

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня
бакалавра

на тему: Розвиток напрямів стратегічного управління підприємством сфери
обслуговування на прикладі кафе «Родина»

Виконала: студентка IV курсу, групи БР-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

	<hr/>	<u>Козловська М.М.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник	<hr/>	<u>Шерстюк Р.П.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<hr/>	<u>Стойко І. І.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент	<hr/>	<hr/>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

Тернопіль 2022

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«___» _____ 2022 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

- на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр _____
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа»
студентці _____ Козловській Мирославі Миколаївні _____
1. Тема Розвиток напрямів стратегічного управління підприємством сфери обслуговування на прикладі кафе «Родина»
керівник роботи Шерстюк Роман Петрович, д.е.н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ректора від 11.04.2022 № 4\7-228
 2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 01.06.2022
 3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності кафе «Родина»
 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Охорона праці. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Перелік використаних джерел _____
 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності	Барановський В.М.		

7. Дата видачі завдання 25.01.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2022	
2	Аналітичний розділ	20.04.2022	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2022	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	25.05.2022	
5	Висновки	01.06.2022	
6	Перелік використаних джерел	01.06.2022	
	Анотації, вступ, зміст	01.06.2022	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	05.06.2022	

Студент Козловська М.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Козловська М. М. Розвиток напрямів стратегічного управління підприємством сфери обслуговування на прикладі кафе «Родина».

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2022.

Висвітлено теоретичні основи стратегічного управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Узагальнено, систематизовано та критично проаналізовано теоретичні аспекти щодо формування стратегій управління підприємством. Охарактеризовано принципи і види маркетингових стратегій ресторанного бізнесу. Досліджено особливості стратегічного управління на підприємствах ресторанного господарства. Розроблено модель комплексного стратегічного управління підприємством ресторанного господарства.

Здійснено аналіз та оцінювання стратегічного управління підприємством сфери обслуговування. Проведено аналіз результатів господарської діяльності кафе «Родина». Здійснено оцінювання впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на управління господарською діяльністю підприємства.

Запропоновано пріоритетні напрями стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки. Обґрунтовано доцільність застосування сучасних технологій у ресторанних операціях. Запропоновано перспективи стратегічного планування ресторанного бізнесу на основі автоматизованої експертної системи управління.

Ключові слова: інформаційно-мережева економіка, підприємство ресторанного господарства, стратегічне управління, стратегія управління, маркетингова стратегія, автоматизована експертна система.

ANNOTATION

Kozlovska M. M Development of the enterprise strategic management directions in service sphere on an example of cafe "Rodyna".

Research on the receipt of bachelor degree educational level on speciality 241 "Hotel and restaurant business". Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Ternopil, 2022.

The theoretical bases of strategic management at the hotel and restaurant economy enterprises are covered. Theoretical aspects of enterprise management strategies formation are generalized, systematized and critically analyzed. The principles and types of marketing strategies of the restaurant business are described. A model of restaurant business complex strategic management is developed.

The analysis and assessment of the enterprise strategic management in the field of service is carried out. The analysis of cafe "Rodyna" economic activity results is provided. An assessment of external and internal factors impact upon the management of enterprise economic activity is done.

The priority directions of restaurant business enterprises strategic management in the conditions of information-network economy are offered. The prospects of restaurant business strategic planning on the basis of the automated expert management system are offered.

Key words: information-network economy, restaurant enterprise, strategic management, management strategy, marketing strategy, automated expert system.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Сутність стратегічного управління та формування стратегії підприємства.....	10
1.2. Принципи і види маркетингових стратегій ресторанного бізнесу.....	17
1.3. Особливості стратегічного управління на підприємствах ресторанного господарства.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ	28
2.1. Аналіз результатів господарської діяльності кафе “Родина”.....	28
2.2. Оцінювання впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на управління діяльністю підприємства.....	33
2.3. Виявлення позитивних та негативних тенденцій у фінансово-господарській діяльності підприємства.....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ	41
3.1. Перспективи стратегічного планування підприємства на основі автоматизованої експертної системи управління.....	41
3.2. Сучасні інструменти стратегічного менеджменту в сфері ресторанного бізнесу.....	50
3.3. Обґрунтування доцільності застосування сценарного підходу в організаціях сфери ресторанного підприємництва.....	54
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	60
4.1. Система управління охороною праці на підприємстві.....	60
4.2. Планування заходів з охорони праці на підприємстві.....	62
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. За сучасних умов українська економіка характеризується спадною динамікою виробництва та конкурентоспроможності продукції. Зниження зацікавленості більшості товаровиробників у впровадженні інновацій пояснюється відсутністю у державних структур зрозумілої та цілісної інноваційної політики. Актуалізація ролі інновацій зумовлює поживлення інноваційної діяльності підприємств, здійснення ними перспективних розробок і реалізації інноваційних програм. Саме тому, особливого значення набуває стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств, що спрямоване на запити споживачів та дає змогу реагувати на зміни зовнішнього середовища, набувати ознак конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Особливістю інноваційного типу розвитку підприємств ресторанного господарства є акцентування уваги на використанні принципово нових прогресивних технологій, надання якісних послуг, виробництво високотехнологічної продукції, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також можливість оперативним чином приймати управлінські рішення в контексті інноваційної діяльності. Здатність до постійних інновацій є головною умовою успіху закладу ресторанного господарства в конкурентній боротьбі.

Проблемам формування стратегії на підприємствах присвячена значна кількість наукових робіт українських вчених, таких як: Василенко [3], А. Белошапка [1], В. Пастухова [18], А. Наливайко [14], З. Шершньова [29]. Проблемами стратегічного управління інноваційним розвитком у сфері ресторанного господарства займалися такі вчені як О. Завадинська [8], І. Левицька, В. Постова [11], І. Сокирник [22], О. Полінкевич [20], Я. Остапенко, Н. Параниця, О. Макаренко [16,], Г. Чепурда [23] та ін.

На основі досліджень перелічених авторів сформувалися уявлення теоретичного і практичного характеру інноваційної діяльності підприємств. Проте, слід зауважити недостатню увагу вчених до проблем стратегічного

управління інноваційним розвитком в частині формування стратегії інноваційного розвитку, напрямів її реалізації та шляхів удосконалення.

Актуальність теми бакалаврської роботи обумовлюється тим, що за сучасних швидкоплинних умов функціонування, підприємствам необхідно підсилювати власну конкурентоспроможність аби втриматись на ринку та заручитись підтримкою споживачів їх продукції та послуг. Це можливо здійснити шляхом постійного розвитку, впровадженням інноваційних технологій, ідей та оперативних стратегічних управлінських рішень.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та вироблення прикладних рекомендацій щодо стратегічного управління підприємством сфери обслуговування на прикладі кафе “Родина”.

Реалізація мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити, систематизувати та критично проаналізувати теоретичні аспекти щодо формування стратегій управління підприємством;
- охарактеризувати принципи і види маркетингових стратегій ресторанного бізнесу;
- висвітлити особливості стратегічного управління на підприємствах ресторанного господарства;
- провести аналіз результатів господарської діяльності кафе “Родина”;
- оцінити вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на управління господарською діяльністю підприємства;
- запровадити сучасний інструментарій стратегічного управління на підприємствах готельного господарства;
- запропонувати перспективи стратегічного планування ресторанного бізнесу на основі автоматизованої експертної системи управління;
- обґрунтувати доцільність застосування сценарного підходу в організаціях сфери ресторанного підприємництва.

Об’єктом дослідження бакалаврської роботи є процеси стратегічного управління підприємством сфери обслуговування.

Предметом дослідження є теоретичний та методичний інструментарій стратегічного управління кафе “Родина”.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення та системного підходу – для уточнення визначень економічних понять; структурного аналізу та синтезу – для класифікації видів стратегії, оцінки методик дослідження стратегій управління підприємств; формалізації та групування – для визначення ключових показників в процесі формування стратегії управління підприємством; економіко-математичного моделювання – для розроблення моделей стратегічного планування на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є наукова література, статті зарубіжних та вітчизняних вчених у періодичних виданнях, законодавчі та нормативні акти України, статистичні збірники, дані статистичної, фінансової та управлінської звітності аналізованого підприємства, матеріали світових провідних інформаційних агенцій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо формування, оцінки ефективності стратегії управління підприємством сфери послуг та її реалізації, а саме: запропоновано інструментарій в контексті стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства; скоординовано напрями стратегічного планування ресторанного бізнесу на основі автоматизованої експертної системи управління.

Структура та обсяг дипломної роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та переліку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 77 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 10 рисунків, 1 таблицю, список використаних джерел з 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність стратегічного управління та формування стратегії підприємства

Аналіз низки літературних джерел засвідчує, що серед спеціалістів сфери стратегічного управління існують різні, іноді й протилежні за змістом підходи щодо трактування дефініції «стратегія». Більш того, останнім часом деякі дослідники взагалі піддають сумніву необхідність розробки на підприємствах стратегії через її негнучкість, інертність, неспроможність протистояти темпам змін у суспільстві та бізнес-середовищі. На наш погляд, в основі такої позиції лежить невірне розуміння змістовної сутності цього поняття, що, своєю чергою, може привести організацію до небажаних наслідків. Тому ставимо за мету критично проаналізувати і класифікувати існуючі в літературі підходи до визначення терміну “стратегія”, що дасть змогу уточнити, поглибити її сутність й обґрунтувати сучасну стратегічну модель управління підприємством.

Трактуючи стратегію як “певний набір правил для прийняття довгострокових рішень”, І. Ансофф дає їх розшифровку, відзначаючи наявність чотирьох груп правил стратегічного розвитку підприємства:

- 1) правила, які встановлюються в процесі оцінювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії;
- 2) правила взаємовідносин підприємства і його зовнішнього середовища, що визначають, які види продукції і технології воно буде розробляти, куди і кому продавати свою продукцію, яким чином досягати переваг над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією чи стратегією бізнесу;
- 3) правила, за якими встановлюються відносини і процедури всередині організації. Їх нерідко називають організаційною концепцією;

4) правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність, що називаються основними оперативними прийомами [32].

Виходячи з вищезначеного можна стверджувати, що І. Ансофф вперше вибудував ієрархічну основу побудови стратегії від загально корпоративного (визначення стратегічних орієнтирів і завдань) і конкурентного (розробка бізнес-стратегії) рівнів до ланки оперативних стратегій і тактик.

На нашу думку, для того, щоб комплексно оцінити концептуальні розходження (і чи вони взагалі існують) в межах наукових дефініцій категорії “стратегія”, необхідно сформулювати перелік таких основних запитань та спробувати дати на них відповідь.

1. Що вважається базовим поняттям (або ж дією), яке закладається у розуміння стратегії суб’єкта господарювання? (Що розуміється?)

2. Які інструменти в контексті реалізації закладені у визначенні вказаної стратегії? (Як реалізувати?)

3. Який загальний результат очікується в процесі її реалізації? (Навіщо потрібна?)

Отже, не претендуючи на абсолютну об’єктивність та бездоганність для висвітлення цих проблемних запитань, розглянемо деякі, найбільш розповсюджені, наукові підходи до дефініції “стратегія” за ракурсом їх відповідності вищезначеним запитанням.

1. Стратегія є генеральним планом дій. За словами П. Гордієнка “стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства” [5, с. 9]. Водночас, відзначається зменшення популярності планової концепції стратегії підприємства серед зарубіжних вчених, особливо у 1990-2000 рр., а саме поняття “стратегія” сучасні прибічники цього підходу не замикають в рамках суто “планового документу”. У цьому контексті Р. Грант зазначає, що “на самому загальному рівні стратегія – це планування способів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей” [31, с. 33].

