україна», 2006, 198с.
37. Сайт Лектманія. Стаття «Провідники готельного бізнесу як
символ елегантності та вишуканості в індустрії гостинності» URL:
<http://lectmania.ru/1x10d68.html> (дата звернення 20.11.2019)
- Сайт bussinesnews.org.ua, рубрика: Історії успіху великих бізнесменів
та успішних людей, стаття «Хілтон історія успіху» URL:
<http://bussinesnews.org.ua/istorii-uspihu-istorijauspihu/hilton-istorija-uspihu.html>(дата звернення 20.11.2019)
38. Статистична інформація про економічну діяльність підприємств
за 2017–2019 роки. Державна служба статистики України URL:
<http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.11.2019)
39. Стратегічне планування діяльності підприємства: Автореф.
дис...канд. екон. наук: 08.06.01 Ноордін Ашаді Джелла, Харків. нац. екон. ун-
т. Харків., 2004. 20 с.
40. Тарасова В. В. Метрологія, стандартизація і
сертифікація: Підручник для вищих навчальних закладів В. В. Тарасова, А. С.
41. Малиновський, М. Ф. Рибак; Мін-во освіти і науки України,
Державний агроєкологічний ун-т. Київ: Центр навчальної літератури, 2006.
262 с.
42. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства.
Київ: Каравела, 2003.
43. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз навч.
посібник Тарасюк Г.М. Київ : Каравела, 2006. 280 с.
44. Тімар І.В. Особливості формування іміджу вітчизняних

- підприємств сфери послуг І.В. Тімар Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» (23-24 квітня 2015 року) Т. 9. Дніпро: Вид. Біла К.О. 2015. С. 20-23.
45. Туризм: реалії та перспективи сталого розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 2014. 420 с.
46. Цебренко М. Інноваційна модель розвитку національної економіки України М. Цебренко. URL: <http://www.iweir.org.ua/cebrenko.rtf>. (дата звернення 20.11.2019)
47. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник /З. Є. Шершньова. 2-ге вид., перероб і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
48. Яременко О. Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання : проблеми теорії та практики : монографія О. Л. Яременко та ін. ; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2013. 587 с. 290
49. Ярошенко І. В. Збалансована система показників як інструмент управління інтегрованими структурами бізнесу : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 Іван Васильович Ярошенко; НДЦІР НАН України ; наук. кер. Пилипенко А. А. Харків : 2008. 326 с
50. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств : методологічні та методичні засади О. М. Ястремська. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 486
51. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства : навч. посіб. О. М. Ястремська. Харків : Вид.ХНЕУ, 2006. 191 с
52. Ястремська О. М. Формування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища : монографія О. М. Ястремська, В. О. Письмак. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 240 с.
53. Bible L. The Balanced Scorecard : Here and Back *Management Accounting Quarterly*. Montvale : IMA, 2013. Vol. 7. Issue 4. P. 18-23.
54. Cheng M. The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and

- Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments *European Accounting Review*. Brussels : EAA, 2012. Vol. 87. Issue 3. P. 899-924.
55. Cigolini R. An object-oriented simulation meta-model to analyse supply chain performance R. Cigolini, M. Piro, T. Rossi *International Journal of Production Research*. Abingdon : Taylor & Francis, 2011. Vol. 49. Issue 19-9. P. 5917-5941.
56. Darrell K. R. *Management Tools 2013* K. R. Darrell. Boston : Bain & Company Inc, 2013. URL: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2013-an-executivesguide.aspx> (дата звернення 20.11.2019).
57. Emmett S. Is Your Strategy Evaluation Biased? S. Emmett, W. A. Taylor *Strategic Finance*. Montvale : IMA, 2013. Vol. 95. Issue 11. P. 27-34.
58. Fernandes M. The Moderating Effects of the Incentive System and Performance Measure on Managers' and Their Superiors' Expectations about the Manager's Effort M. Fernandes *Work*. Boston : IOS Press, 2012. Vol. 41. P. 5769-5771.
59. *Strategic Finance*. Montvale : IMA, 2012. Vol. 94. Issue 4. P. 49-53.
60. *Strategic Finance*. Montvale : IMA, 2016. Vol. 88. Issue 6. P. 40-47.
61. Harrison J. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance // Harrison, A. Wicks *Business Ethics Quarterly*. Cambridge : BEQ, 2013. Vol. 23. Issue 1. P. 97-124.
62. Karpov V.A. Horbachenko S.A. Analiz pidpryyemnyts'kykh proektiv. Druhe vydannya Odesa: Atlant, 2015. 241 s.
63. Poberezhnyi R. O. A proactive approach in the formation of innovation activity of SMEs O. I. Savchenko, R. O. Poberezhnyi // *Beyond the horizon of Tempus projects. Theory and practice of project management* [L. Tampieri, M. Bianchi, M. Baseska, S. Ngo Mai, J. Verges (Eds)]. Cesena : Editrice «Il Ponte Vecchio», 2014. Vol. 3. P. 379-390.
64. J. Rhodes, P. Walsh, P. Lok *International Journal of Human Resource Management*. Brussels : EAA, 2008. Vol. 19. Issue 6. P. 1170.
65. Sartorius K. Performance measurement frameworks in a state

controlled research organization : Can the Balanced Scorecard (BSC) be modified?
K. Sartorius, N. Trollip, C. Eitzen *South African Journal of Business Management*.
Bellville : University of Stellenbosch Business School, 2010. Vol. 41. Issue 2. P.
51-63.

66. Shuki D. The Balanced Scorecard versus quality award models
as strategic frameworks D. Shuki *Total Quality Management &*
Business Excellence. Abingdon : Taylor & Francis, 2008. Vol. 19. Issue 6. P. 583-
593.

67. Tayler W. The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool :
The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus W. Tayler
European Accounting Review. Brussels : EAA, 2010. Vol. 85. -Issue 3. P. 1095-
1117.