2. Стратегія є перспективним планом розвитку. Згідно цього підходу стратегія розуміється як “шлях компанії, що складається з декількох етапів і який вона повинна пройти від свого теперішнього стану до того цільового стану, який ми плануємо і передбачаємо” [7, с. 20]. Отже, стратегія має стати “ниткою часу”, яка пов’язує минуле і майбутнє, одночасно визначаючи шлях до розвитку. З цього приводу І. Ансофф писав: “Процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Зазвичай він завершується встановленням загальних напрямків, просування по яких забезпечить ріст і закріплення позицій фірми» [32, с. 46]. Як зазначає М. Армстронг “стратегію можна розглядати як перспективу в процесі визначення ключових стратегічних питань і факторів успіху, при цьому стратегічні рішення, що приймаються повинні бути направлені на створення значного і довгострокового впливу на поведінку і ефективність компанії” [33, с. 39]. При цьому автор наголошує на тому, що стратегія “визначає напрям руху компанії з урахуванням конкретного зовнішнього оточення з метою створення стійкої конкурентної переваги” [33, с. 38].

3. Стратегія як цілепокладання. М. Ковені писав: “Успішна стратегія є простою та послідовною серією довгострокових цілей і завдань, які базуються на чіткому розумінні зовнішнього середовища і об’єктивній оцінці наявних і необхідних для виконання поставлених завдань ресурсів” [34, с. 47]. Таке трактування вказаної категорії віддзеркалює цільові підходи у стратегічному управлінні. За словами В. Мартиненка, “стратегія є процесом формування довготермінових цілей та вибору шляхів їх досягнення” [12, с. 10].

4. Стратегія є моделлю взаємодії з зовнішнім середовищем. Ця концепція поєднує стратегію не тільки з планом, чи досягненням загальних довгострокових цілей, або з використанням певних абстрактних засобів і рішень, – вона відрізняється цілковитою конкретизацією ключових зовнішніх чинників успіху підприємства, які мають бути в центрі уваги стратегії управління підприємством. Результати дослідження вказують на неоднозначне трактування головних зовнішніх чинників, які мають стати основою стратегічного успіху підприємства, однак переважна кількість авторів вбачають їх у конкурентному оточенні. На думку творців теорії збалансованої оцінки бізнесу Р. Каплана і

Д. Нортон стратегія “описує, яким чином виробляти цінність для акціонерів, клієнтів і членів співтовариства взагалі. ... Стратегія – це вибір таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості, створивши стійку конкурентну перевагу на ринку” [36, с. 43].

Дуже точно, на нашу думку, віддзеркалює змістовну сутність і головні системоутворюючі складові, без яких не можливий стратегічний розвиток підприємства у жорстких ринкових умовах, визначення, сформульоване українським автором, А. Міщенком: “Стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах” [13, с. 11].

Результативність є одним з найважливіших принципів стратегічного управління [6]. Отож, в процесі дослідження наукових інтерпретацій поняття “стратегія” важливого значення набуває критична оцінка загального результату, який вкладається низкою дослідників у визначення змісту цієї економічної категорії. Як показали дослідження, переважна більшість науковців результатом реалізації стратегії вбачають якісні зміни параметрів господарської діяльності суб’єкта господарювання [14; 17; 18].

Доводиться констатувати, що деякі з наведених результативних параметрів, що під різним кутом відображають призначення стратегії, вважаються занадто абстрактними, загальними і, навіть, суперечливими. Не можна погодитись з твердженням, що основною метою стратегії є виконання місії суб’єкта господарювання. На цій обставині наголошує Г. Осовська. Вона вважає стратегію “детальним всебічним комплексним планом в контексті здійснення місії підприємства й досягнення його мети” [15, с. 115]. Як відомо, місія в стратегічному управлінні визначається як загальна мета чи стратегічний базис розвитку будь-якого господарюючого суб’єкта. Виконати місію в принципі неможливо, оскільки вона задає не ціль, а напрямок руху. Тому більш коректним, на наш погляд, було би говорити про необхідність “слідування обраній організацією місії”, що цілком можливо завдяки правильно сформованій моделі

стратегічної поведінки. Зважаючи на усі виявлені переваги і приховані обмеження різних наукових дефініцій слід погодитись з тим, що в сучасних умовах підвищеної турбулентності і мінливості зовнішніх умов господарювання це поняття слід розглядати комплексно і системно.

Про необхідність розробки стратегії підприємства достатньо влучно висловився І. Ансофф. За його словами “...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують” [32].

Стратегія підприємства має ієрархічну будову. Закордонні та вітчизняні економісти для багатопрофільного підприємства виокремлюють чотири рівні стратегій. Найвищий рівень у ієрархії займає корпоративна стратегія, вона визначає загальний напрям діяльності підприємства: зростання, стабілізація або скорочення. До другого рівня відносять конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії, які підпорядковані корпоративній і вказують шляхи досягнення обраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу. Конкретизують і доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства функціональні стратегії, які посідають третє місце в ієрархії. Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку: виробництво, фінанси, маркетинг, інновації, управління персоналом тощо. До найнижчого, четвертого рівня відносять операційні стратегії, тобто стратегії для структурних підрозділів підприємства. Існує тісний взаємозв'язок між усіма рівнями: кожен з вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня й обмежує його у чомусь, і навпаки, кожен нижчий рівень помітно впливає на формування вищого рівня.

Інструментом реалізації цілей у системі стратегічного менеджменту є стратегії всіх ієрархічних рівнів (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційним процесом (інноваційною діяльністю) на підприємстві

Джерело: складено на основі [9, с. 115].

На основі проведених досліджень зробимо спробу уточнити визначення стратегії. Стратегія – це абстрактно-цільова і ціннісно-орієнтована концепція довгострокового розвитку бізнесу, яка відображає когнітивну індикативну модель адаптивної поведінки підприємства у нестабільному і мінливому ринковому середовищі, що реалізується на основі планового процесу управління організаційними змінами шляхом забезпечення гнучкої відповідності внутрішніх ресурсів і компетенцій організації та її зовнішнього середовища.

Організаційна модель побудови стратегії інноваційного розвитку підприємств подана на рис. 1.2.



Рисунок 1.2. Організаційна модель формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором самостійно.

До переваг підприємств із стратегічною орієнтацією можна віднести наступні: зменшення до мінімуму впливу можливих негативних змін, а також факторів “невизначеності майбутнього”; можливість враховувати об’єктивні (зовнішні і внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; спрощення роботи по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості; можливість зробити підприємство більш

керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань; можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства і окремих його підсистем до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу; розвиток виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей; здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення певних цілей; чітко формується загальне бачення підприємства, довгострокові та середньострокові цілі, що дисциплінує всю його діяльність; з'являється змога передбачити можливі ризики діяльності підприємства.

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Тобто підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, де застосовується система стратегічного планування.

Таким чином, стратегічне управління підприємством є комплексною системою, заснованою на визначенні та реалізації цілей підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою певних інструментів та з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Інструментом реалізації цілей в системі стратегічного управління виступають стратегії всіх рівнів ієрархії.

1.2. Принципи і види маркетингових стратегій ресторанного бізнесу

Ресторанний бізнес розуміємо як напрям громадського харчування, головною метою якого є задоволення виникаючих потреб у споживанні здорової та смачної їжі, за допомогою якої відбувається отримання прибутку. Розглядаючи ресторанний бізнес з погляду підприємницької діяльності можна виділити наступні функції [26]: єдність виробництва та обігу; великий ринок праці; вигідна сфера вкладення капіталу; податки в державну казну.

В контексті соціальних функцій ресторанного бізнесу, зазначимо, що вони представлені як основа і залежність від суспільних інтересів, що відображаються за допомогою способів та методів обслуговування. На нашу думку, індивід виконує роль споживача результатів, які здійснюють діяльність ресторанного бізнесу.

На сьогодні більшість підприємств у сфері ресторанного бізнесу характеризують себе як багатопрофільні. Такий напрям позначено не просто як здійснення задоволення основ потреб у їжі, а й водночас задоволення інших потреб. Наприклад, комунікативні потреби у реалізації форм дозвілля, розваг тощо. Споживачі є двигуном розвитку підприємств комунального харчування, оскільки диктують умови за якістю обслуговування асортименту, тому відбувається визначення видів та особливостей ресторанних послуг.

На фінансовий результат підприємства ресторанного бізнесу впливає якість обслуговування. Саме якість обслуговування сприяє формуванню потоку відвідувачів, які прагнуть задоволенню своєї потреби у користуванні послуг підприємства ресторанного бізнесу. Кінцевим продуктом для будь-якого підприємства комунального харчування служить послуга, сервіс. Ґрунтуючись на побажаннях гостей, контингенті, наявності грошових доходів населення відбувається становлення орієнтиру в організації обслуговування. Існують ресторани, які націлені на задоволення кількох сегментів ринку. До такого числа можна віднести бізнес-групи, дитячі ресторани тощо.

До основних завдань менеджменту підприємств ресторанного бізнесу відноситься розробка маркетингових стратегій. Для визначення маркетингової стратегії підприємства ресторанного бізнесу, необхідно виділити основні принципи, які є основою в його діяльності.

1. Відшкодування доходами всіх витрат на здійснення виробничо-господарської діяльності.

2. Взаємозв'язок між матеріальним стимулюванням працівників підприємства та кінцевим результатом діяльності підприємства.

3. Прямий зв'язок подальшого розвитку підприємства від ефективності його діяльності.

Сучасні реалії впливають на розвиток будь-якого бізнесу, у тому числі ресторанного. У цьому контексті для побудови маркетингової стратегії виокремимо основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу, які полягають в такому: створення ресторанним закладом сприятливого іміджу; вчасні розрахунки з постачальниками; створення позитивної думки щодо ресторанного закладу серед постійних клієнтів.

Під стратегією маркетингу розуміємо комплекс набору основних напрямів стратегічного характеру, що застосовуються для досягнення цілей. Стратегія маркетингу має власну класифікацію, яка відрізняється за ознаками (табл. 1.1).

Серед корпоративних стратегій можуть виділятися стратегії зростання, стабілізації та виживання. Стратегія зростання, зокрема, передбачає стратегічні альтернативи диверсифікації, інтенсифікації, міжфірмової співпраці та кооперації, зовнішньоекономічної діяльності. [25]. Відповідно до іншого типового варіанта класифікації розрізняють корпоративні стратегії активності та стратегії скорочення. До стратегій активності, зокрема, належать стратегії концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого зростання. Реалізація стратегії концентрованого зростання може бути спрямована на виявлення регіональних ресурсів для розвитку ресторанного бізнесу за одночасного вирішення питань їх ефективного використання.

Таблиця 1.1

Види маркетингових стратегій

Критерії	Види стратегій
За функціональними ознаками	Корпоративна Портфельна Функціональна
За термінами розробки та реалізації	Довгострокова Короткострокова
За життєвим циклом	Зростання Стабілізації Вживання Оборони
За напрямом розвитку	Стратегія інтенсивного розвитку Стратегія інтеграційного розвитку Стратегія лідера
За роллю організації в конкурентній боротьбі на ринку	Стратегія лідера Стратегія претендента на лідера Стратегія послідовника

Джерело: складено автором на основі [23; 25; 30;].

Напрямами реалізації стратегії інтегрованого зростання можуть бути: створення ресторанних мереж, що консоліднують ресурси підприємств ресторанного бізнесу та суміжних галузей (стратегія суміжної диверсифікації); розширення форм роботи з відвідувачами за рахунок використання інформаційних технологій (стратегія віртуалізації каналів збуту) та залучення ресурсів фінансово-промислових груп (стратегія конгломератної диверсифікації). Стратегія лідерства у витратах є пріоритетною стратегією ситуації інтенсивного розвитку галузі. Крім стратегії лідерства у витратах пропонується використання стратегії гнучкої спеціалізації та стратегії низьковитратної диференціації. Як найбільш перспективна може розглядатися стратегія диференціації. У числі напрямів реалізації стратегії диференціації можуть бути виділені: акцентування уваги на підвищенні якості продукції та культури обслуговування; формування груп лояльних відвідувачів; створення та підтримання сприятливого іміджу підприємства ресторанного бізнесу; забезпечення відповідності рівня цін рівню сервісу, що надається; облік індивідуальних потреб різних груп; формування системи диференційованого якісного обслуговування відвідувачів.

У дослідженні пропонується класифікація конкурентних та функціональних стратегій стосовно ресторанного підприємства (рис. 1.3).

Виділимо основні етапи формування маркетингової стратегії, що існують в сфері бізнесу.

1. Позиціонування.
2. Ціноутворення
3. Вибір каналів збуту.
4. Побудова рекламної кампанії.
5. Розробка стратегії розвитку проєкту.
6. Формування плану збуту та прогнозування обсягів продажу.

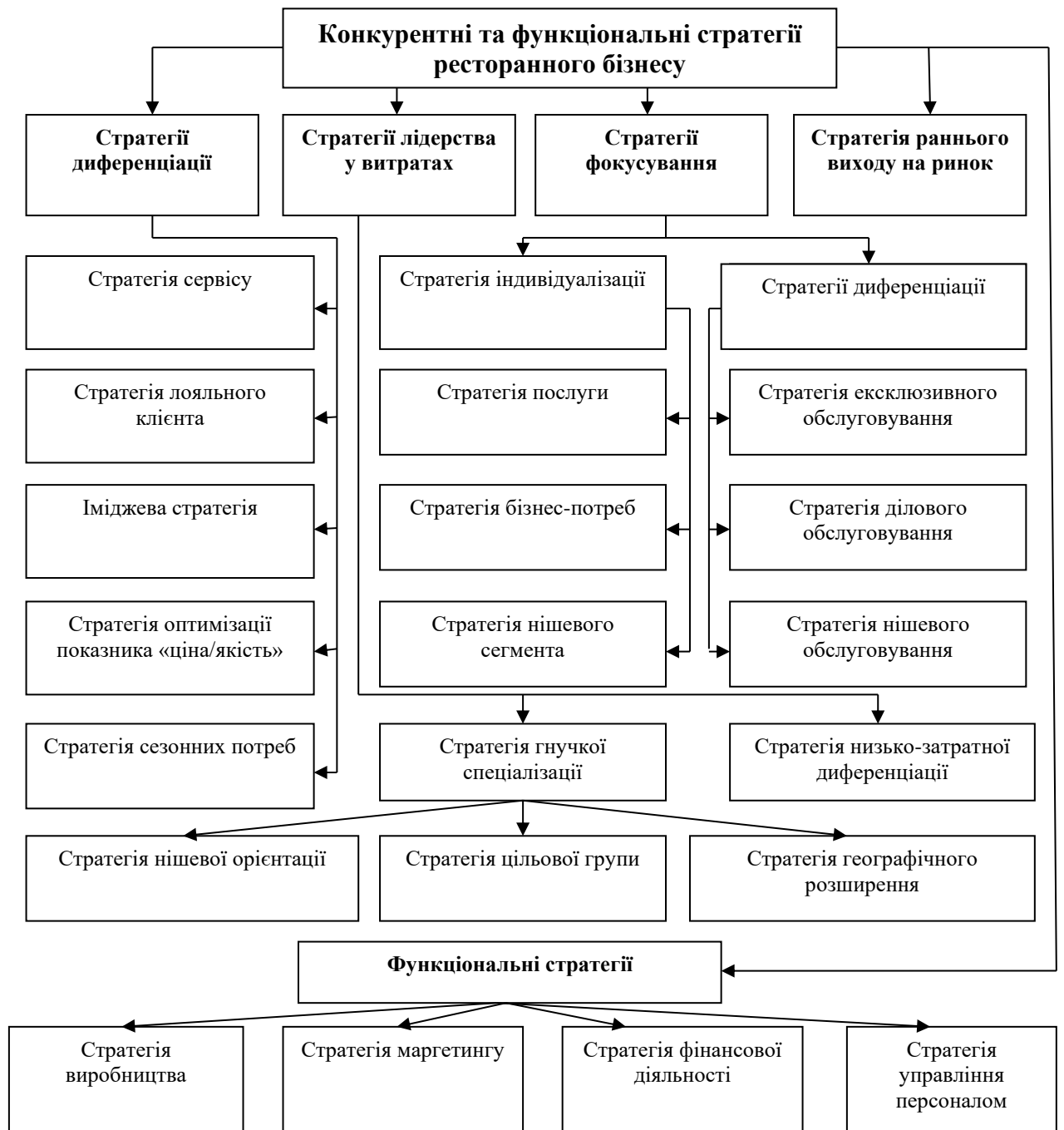


Рисунок 1.3. Конкурентні та функціональні стратегії ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [9; 11; 25; 30].

Якщо говорити про перший етап маркетингової стратегії, то слід сказати про те, що він має на увазі створення такого уявлення про наявні товари та послуги, які відрізняють його від інших закладів. Загалом ефективна діяльність підприємства ресторанного бізнесу полягає у визначенні стабільної клієнтурі, а також маркетингової політики, враховуючи постійні зміни економіки. Іншим елементом маркетингу є вартість. Саме цінова політика впливає на попит, у разі

незадоволення ціною споживач може відмовитися від надання йому такого роду послуг. Враховуючи особливості цінової політики, необхідно постійно замислюватися про різні цінові сегменти, що, своєю чергою, дає змогу враховувати також побажання, що висловлюються клієнтами. Якщо говорити про ресторанний бізнес, то можна сказати про практику в діяльності готелів, які пропонують знижки для постійних та корпоративних клієнтів [30]. Оскільки цінова політика відіграє немаловажну роль, необхідно відзначити основні чинники, які дають змогу формувати цінову політику у ресторани:

- зручне розташування закладу;
- сприятливий для відвідувачів режим роботи;
- якісна кулінарна продукція;
- приміщення, посуд та мебель, що відповідають санітарно-гігієнічним потребам;
- атмосфера гостинності, створена уважним, ввічливим і люб'язним по відношенню до гостей обслуговуючим персоналом.

Таким чином, ресторанний бізнес представляє собою вид діяльності у сфері громадського харчування, що приносить дохід чи інші особисті вигоди. Економічною метою підприємства ресторанного сервісу є отримання прибутку. Для успішного його функціонування важливі якість їжі та обслуговування, атмосфера у закладі, ціни, місце розташування та інші чинники. Розробка маркетингової стратегії проходить послідовно і включає кілька етапів, кожен з яких має важливе значення для всього процесу загалом. При розробці стратегії маркетингу необхідно враховувати специфіку галузі та сфери діяльності підприємства, для якого він розробляється. Для підприємств ресторанного сервісу основною стратегічною метою забезпечення успішної роботи та стійкої позиції на ринку має бути задоволення клієнтів, в першу чергу, якістю обслуговування.

1.3. Особливості стратегічного управління на підприємствах ресторанного господарства

На сьогодні важливим інструментом управління організацією є стратегічне управління, спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності товарів та послуг у довгостроковій перспективі. Можна виділити три рівні цілей стратегічного управління:

Місія організації – головна мета функціонування організації. Через реалізацію місії підприємство досягає своєї основної мети. Так, наприклад, для всіх комерційних організацій основною метою є отримання прибутку, отже, місія має сприяти досягненню цієї мети.

Генеральна мета – виражаються у певних вимірних економічних показниках. Вона конкретизована в об'єктивному вираженні. Наприклад, для підприємства комунального харчування такою метою може бути певний обсяг реалізації продукції.

Ключові цілі – це загально-організаційні цілі, створені задля досягнення генеральної мети. Це можуть бути завдання окремих підрозділів, проміжні цілі, по досягненню яких організація досягне генеральної мети.

Процес стратегічного управління поданий на рис. 1.4.



Рисунок 1.4. Процес стратегічного управління

Відповідно до ГОСТу 31985-2013 «Послуги комунального харчування. Терміни та визначення» підприємство громадського харчування (підприємство харчування) – це об'єкт господарської діяльності, призначений для виготовлення продукції громадського харчування, створення умов для споживання та реалізації продукції громадського харчування та покупних товарів (у тому числі харчових продуктів промислового виготовлення) як на місці виготовлення, так і поза ним на замовлення, а також для надання різноманітних додаткових послуг, у тому числі для організації дозвілля споживачів.

Ресторанним закладам властива різноманітність видів та форм, покликаних задовольняти різноманітні потреби. При цьому керівники повинні чітко уявляти, яку стратегію ведення бізнесу вибрати для досягнення намічених цілей у певному відрізку часу та в довгостроковій перспективі. Специфікою стратегічного управління ресторанному бізнесі є комплексний підхід до всіх сфер діяльності. Комплексне стратегічне управління підприємством ресторанного господарства передбачає управління виробництвом і реалізацією продукції та послуг при точному знанні потреб та можливості ринку та максимально ефективному використанні всіх наявних ресурсів з урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та ефективної роботи підприємства у довгостроковій перспективі.

Модель комплексного стратегічного управління підприємством ресторанного господарства подана на рис. 1.5.

Стратегічному управлінню для підприємства ресторанного господарства властива висока динаміка зміни довілля, потенціалу внутрішніх ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних), форм організації праці та управління підприємством та інших параметрів функціонування підприємства. Це пов'язано зі швидкими змінами споживчого ринку та внутрішніх умов функціонування.

З урахуванням основних характеристик стратегічного управління на підприємстві ресторанного господарства можна сформулювати його цілі та завдання.

Основна мета підприємства ресторанного господарства – забезпечення

високих темпів його розвитку у стратегічній перспективі та посилення конкурентної позиції на споживчому ринку.



Рисунок 1.5. Модель комплексного стратегічного управління підприємством ресторанного господарства

Джерело: складено автором самостійно.

Спираючись на основну мету, стратегічне управління спрямоване на здійснення наступних основних завдань:

1) створення умов для повного задоволення попиту у межах обраного сегмента споживчого ринку. Це завдання реалізується шляхом: освоєння підприємством своєї ніші у сфері ресторанного господарства; виявлення

основних параметрів попиту в даному сегменті споживчого ринку та формування необхідного асортименту продукції, що задовольняє попит.

2) забезпечення високого рівня обслуговування. Реалізація цього завдання забезпечується низкою організаційно-технологічних заходів, які, своєю чергою, формують необхідний рівень сервісного обслуговування;

3) забезпечення економічності торгово-технологічного та торгово-господарського процесів на підприємстві ресторанної сфери. Це завдання реалізується шляхом мінімізації витрат матеріальних, фінансових та трудових ресурсів на організацію технологічних процесів та операцій, пов'язаних із виготовленням продукції та обслуговуванням гостей;

4) збільшення суми прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства, а також забезпечення її ефективного використання. Це завдання реалізується шляхом:

- ефективного управління активами підприємства;
- проведення цілеспрямованої цінової, амортизаційної та податкової політики;
- оптимізації обсягу продажів;

5) зменшення рівня господарських ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства ресторанного господарства. Це завдання реалізується шляхом ефективного управління різними фінансовими, комерційними, інвестиційними та іншими ризиками, пов'язаними із господарською діяльністю підприємства. Зниження рівня господарських ризиків забезпечує передбачуваність фінансових результатів діяльності підприємства та стабільність його розвитку;

6) забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства. Це завдання може бути реалізоване за рахунок високої інвестиційної активності підприємства, його здатності ефективно зосереджувати власні фінансові ресурси забезпечення приросту активів, підвищення фінансової стійкості підприємства. Ринкова вартість підприємства збільшується за рахунок його високої ділової репутації, відпрацьованості внутрішніх технологій господарської діяльності та управління, а також інших “невідчутних активів”, здатних приносити підприємству додатковий прибуток.

Усі завдання стратегічного управління тісно взаємопов'язані. Формування умов найбільшого задоволення попиту споживачів та забезпечення високого рівня сервісного обслуговування сприяють зростанню продажів, а відповідно, і збільшенню суми прибутку підприємства. Своєю чергою, збільшення суми прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства та ефективне його використання, а також зниження рівня господарських ризиків є важливими умовами збільшення ринкової вартості підприємства.

Ефективне стратегічне управління, що реалізує основну мету та завдання, дає змогу забезпечити високий рівень обслуговування гостей, зміцнення фінансового стану та зростання ринкової вартості підприємства, заплановані темпи економічного розвитку організації у стратегічній перспективі, формування конкурентної переваги на споживчому ринку.

Таким чином, стратегічне управління на підприємствах ресторанного господарства має свої особливості, які обов'язково повинні враховуватися під час прийняття управлінських рішень та розробки перспективних стратегій розвитку бізнесу. Обов'язковим є врахування внутрішніх ресурсів і умов зовнішнього середовища, що швидко змінюються. Для розробки ефективного стратегічного плану необхідно чітко ставити цілі, спираючись специфіку даної галузі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

2.1 Аналіз результатів господарської діяльності кафе “Родина”

Досліджуючи господарську діяльність будь-якого підприємства, дуже велика роль приділяється аналізу фінансових результатів. Актуальність вивчення особливостей аналізу фінансових результатів виявляється в тому, що саме він дозволяє визначити найбільш раціональні способи використання ресурсів, сформувавши структуру доходу та витрат, і побачити реальні прибутки чи збитки підприємства. Адже ефективність функціонування підприємства, незалежно від організаційно-правової форми та видів його діяльності в умовах ринку визначається здатністю підприємства приносити достатній прибуток. Прибуток є різницею між чистим доходом від реалізації товарів або послуг та їх повною собівартістю. Отже, маємо пряму залежність: чим більший прибуток отримує підприємство, тим кращий його фінансовий стан.

Дохід – це загальна сума виручки, яку підприємство отримує в результаті різних господарських операцій. Собівартість – це вартісне вираження витрат підприємства на виробництво і реалізацію послуг та товарів, пов'язаних із використанням у процесі обслуговування природних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, виплату встановлених державою податкових відрахувань тощо. Об'єм реалізації і величина прибутку, товарооборот, валові доходи, рівень рентабельності залежать від виробничої, збутової та комерційної діяльності підприємства. Отже, аналіз цих показників дає можливість оцінити діяльність підприємства в цілому і побачити чи є його функціонування рентабельним.

Головним джерелом інформаційного забезпечення аналізу фінансових результатів слугує “Звіт про фінансові результати” форма №2. Ціллю даного розділу є аналіз результатів господарської діяльності підприємства на прикладі конкретного закладу – кафе “Родина”. Завданням є проаналізувати динаміку

фінансових результатів даного кафе протягом 2020–2021 років, і зробити висновки чи є його діяльність рентабельною.

Підприємство “Родина” – є закладом ресторанного господарства (кафе) і діє згідно чинного законодавства України. ТОВ “Родина” працює з 1994 року. Користуються послугами ресторану здебільшого жителі святошинського району столиці, а також жителі інших районів та гості міста Харкова.

Підприємство є юридичною особою, що має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви. Підприємство має право від свого імені володіти, користуватися, розпоряджатися майном у відповідності з його призначенням і предметом діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати та позбуватися майна, бути позивачем та відповідачем в суді. Підприємство самостійно визначає форми витрат грошових коштів (готівкою чи безготівковою), а також суму грошових коштів, що постійно знаходяться в касі підприємства і має право передавати грошові та матеріальні ресурси іншим підприємствам, організаціям, установам, а також приватним особам, що надають послуги підприємству. Підприємство має право отримувати короткострокові та довгострокові кредити в установах банку.

Розпочнемо аналіз з дослідження динаміки основних економічних показників таких як: товарооборот, валові доходи, валові витрати та фінансові результати від звичайної діяльності.

Провівши аналіз динаміки основних економічних показників кафе “Родина” за 2019–2021 роки, ми бачимо, що товарооборот підприємства з кожним роком зростає. Так за період з 2019 по 2021 рік він збільшився на 88,9 тис. грн. і склав 401,1 тис. грн, а за період з 2019 по 2021 рік – на 95,5 тис. грн, що склало 496,6 тис. грн. Аналіз валового доходу підприємства також показав тенденцію до постійного збільшення. У 2019 році дохід кафе складав 263,6 тис. грн, а в 2020 році – вже 326,8 тис. грн. У 2021 році дохід збільшився ще на 64,7 тис. грн і склав 391,5 тис. грн. Збільшення доходу протягом 2019–2021 років призвело до зростання прибутку підприємства. Так, якщо у 2019 році прибуток ТОВ «Родина» до оподаткування складав 8,6 тис. грн, то в 2020 році він зріс на 10,2 тис. грн і

склав 18,8 тис. грн. Сума податку на прибуток у 2019 році склала 2,6 тис. грн. Отже, фінансовий результат підприємства після оподаткування становив 6 тис. грн. Зі збільшенням у 2020 році прибутку відповідно зріс і податок на нього і склав 5,6 тис. грн, а сума фінансового результату після оподаткування склала 13,2 тис. грн. Проте зросли також за цей період і витрати, причому протягом 2020–2021 років витрати зростали більш високими темпами, ніж товарооборот та валовий дохід. В результаті цього в 2020 році кафе “Родина” не отримало прибутку, а сума збитків становила 45,9 тис. грн. Розмір витрат підприємства у 2019 році складав 213,3 тис. грн, у 2020 році цей показник збільшився на 48,8 тис. грн, а в 2021 році витрати зросли ще на 175,3 тис. грн і склали 437,4 тис. грн, що й призвело до збитків.

Наступним кроком у аналізі фінансового стану кафе “Родина” є аналіз динаміки складу товарообороту підприємства за 2020–2021 роки.

Як видно з даних у кафе «Родина» спостерігається стійка тенденція до зростання валового товарообороту. Так, за період з 2019 по 2020 рік він збільшився на 88,9 тис. грн або на 28,5%, а за період з 2019 по 2021 рік – на 95,5 тис. грн або на 23,8%. Це відбулося в основному за рахунок збільшення товарообороту по продукції власного виробництва (ПВВ). Так, за період з 2020 по 2021 рік товарооборот по ПВВ зріс на 77,8 тис. грн і склав 346,7 тис. грн, а за період з 2020 року по 2021 товарооборот по ПВВ зріс ще на 106,9 тис. грн і становив 453,6 тис. грн. Що стосується товарообороту по купівельних товарах (КТ), то протягом 2019–2020 років тут також спостерігається тенденція до збільшення. У 2020 році товарооборот по КТ зріс на 11,1 тис. грн і склав 54,4 тис. грн. Але вже протягом наступного року спостерігається його зменшення. Так, за наступний рік він знизився на 11,4 тис. грн і становив лише 43 тис. грн. Також і питома вага обороту по ПВВ у валовому товарообороті за аналізований період суттєво зростає. Якщо у 2019 році питома вага обороту по ПВВ складала 86,1%, а на оборот по КТ припадало 13,9%, в 2020 році обороти по ПВВ у валовому товарообороті збільшились на 0,3%, то вже в 2021 році на товарооборот по ПВВ припадало 91,4% від загального товарообороту.

Розглянемо динаміку та структуру доходу кафе “Родина” за 2019–2021 роки. Валовий дохід на протязі 2019–2021 років постійно збільшується: в 2020 році – на 63,2 тис. грн. або на 24,8% в порівнянні з 2019 роком, в 2021 році – на 64,7 тис. грн. або на 19,7%, що є позитивним в роботі підприємства. В структурі валового доходу закладу найбільшу питому вагу займають доходи від реалізації продукції та послуг харчування – більше ніж 70%. Ця частина доходів за період з 2019 по 2021 рік аналізованого періоду трохи зростає. Так, в 2019 році питома вага доходів від реалізації складає 74,1%, а в 2020 році – вже 74,3%, що говорить про збільшення обсягів реалізації та підвищення попиту на продукцію кафе «Родина». Проте в 2021 році спостерігається невелике зменшення даного показника на 0,4%. Зростають також і доходи від надання додаткових послуг, таких як надання послуг офіціантів та кухарів для проведення бенкетів в інших підприємствах, установах, організаціях, продаж квітів та сувенірів. З кожним роком цей показник в структурі валового доходу зростає приблизно на 1,3–1,4%. Частка позареалізаційних доходів в структурі валових доходів кафе «Родина» за 2019–2021 роки, а саме доходи від реалізації майна, що не потрібно підприємству (частина застарілого устаткування) трохи знизилась на 2,6%.

Наступним кроком нашого аналізу буде характеристика динаміки і структури витрат. Провівши аналіз динаміки витрат кафе “Родина” видно, що за проаналізований період сума витрат зросла. Причому, якщо за період з 2019 по 2020 рік спостерігається помірне зростання витрат, то за наступний рік витрати по деяких показниках зросли майже вдвічі. Загалом за період з 2020 по 2021 рік валові витрати збільшилися на 224,1 тис. грн., що пов’язано не тільки зі збільшенням обсягів діяльності. Хоча, найбільш суттєво зросли витрати на збут – на 40,15 тис. грн. На збільшення витрат вплинули такі чинники: збільшення обсягів товарообороту та обороту по ПВВ; збільшення амортизаційних відрахувань за рахунок збільшення вартості основних фондів; збільшення суми податку на майно; підвищення заробітної плати працівникам; підвищення транспортних тарифів, тарифів на електроенергію і опалення; інші чинники.

Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність даного підприємства ресторанного господарства можливо зробити висновки, що:

- товарооборот та дохід підприємства за досліджуваний період має тенденцію до збільшення;
- більшу частину у роздрібному товарообороту кафе займає реалізація страв власного виробництва, що свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства.

Негативні тенденції:

- зростання абсолютної суми витрат більш високими темпами, ніж товарообороту та валового доходу, що в свою чергу призвело до збитків;
- а аналізований період заклад отримав збитки на суму 59,1 тис. грн.

Прибуток характеризує кінцевий результат діяльності підприємства ресторанного господарства і є основним показником ефективної роботи підприємства в умовах ринку. Фінансовий результат до оподаткування кафе “Родина” в 2020 році збільшився на 7,2 тис. грн, тобто більш ніж в 2 рази, в результаті чого підвищилась ефективність діяльності підприємства. Проте в 2021 році, в результаті надто швидко зростання витрат, заклад не отримав прибутку, а сума збитків становила 45.9 тис. грн. Таким чином, в 2021 році діяльність аналізованого підприємства нерентабельна. Не дивлячись на це, підприємство ще має резерв підвищення своєї рентабельності, відновлення прибутків на основі вмілого оперативного управління, удосконалення виробничо-торгівельної діяльності.

Достатня забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва. Наприклад, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежить об'єм та своєчасність виконання роботи, ефективність використання обладнання, машин, механізмів, і як результат – обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників. Отже, аналізуючи господарську діяльність підприємства доцільно буде розглянути ефективність використання його трудових ресурсів.

Проаналізуємо основні показники з праці в ТОВ “Родина” за 2019–2021 роки. Фонд оплати праці в кафе за аналізований період збільшився майже в 2 рази, хоча чисельність працівників закладу зменшилась. Так, в 2020 році середньоспискова чисельність працівників зменшилась на дві особи і становила 11 чоловік. У 2021 році до підприємства було прийнято одного працівника, таким чином за період з 2019 по 2021 рік чисельність працівників підприємства зменшилась на одну особу. Фонд оплати праці за період з 2019 по 2020 рік зріс на 9,05 тис. грн, і склав 39,13 тис. грн. Особливо помітне зростання фонду оплати праці спостерігається в 2020 році, в якому він зріс на 15,7 тис. грн, і склав 54,83 тис. грн. Це пов’язано з тим, що в 2021 році керівництво збільшило суми тарифних ставок та посадових окладів працівників. Так, якщо середньорічна заробітна платня у 2019 році складала 2,31 тис. грн, то у 2021 році вона вже була вищою на 2,26 тис. грн, і складала 4,57 тис. грн. Підвищення заробітної плати проводиться на основі підвищення продуктивності праці працівників. Так, в 2020 році вона зросла на 9,4 тис. грн/чол. в порівнянні з 2019 роком, а в 2021 році продуктивність праці працівників збільшилась на 2,9 тис. грн /чол., і склала 32,6 тис. грн /чол., порівняно з 29,7 тис. грн /чол. у 2018 році.

2.2 Оцінювання впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на управління діяльністю підприємства

Метою кафе “Родина” є задоволення потреб населення району у масовому харчуванні, торговельних послугах, а також: здійснення виробництва і організації реалізації кулінарної продукції власного виробництва, забезпечення торговельного обслуговування населення у відповідності з затвердженими технологічними правилами; торговельно-закупівельна діяльність та торговельно-посередницькі послуги, роздрібна торгівля, включаючи торгівлю алкогольними напоями; організація культурно-розважальних заходів, відпочинку, проведення банкетів, сімейних свят, прийомів, надання площ в оренду; реалізація

товарів, робіт та послуг за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірних умовах.

Асортимент продукції, яка реалізується, прийнятий у відповідності з рекомендаціями нормативних документів по мінімізації асортименту на підприємствах громадського харчування і включає холодні та гарячі закуски, перші, другі та солодкі страви, кулінарні та кондитерські вироби; гарячі, холодні та алкогольні напої; фрукти і тютюнові вироби. Процес управління в кафе ТОВ “Родина” являє собою сукупність взаємопов’язаних дій направлених на забезпечення оптимального співвідношення робочої сили, матеріальних і фінансових ресурсів.

Організаційна структура – це принцип, який закладено в основу розподілу праці. “Родина” має лінійно-функціональну організаційну структуру, будь-які накази, розпорядження, які підлягають безумовному виконанню, працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Виробництво продукції, високий рівень обслуговування в ресторані залежить не тільки від технічного стану його виробничих приміщень, обладнань залів, а й від ділових якостей керівника.

В асортиментній структурі кафе “Родина” – головну роль відіграє меню. Меню – це перелік страв та напоїв, що пропонуються споживачам протягом дня.

Кафе пропонує великий вибір холодних страв і закусок, других страв, в той же час, відсутні десерти, мала кількість напоїв. Кафе надає широке коло послуг: організація музичного обслуговування; бронювання місць в залі, упакування кулінарних та кондитерських виробів. Асортимент продукції та послуги, що надає кафе відповідає типу підприємства та сучасним вимогам. Разом з тим у товариства є резерви удосконалення асортименту продукції, а також збільшення кількості послуг.

Продукти зберігають у тарі, виготовленій з різних матеріалів і різної місткості. Звіт про рух тари в ресторані не ведеться; вартість тари відносять на витрати виробництва.

Приміщення в кафе в залежності від їх функціонального призначення розподіляються на наступні групи: приміщення для споживачів; виробничі приміщення; для зберігання продуктів; технічні приміщення.

Виробничі приміщення підприємства складаються із гарячого та холодного цехів. У цих приміщеннях виготовляються напівфабрикати, кулінарна продукція. Виробничі приміщення розташовані так, що забезпечують зв'язок з приміщеннями для зберігання сировини, миттям столового та кухонного посуду, сервізної. Основним виробничим приміщенням кафе, є гарячий цех, який має безпосередній зв'язок з холодним цехом, мийною посуду. Шляхи сировини, такої як сире м'ясо, сир або сметана перетинаються, до того ж не один раз. Це не допускається та негативно впливає на діяльність кафе. Кафе має в своєму розпорядженні охолоджену камеру та неохолоджену. Продукти в них зберігаються з порушенням товарного сусідства. Також помітні такі суттєві порушення: відсутній вестибюль для споживачів; прохід в зал із виробничих приміщень пролягає через мийну столового посуду; роздаткова знаходиться лише в гарячому цеху, і відсутня в холодному; На підприємстві страви і кулінарні вироби готують відповідно спеціальним збірникам рецептур, технологічним картам, в яких приводиться перелік і кількісний склад продуктів, а також технологія приготування страв, оформлення та подача. Аналізуючи внутрішнє середовище підприємства, також слід відмітити, що адміністрації необхідно приділити увагу виробничим приміщенням і зробити косметичний ремонт. Звернути увагу на санітарно-гігієнічні умови і поставити, усунути зайвий шум.

Зовнішнє середовище не передбачене, існує багато факторів, які суттєво впливають на діяльність підприємства, вони не підконтрольні йому: політичні, демографічні, економічні, культурні, соціальні. Розглянемо регіональний ринок, де свої послуги пропонує "Родина". Заклад ресторанного господарства – кафе "Родина" знаходиться в красивій частині міста, де попит на продукцію ресторанного господарства значний, разом з тим існує велика конкуренція. Споживачі відрізняються один від одного за віком, рівнем доходів, освітою, смаком, уподобаннями.

На поведінку покупця впливає платоспроможність (рівень доходу, стабільність, наявність заощаджень, боргів, тощо). Кафе “Родина” відвідують в основному клієнти для відзначення якоїсь святкової події (дня народження, весілля, банкетів), зустрічі з друзями, і що хотілося б відмітити, здебільшого в вечірній час. Вік основному клієнти для відзначення якоїсь святкової події (дня народження, весілля, банкетів), зустрічі з друзями, і що хотілося б відмітити, здебільшого в вечірній час. Вік відвідувачів в основному від 16 до 40 років, в яких рівень доходів в рамках 500–800 грн. Асортимент продукції, який пропонується споживачам досить широкий і по помірним цінам. Продукція ресторану розрахована на населення з середнім рівнем доходу. Підприємство відвідувало б значно більше клієнтів, але в підприємстві не звертають уваги на рекламу, яка в закладі відсутня.

На основі аналізу анкет, які були запропоновані відвідувачам ТОВ “Родина” можна зробити висновки, про контингент споживачів, особливості його попиту. На попит впливає низка чинників: соціальний, економічний, демографічний, кліматичний, територіальний. В основному кафе відвідують службовці – 46%; робітники – 22%; споживачі віком до 25 років – 52%; більше чоловіків – 54%. З середньомісячним доходом на 1 члена сім’ї 500–800 грн – 54%; та 28% з доходом у 800–1000 грн. Кафе відвідують з метою святкування якоїсь події – 42%; для спілкування з друзями 36%; організації дозвіллі – 12%.

Що стосується якості обслуговування, то це можна розглянути, проаналізувавши пункт про час обслуговування. Час чекання обслуговування не перевищив 5 хв. У 72% респондентів, 5–10 хв. у 22%. Офіціанти уважні, порядні, але не вистачає професіоналізму 60%. Відвідувачі розраховують на витрати під час перебування в ресторані в межах 20–30 грн – 70%; 30–40 грн – 18%.

На ринку, де пропонує свою продукцію і послуги кафе “Родина” багато конкурентів. Вони відрізняються асортиментом, якістю, ціною продукції та послуг, що надають. Аналіз конкурентів дає можливість чітко спланувати діяльність підприємства.

Основними конкурентами “Родина” є ресторан швидкого обслуговування «Булочка», ресторани “Фаворит” та “Старий Млин”, а також кафе “Кури-гриль”.

Підприємства знаходяться в так званій «спальній» частині міста, звідки на роботу багато людей виїжджають в інші райони міста. Основним конкурентом кафе “Родина” є ресторан швидкого обслуговування «Булочка», який до речі розміщується в одному будинку, а якщо звернути увагу на привабливість реклами ресторану “Булочка”, то можна виявити те, що за рекламними щитами “Булочка” зовсім невразно спостерігається вивіска кафе. Особливо велика відмінність в оформленні залів для споживачів, сучасне досить елегантне оформлення, разом з високою культурою обслуговування і швидкістю є досить сильним конкурентом для кафе “Родина”. В ресторані “Старий Млин” на теперішній час зал обладнаний досить старими меблями які вже давно потрібно було б замінити на нові. Ресторан “Фаворит” – має класичне яскраве оформлення гама синьо-червоних кольорів, має досить широкий (порівняно з іншими), асортимент страв у меню, зал гарно оформлений, сервіровані столи. Ціни порівняно високі. Ресторан розрахований на контингент споживачів з більш високим заробітком. Відвідувачів не багато, але в основному постійні. Потрібно також відмітити досить високий рівень обслуговування. “Кури-Гриль»” – асортимент страв не великий, в основі це кури-гриль, і розноманітні холодні закуски і салати. Ціни помірні, не високі. Виходячи з цих даних можна зробити висновок, що ресторан “Булочка”, з вузьким асортиментом страв і помірними цінами відвідує споживачів набагато більше ніж інші досліджу вальні підприємства. Слід відмітити, що з усіх підприємств конкурентів реклама на досить високому рівні тільки у ресторані «Булочка», яку можна зустріти досить часто.

2.3. Виявлення позитивних та негативних тенденцій у фінансово-господарській діяльності підприємства

Вивчення внутрішнього середовища функціонування досліджуваного кафе показало наступні тенденції його розвитку. В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що в цілому «Родина» ефективно використовує свій виробничий потенціал, оскільки на протязі досліджуваних років постійно

зростає обсяг товарообігу, частка обороту, валові доходи підприємства, продуктивність праці його працівників та їх заробітна плата. Діяльність «Родина» за 2020 та 2021 рік можна охарактеризувати як ефективну – підприємство здійснює ефективну, рентабельну (хоча й не високорентабельну) діяльність. Підприємство має ще резерви підвищення своєї рентабельності, відновлення прибутковості на основі вмілого оперативного управління та удосконалення діяльності закладу.

Дослідження зовнішнього середовища здійснювалось шляхом опитування споживачів та вивчення впливу факторів макро– та мікро-середовища на діяльність кафе «Родина». Досліджуване підприємство займає не досить зручне положення на ринку, так для укріплення своїх позицій на ринку необхідно залучати потенційних клієнтів закладу. Це можливо завдяки проведенню вдалих рекламних компаній, зміні асортименту продукції, наданню додаткових послуг, гнучкому ціноутворенню, яке базувалася б не на системі націнок і надбавок, а мало б у своїй основі собівартість продукції з урахуванням певної норми прибутку. Необхідно встановити рекламу, де знаходиться підприємство на транспортних шляхах, описати часи роботи, а також ціни і асортимент продукції, що пропонує підприємство.

Таким чином, аналіз фінансово–господарського стану підприємства в цілому виявив ряд негативних тенденцій в організації господарської діяльності, яких можна уникнути завдяки впровадженню і реалізації наступних заходів:

1. Розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства. Виробництво нової продукції з використанням нових технологій, що дозволить спрямувати діяльність підприємства ресторанного господарства на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність, його виживання та конкурентоспроможність.

2. Удосконалення діяльності підприємства шляхом відкриття структурного підрозділу кафе “Родина” – бару “Горка” – підприємство швидкого обслуговування, яке буде реалізовувати різноманітні фруктові соки та напої в широкому асортименті. Це є дуже актуальним для даного закладу, оскільки

асортимент напоїв в меню дуже незначний і його збільшення необхідно для задоволення потреб відвідувачів і залучення більшої кількості клієнтів. Необхідно впровадити окреме меню бару і провести відповідну рекламну компанію. Бар “Горка” принесе закладу “Родина” збільшення чистого прибутку, а також задовольнить попит відвідувачів кафе “Родина”. Слід зауважити, що дана пропозиція є актуальною, ще й тому, що не потребує значних витрат, а для даного підприємства дуже важливо контролювати рівень витрат, оскільки за останній рік діяльності вони перевищили дохід, що призвело до збитків.

3. Обґрунтування рекламної діяльності “Родина” та розробка рекламного бюджету закладу як одного з важливих напрямків підвищення якості обслуговування і доходів закладу на ринку ресторанних послуг. Провівши аналіз діяльності досліджуваного підприємства було виявлено, що однією з важливих проблем закладу є те, що керівництво зовсім не приділяє увагу належній рекламі, і цим самим знижує кількість потенційних клієнтів та свою конкурентоспроможність. Звісно, в умовах збитків, що отримало підприємство за останній рік, проведення, а саме, фінансування, широкої рекламної компанії неможливе. Підприємство не зможе виділити кошти на впровадження реклами закладу по телебаченню, радіо, встановлення бігбордів, рекламу на транспорті, що неодмінно призвело б до збільшення попиту на пропоновані послуги. Тому, ми вважаємо доцільним розмістити відомості про кафе у недорогих рекламних газетах, що роздаються безкоштовно. Обов’язково слід вказати години роботи закладу та зробити акцент на недорогі ціни. Також, необхідним є зміна вивіски кафе на більш яскраву і помітну. Звісно, в умовах, що склалися, введення до складу управління нової функціональної служби, такої як відділ маркетингу та її є недоцільним. Тому, враховуючи незначний штат працівників, вважаємо, що відповідальність за проведення зазначених заходів повинна бути покладена на директора кафе. Основним його завданням має бути – забезпечення відповідності кількості та якості послуг кафе реальному та потенційному попиту клієнтів, проведення більш глибокого вивчення динаміки попиту споживачів, аналізу діяльності конкурентів, дослідження ринку потенційних постачальників. Важливим також є оцінити якість та культуру обслуговування шляхом

анкетування відвідувачів, що вже поступово впроваджується і дає змогу виявити реальні недоліки функціонування закладу з точки зору споживачів.

4. Збільшення додаткових послуг закладу. В кафе “Родина” надається досить вузьке коло додаткових послуг: упакування страв і виробів, що придбані у кафе; організація музичного оформлення; бронювання місць в залі. Як вже зазначалося вище, підприємством було проведене анкетне опитування споживачів, і на основі аналізу даних анкет було виявлено, що деякі відвідувачі хотіли б, щоб була збільшена кількість додаткових послуг, а саме впроваджені такі: упакування страв та виробів, що залишились після обслуговування; надання телефонного і факсимільного зв'язку; проведення концертів, програм вар'єте, відео програм; послуги офіціанта, бармена по обслуговуванню вдома, на роботі, офісі; доставка кулінарної та кондитерської продукції у банкетному виконанні додому, в офіс; фото і відео; надання газет, журналів, ігрових автоматів, настільних ігор, більярду. Враховуючи побажання споживачів можна сказати, що підприємство не володіє достатніми коштами, щоб впровадити такі послуги, як ігрові автомати, настільні ігри, більярд, запрошувати відомих артистів. Проте впровадження таких додаткових послуг як упакування страв та виробів, що залишились після обслуговування; послуги офіціанта, бармена по обслуговуванню вдома, на роботі, офісі; доставка кулінарної та кондитерської продукції у банкетному виконанні додому, в офіс; фото і відео; надання газет та журналів є дуже доцільним, оскільки буде добре поєднувати побажання споживачів і незначні витрати.

6. Розширення асортименту пропонованих послуг. Провівши аналіз асортименту пропонованих послуг було виявлено, що в меню закладу зовсім відсутні десерти та дуже незначний вибір напоїв, що негативно впливає на попит. Проблему з напоями частково ми вирішимо за рахунок впровадження бару “Горка”, та незважаючи на це в меню слід збільшити пропозицію гарячих напоїв. Також, меню необхідно поповнити десертами, які слід виготовляти з сезонних фруктів, що зменшить їх собівартість. Впровадження даних заходів є необхідним для збільшення кількості споживачів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Перспективи стратегічного планування підприємства на основі автоматизованої експертної системи управління

У сучасних умовах керівникам підприємств ресторанного бізнесу доводиться керувати складними виробничо-збутовими системами. Основна характеристика таких систем – їх мережева будова. Це означає, що в них стає неможливою ізольована, локальна зміна.

Кухня, обідня зала, банкетний зал, бар, різні службові та підсобні приміщення – є основними елементами виробничої структури ресторану. Основним персоналом ресторану є кухарі, офіціанти, бармени, прибиральниці, мийниці, швейцари, охоронці та інші співробітники. Крім того, управлінський персонал підприємства харчування повинен постійно мати справу з постачальниками сировини та обладнання, посередниками та партнерами, орендодавцями, міськими комунальними службами та різними державними контролюючими організаціями.

Специфіка складних ситуацій не тільки у необхідності вибору однієї з багатьох альтернатив дії для вирішення певної проблеми, але й у тому, що кожний вплив породжує безліч наслідків, які слід враховувати. Поведінка в проблемних ситуаціях вимагає орієнтації не стільки на складності, що вже стоять перед керівниками, скільки на проблеми, що породжуються їхніми діями.

Подолання вищезгаданих тенденцій можливе за наявності відповідної системи моделювання. Ці завдання може виконувати експертна система стратегічного планування розвитку підприємства. Експертна система – це прикладна автоматизована інформаційна система, в якій база даних є

формалізованими емпіричними знаннями висококваліфікованих спеціалістів (експертів) у будь-якій предметній галузі.

Архітектура експертної системи залежить від того, на вирішення яких завдань вона використовується у сфері діяльності. За допомогою експертної системи керівник може перевірити всі запропоновані варіанти вирішення наявних проблем та оцінити наслідки від впровадження управлінських рішень на моделі. Експертна система дозволяє отримати уявлення про стратегічну мету (бажаний рівень розвитку ресторану) та допомагає розробити бізнес-план з урахуванням пріоритетності розв'язуваних проблем для досягнення цільових орієнтирів.

Ця система призначена для:

- розроблення бізнес-плану розвитку ресторану;
- навчання розпізнаванню диспропорцій у розвитку підприємства;
- вироблення заходів щодо усунення проблемних ситуацій;
- оптимізації структури управління ресторанним господарством;
- оцінки заходів щодо реформування внутрішньої структури ресторану;
- проведення інноваційної політики.

Властивостями системи є:

- високий рівень правильності оцінки ситуації;
- достовірність прогнозів;
- професійна підготовка осіб, відповідальних за прийняття рішень та визначення їхньої відповідальності;
- визначення порядку обґрунтування та прийняття рішення;
- наявність налагодженої системи оперативної інформації та зворотного зв'язку.

У системі сформовано основні компоненти технології забезпечення інформацією осіб, які здійснюють управління розвитком ресторану. Предметною галуззю є питання забезпечення стабільної роботи ресторану. Вони представляє собою модель взаємодії елементів, що входять до структури управління, у процесі розпізнавання та вирішення проблемних ситуацій.

На основі застосування логіко-лінгвістичних моделей та експертних методів дана система дає змогу досліджувати модель господарського механізму підприємства живлення, яка відображає: рівень та якість наданих послуг; динаміку виробничого процесу; рух фінансових потоків; стан основних засобів виробництва.

Система надає можливість дослідити логічно пов'язану мережу проблемних ситуацій, що характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства та під впливом управлінських рішень досягти балансу у функціонуванні окремих структурних елементів, які забезпечують роботу ресторану.

Експертна оцінка дає змогу засобами логіко-лінгвістичного моделювання та експертних оцінок здійснювати вироблення оптимальних управлінських рішень та оцінку їх впливів на діяльність ресторану.

Навчання та підвищення кваліфікації менеджерів ресторанного бізнесу за допомогою системи дозволяє їм краще зрозуміти цілі та завдання власної діяльності та вирішувати проблему підбору професійних кадрів. Головна функція системи – оцінка наслідків керуючих впливів.

Структура експертної системи представлена такими групами моделей:

- модель об'єкту,
- модель суб'єкта,
- модель проблемної галузі,
- модель цільової орієнтації, представлена графами типу дерево цілей об'єкта та дерево цілей суб'єкта,
- мережеві графіки об'єкта та суб'єкта,
- ресурсні комплекси «фінанси», «персонал», «основні фонди», «матеріали».

Модель об'єкта (керована структура) є модель ресторану, де вершинами є елементарні об'єкти, що є структурними підрозділами підприємства (цехи, зали, відділи та ін.). Взаємодія елементарних об'єктів представлена фінансовими, трудовими, матеріальними ресурсними потоками, які забезпечують функціонування елементарного об'єкта. Діяльність такого об'єкта описується

поняттями: вхідний потік (ресурси), стан об'єкта (запаси ресурсів, потенціал різного виду), вихідний потік (результати діяльності, трудовий внесок тощо).

Модель суб'єкта (структура суб'єкта управління) розглядається як колектив менеджерів, пов'язаних ієрархічними відносинами. Кожен менеджер має свої права та обов'язки і є одним з елементів керуючої структури.

Модель проблемної галузі або дискретно-ситуаційна мережа відображає основні проблеми діяльності ресторану. Вузлами (вершинами) мережі є проблемні ситуації, дугами – причинно-наслідкові зв'язки між ними. Під проблемною ситуацією розуміється порушення процесу досягнення будь-яких корисних результатів (цілей) діяльності об'єкта. Виявлені проблеми є можливими факторами, що обмежують розвиток ресторану. Вирішення цих проблем становить основний зміст виробничо-збутової програми та бізнес-плану підприємства.

Дерево цілей об'єкта є графом, вершини якого фіксують цілі відповідних рангів, кожній з яких відповідає набір показників, значень мети, конкретизованих за часом і зіставлених за масштабом та значимістю. Головною метою об'єкту є досягнення сталого функціонування ресторану за конкурентних умов. Реалізація головної мети забезпечується за рахунок досягнення комплексу скоординованих локальних цілей елементів усієї системи.

Дерево цілей суб'єкта відображає декомпозицію загальної мети суб'єкта управління на приватні цілі, що передбачають формування інформаційних взаємодій між менеджерами при розробці виробничо-збутової програми та бізнес-плану. Цілі розкривають вимоги до результатів діяльності ресторану і визначають режим його функціонування.

Мережеві графіки відображають поетапний процес досягнення мети системи. Для об'єкта управління це буде опис певних подій, наприклад: технологічних операцій, задіяного обладнання тощо. Для суб'єкта управління мережеві графіки виражаються у вигляді процесу планування та координування, що мають тимчасові характеристики. Вузли графа є окремими операціями, за допомогою дуг описуються умови виконання відповідних операцій. Використання мережевих графіків дає змогу контролювати дотримання

логічного взаємозв'язку робіт та забезпечує наочність її подання на графі. Тривалість всього комплексу робіт, відображених у мережевому графіку суб'єкта та об'єкта визначається заданим інтервалом часу. Зазвичай часовий інтервал дорівнює одному році.

Ресурсний комплекс системи управління – це система ресурсів, яка формується та використовується організаційною системою для досягнення поставленої мети. Модель кожного ресурсного комплексу містить необхідну інформацію про ресурси, що використовуються в процесі прийняття рішень, та відображає 'життєвий цикл' ресурсів, джерела їх надходження, формування та вибуття. Можна виділити: ресурсний комплекс "фінанси", "матеріали", "основні засоби", "персонал". Ресурсний комплекс "фінанси" демонструє джерела надходження та витрачання фінансових коштів підприємства. Комплекси "персонал" та "основні засоби" відображають надходження та вибуття працівників та наявних засобів виробництва.

Необхідною умовою функціонування експертної системи є наявність бази даних щодо поточного стану підприємства. Вона включає результати діяльності його структурних елементів у вигляді цільових нормативів, відомостей облікового та прогнозного характеру, аналітичної залежності та списків альтернативних керуючих впливів для вирішення проблемних ситуацій та досягнення поставлених цілей. База даних заповнюється відомостями, формалізованими у вигляді логічних правил, семіотичних мереж, логіко-лінгвістичних моделей та процедур логічного виведення. Використання системи включає кілька етапів:

1. Формування зразкового списку розв'язуваних проблем.
2. Фіксація існуючих умов.
3. Постановка цілей (розробка системи показників, що відбивають бажаний стан об'єкта).
4. Діагностика.
5. Вироблення альтернативних рішень проблемних ситуацій (вироблення керуючих впливів) та перевірка гіпотез.
6. Процес прийняття рішень.

На рис. 3.1 подана приблизна схема роботи автоматизованої експертної системи з управління рестораном.

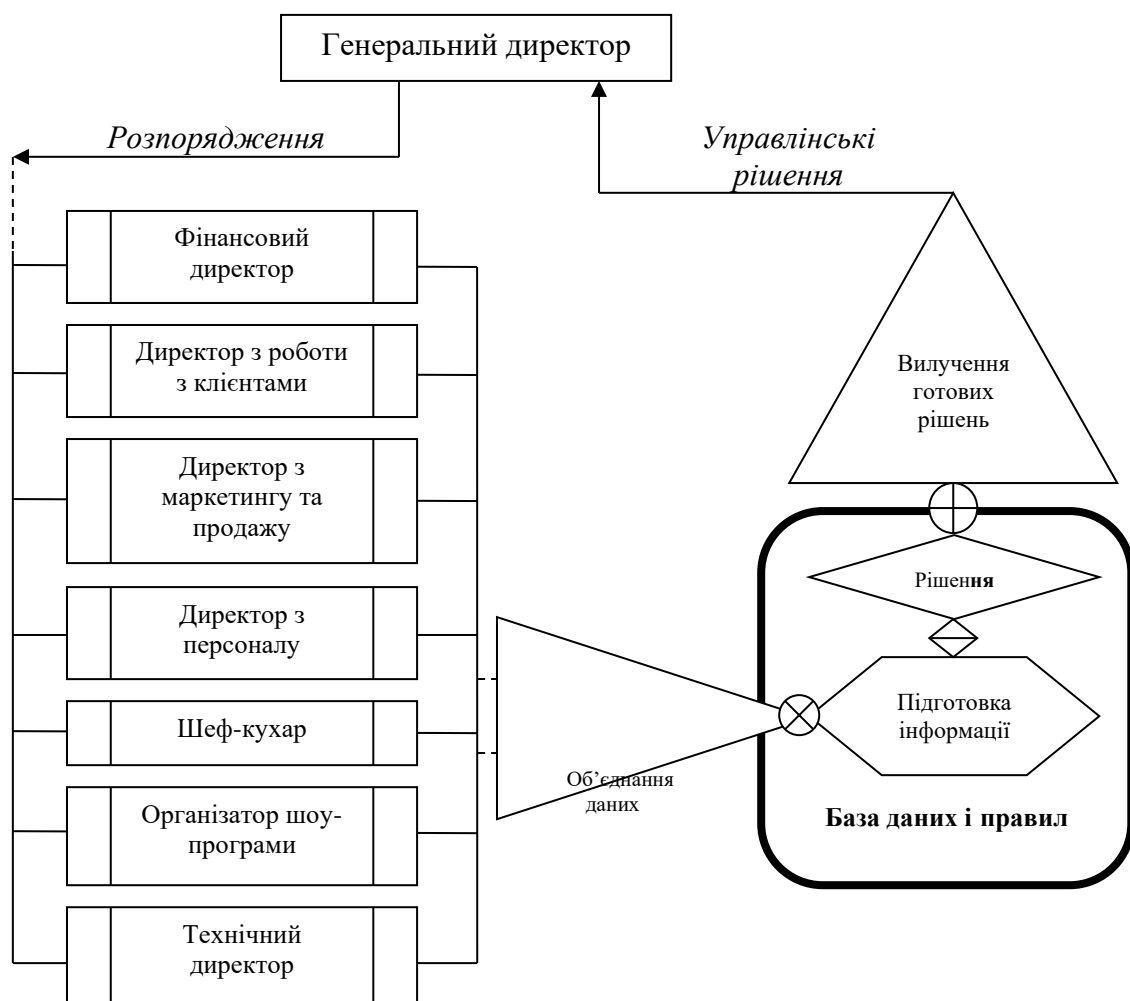


Рисунок 3.1. Схема роботи автоматизованої експертної системи з управління рестораном

Джерело: складено автором самостійно.

Пропонована система призначена для інформаційної підтримки розробки та прийняття стратегічних та оперативних рішень керівництвом ресторану, а також для раннього розпізнавання та вирішення проблемних ситуацій.

Експертна система автоматизованого управління рестораном дає змогу:

1. Формувати з урахуванням постійно оновлюваної бази даних перелік проблем з розвитку ресторану, створювати з них модель проблемної області (мережа причинно-наслідкових зв'язків проблемних ситуацій). Керівник пропонує сценарії комплексного вирішення проблем з урахуванням їх

взаємозв'язків. Система надає реальну можливість менеджменту фірми спрогнозувати наслідки сукупності тих чи інших управлінських впливів на стан усієї проблемної галузі. Визначаються ключові (вузлові) керуючі дії, за допомогою яких вирішується низка проблемних ситуацій. Таким чином, вчасно розпізнані та вирішені проблеми виключають їх лавиноподібне наростання, оскільки усуваються причини виникнення наступних проблемних ситуацій.

2. Визначати оптимальну стратегію розвитку ресторану з використанням доступних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових тощо). Чим надійніше складено та визначено стратегію, тим ефективніший процес досягнення головної мети розвитку – підвищення якості пропонованих послуг та отримання постійного прибутку.

При складанні виробничо-збутової програми та бізнес-плану ресторану система враховує зовнішнє та внутрішнє конкурентне середовище та дозволяє визначати спеціалізацію та кооперацію підприємства.

Моделювання системи планових рішень дає змогу здійснювати безперервне стратегічне управління як реального часу. Формування поточних програм та бізнес-планів має представляти процес регулярного оновлення стратегічної планової інформації.

Система демонструє процес оновлення плану розвитку підприємства. Він досягається шляхом прийняття фактично сформованого стану ресурсних потоків за початкову умову та перерахування планових показників. Інакше кажучи, необхідно облікові показники, що відбивають фактичну ситуацію, яка склалася за минулий період, і прогнози порівнювати з очікуваними значеннями показників, раніше визначеними на цей період. За виявленими при цьому проблемними ситуаціями встановлюються їхні причини. Надалі, з урахуванням керуючих впливів із проблем, що виникли, перераховуються (коригуються) планові показники, що відображаються в бізнес-плані на майбутній період.

Перевага такого методу полягає в тому, що він дає змогу зберегти безперервність стратегічного управління. Щорічно коригуючи бізнес-план, необхідно відсувати на рік крайній термін його реалізації. Бізнес-план,

конкретизуючись, є джерелом для формування виробничо-збутової програми, яка, у свою чергу, є підставою для контролю.

Експертна система дає змогу на ранній стадії реалізації виробничо-збутової програми оцінювати перші ознаки її ефективності. Зокрема, система дозволяє визначати:

- характер та якість взаємовідносин (психологічний клімат) між менеджерами різних рівнів, на цій основі прогнозувати виникнення конфліктних ситуацій та пропонувати кадрові ротації чи інші рішення;

- рівень кваліфікації, сумлінності та відповідальності кожного керівника;
- ефективність управлінської праці на тривалому відрізку часу шляхом вимірів реального обсягу виконуваних функцій та повноважень. На основі цих вимірів видавати варіанти рекомендацій щодо подальшого використання менеджерів усіх рівнів:

- розширення обсягу повноважень відповідно до великого рівня кваліфікації, підвищення оплати, висунення на вищу посаду;

- переміщення в іншу сферу діяльності, обмеження повноважень, спрямування на додаткову професійну перепідготовку;

- притягнення до різних видів відповідальності, звільнення.

Інформаційно-логічний процес розпізнавання та вирішення проблемних ситуацій утворює управлінський цикл керівника, який використовує відповідний апарат спеціалістів.

1. Система на основі інформації, що знаходиться в базі даних, має можливість аналізувати вплив економічних, соціальних, адміністративних та територіальних чинників на розвиток ресторанного бізнесу в регіоні.

2. Система дає змогу вводити, оновлювати та доводити до адресатів директивну інформацію від вищих керівників та на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища готувати оптимальні управлінські рішення на кожному рівні.

3. Система дає змогу передавати інформацію про стан справ до системи вищого порядку, що дозволяє створювати єдину систему управління для мережевих підприємств.

4. Система дає змогу розпізнавати проблемні ситуації шляхом використання різних методів (аудиту, експертних оцінок тощо), розкриває спроби внесення до каналів управління спотвореної інформації, оцінює ризики, пов'язані з управлінською діяльністю.

5. Система обладнується апаратом санкціонованого доступу до інформації відповідно до посадових інструкцій.

Сучасне ефективне управління підприємством є складним завданням, яке враховує конкурентне середовище, а також різноманіття чинників впливу (обмеженість ресурсів, висока швидкість змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища).

Саме тому особливу гостроту набуває проблема автоматизації управлінської діяльності та забезпечення інформаційної підтримки прийняття рішень. Ця проблема ускладнюється такими характерними для систем управління особливостями:

1. Збільшення обсягу інформації, яка надходить безпосередньо до керівника підприємства.

2. Ускладнення вирішуваних проблем економічною та соціальною відповідальністю за прийняті рішення.

3. Необхідність оперативного обліку великої кількості взаємопов'язаних специфічних чинників та швидко мінливих вимог життя.

4. Проблема прогнозування віддалених наслідків прийнятих рішень.

5. Відсутність ефективного контролю за реальними результатами діяльності персоналу.

6. Наявність чинників ризику, що загрожують розвитку підприємства (зміна економічної ситуації, екологічні проблеми тощо).

Тому актуальним стає завдання розробки та впровадження принципово нової системи управління підприємством харчування, що дає змогу перейти від паперової схеми управління до автоматизованої експертної системи, що допоможе керівництву налагодити ефективну роботу ресторану, що забезпечує отримання прибутку.

3.2. Сучасні інструменти стратегічного менеджменту в сфері ресторанного бізнесу

Відповідно до Національної стратегії розвитку туризму до 2035 року, однією з основних проблем індустрії гостинності визнано відсутність у цій сфері ефективної управлінської вертикалі.

Менеджмент у сфері ресторанного бізнесу можна подати у вигляді низки складових (рис. 3.2).

Розглянемо більш детально кожен з них.

Управління якістю у сфері ресторанного бізнесу має відмінну специфіку, яка обумовлена особливостями самого продукту: для кожного з них доцільно розробляти політику в галузі якості, керувати нею та безперервно її вдосконалювати. Створивши єдину концепцію, слід застосувати її кожного конкретного об'єкта комунального харчування, попередньо адаптувавши.

Під *інноваційним менеджментом* в даній сфері прийнято розуміти процес управління на основі застосування новаторських та креативних принципів і функцій у даній сфері. Він є частиною стратегії розвитку об'єктів ресторанного бізнесу і повинен знаходитися в її основі.

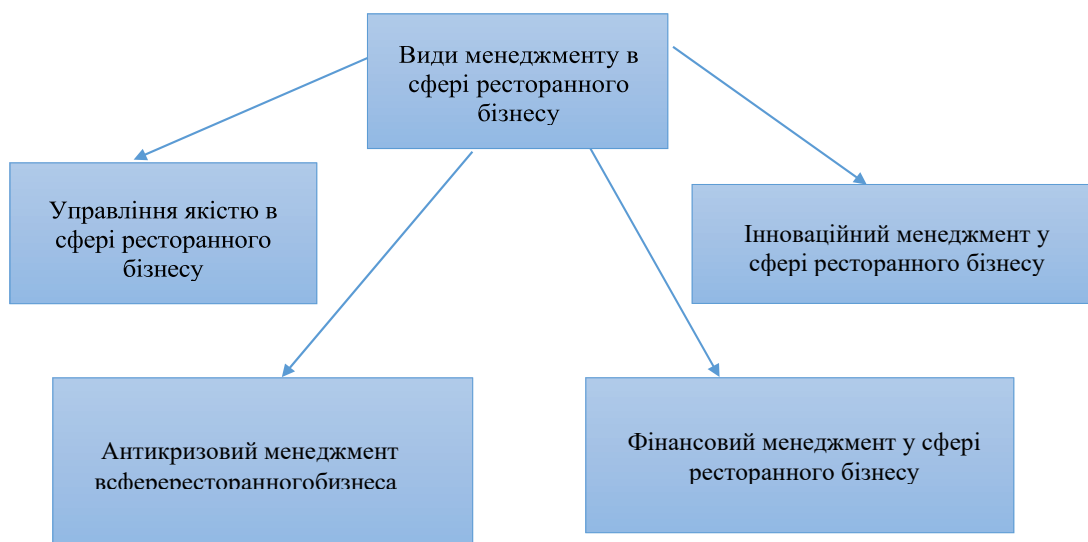


Рисунок 3.2. Менеджмент у сфері ресторанного бізнесу

Фінансовий менеджмент полягає в управлінні фінансовими ресурсами з метою реалізації стратегічних і тактичних завдань. Фінансова стратегія формується на основі системи довгострокових цілей закладу та найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Етапи її розробки подані на рис. 3.3.

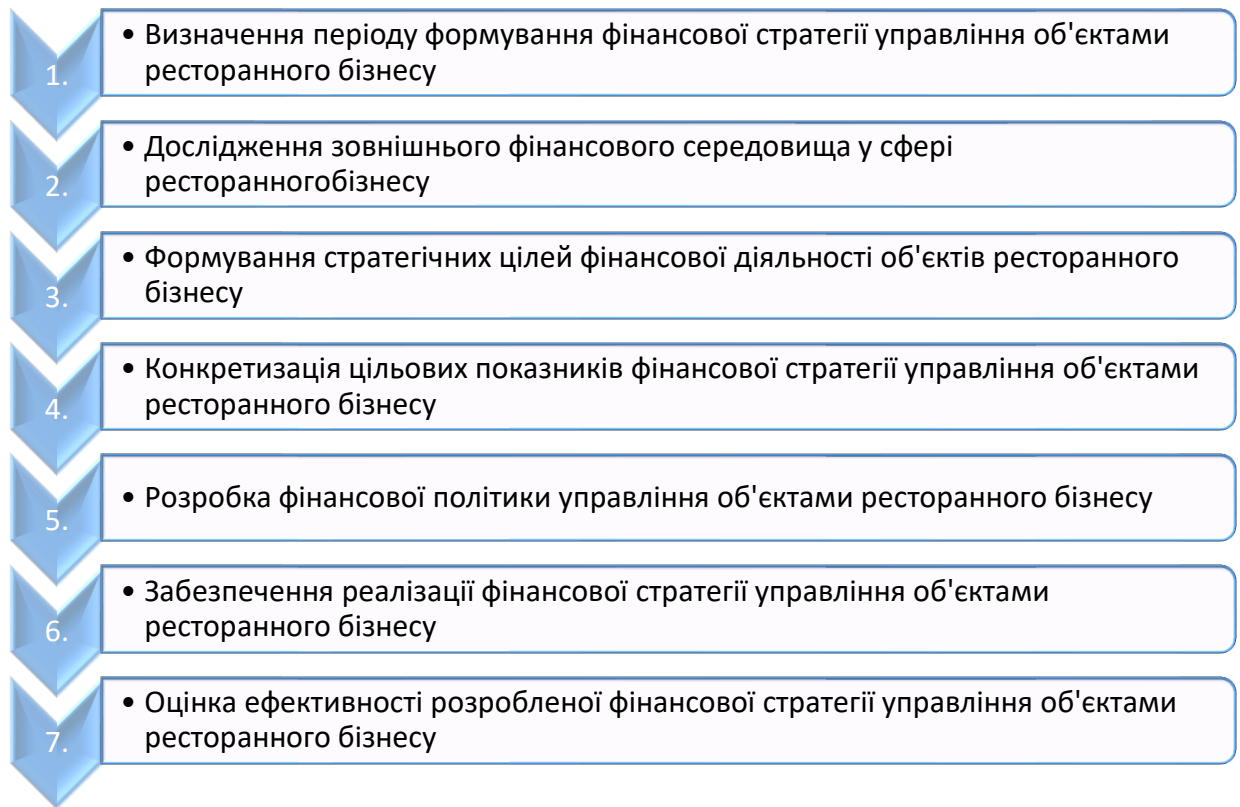


Рисунок 3.3. Етапи розробки фінансової стратегії у сфері ресторанного бізнесу

Своєю чергою, *антикризовий менеджмент* у цій сфері полягає в заходах щодо попередження кризи, діяльності в умовах кризи та розробленні заходів щодо виходу з кризи. Основні етапи розробки антикризової стратегії подані на рис. 3.4.

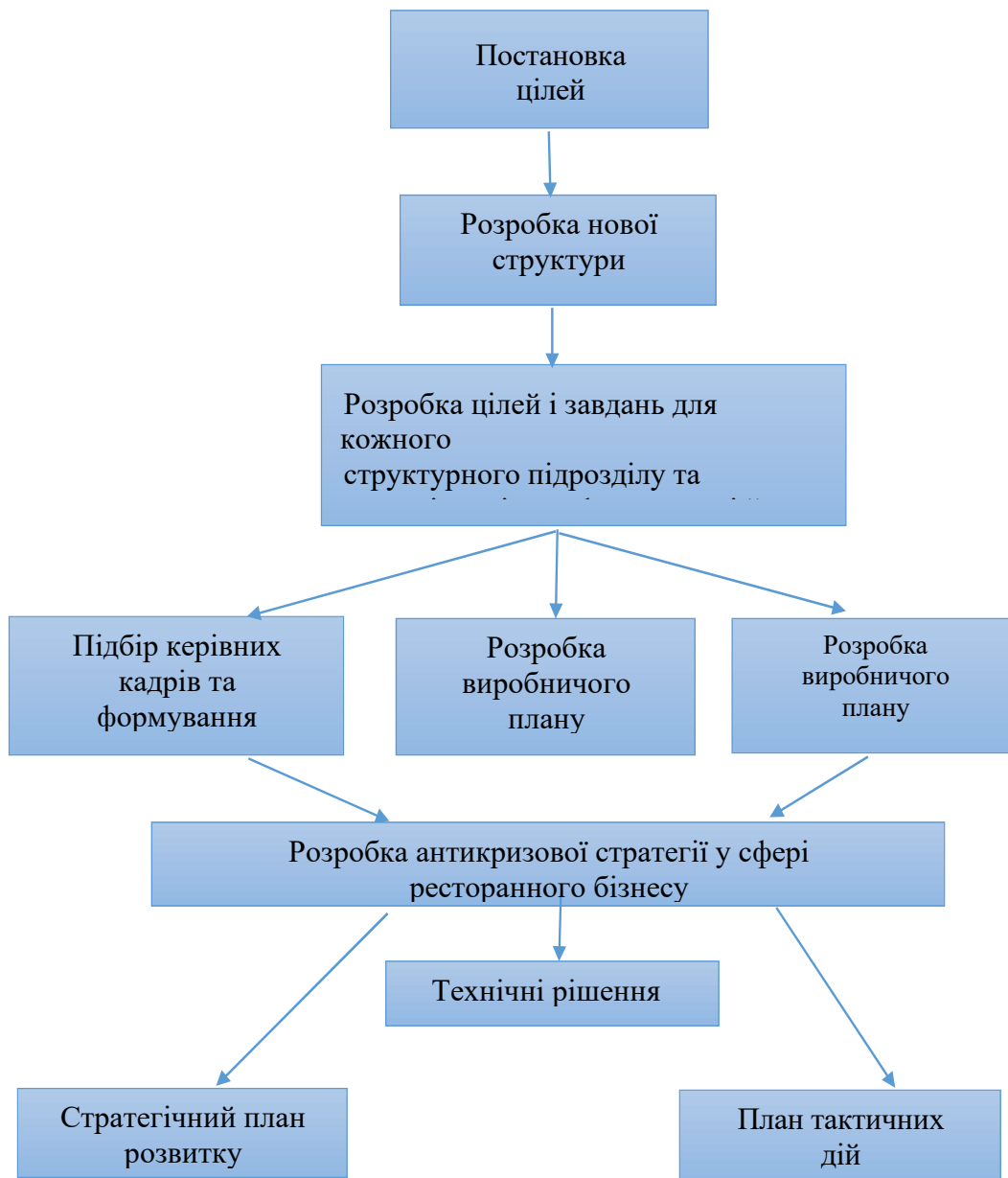


Рисунок 3.4. Етапи розробки антикризової стратегії

У сучасних умовах господарювання для ефективного управління об'єктами у сфері ресторанного бізнесу доцільно реалізовувати керування сервісом (service management).

Під «service management in the restaurant business» прийнято розуміти техніки управління всіма системами сервісу даної області. Це технології постановки сервісу, його впровадження, навчання персоналу, контролю, оцінки та розвитку.

Також актуальним є управління знаннями, що вважаємо постійним процесом створення, придбання, збереження та використання трудового досвіду в інтересах підвищення загальної цінності об'єктів ресторанного бізнесу.

Ф. Котлер виділив характерні особливості даної сфери послуг у світлі «невловимості, невід'ємності, нерозривності виробництва та споживання послуги, непостійності якості, мінливості, а також недовговічності та неспроможності даних послуг з зберігання» [35].

Структура «service management in the restaurant business» подана на рис. 3.5.



Рисунок 3.5. Структура управління сервісом у ресторанному бізнесі

Саме підходи до управління є тим аспектом, який повинен стати ключовим у справі розвитку сервісу сучасних об'єктів у сфері ресторанного бізнесу.

За даними Національної асоціації ресторанного бізнесу (NRA) прийнято вважати, що значна частина всіх змін, з якими зіткнеться ресторанний бізнес, будуть виключно технологічними. Поширення сучасних технологій покращує ефективність діяльності як за рахунок підвищення результативності роботи служб, так і за рахунок перетворення сервісу. У перспективі зміни найбільше торкнуться таких процесів, як проведення щоденного аналізу доходів та витрат,

забезпечення балансу «hith-tesh» і «high-touch» – параметрів діяльності ресторану, зростання кількості комп'ютерних програм контролю витрат та оцінки ефективності менеджерів, інтегрування системи розрахункових терміналів із системою прийому замовлень, підвищення точності та швидкості зняття інформації з розрахункових терміналів.

Застосування сучасних технологій у ресторанных операціях вимагатиме, з одного боку, ефективних результативних програм, здатних покращити роботу, а з іншого – точного вибору менеджером ресторану саме тих програмних продуктів, які найбільше підходять до специфіки його об'єкта. Ресторанам потрібні ІТ-системи, функції яких не обмежуються одним лише збором та акумулюванням інформації, отриманої з точок продажів. Потрібні програми, здатні відображати безпеку харчування, швидкість обслуговування, економію енергії, що споживається. Дотримання ІТ-трендів та комплексне вдосконалення технологій сприятимуть досягненню об'єктом харчування вищого рівня та залученню нових клієнтів. Також важливо враховувати інноваційні тренди і в туристичній індустрії, тісно пов'язаній з ресторанною сферою, з позиції цифрової трансформації.

3.3. Обґрунтування доцільності застосування сценарного підходу в організаціях сфери ресторанного підприємництва

В сучасному світі організаціям, що здійснюють бізнес-діяльність у сфері ресторанного підприємства, необхідно і важливо моментально орієнтуватися в нестійкому зовнішньому середовищі, яке швидко змінюється, підлаштовуватися під його зміни. Керівникам необхідно вносити корективи в початковий план, які допоможуть організації адаптуватися в середовищі, що динамічно змінюється. І це не завжди вдається зробити своєчасно. Для того, щоб забезпечити гнучкість та ефективність розвитку організації, необхідні такі інструменти, які дають змогу враховувати різні варіанти подій розвитку. Одним із таких інструментів є сценарний підхід.

При розробці сценаріїв в основних випадках виходять з їхньої структури, які складаються з змістовної частини та кількісних параметрів. Сценарій може бути довгостроковим, середньостроковим та короткостроковим (відмінність у часовому проміжку). Також відмінності можуть бути за напрямом, що відображає діапазон або окремої організації або окремої галузі.

При розробці сценарію розвитку організації зазвичай розробляються чотири варіанти:

1. Оптимістичний, за якого враховується подальше існування певних можливостей, які можуть бути використані внутрішніми потенціалами організації як переваги. За даного сценарію розвитку передбачається позитивне зростання показників виробничої діяльності при настанні подій, що розглядаються.

2. Песимістичний – той, який настає з урахування найгірших подій у майбутньому, які можуть мати сильний негативний вплив на розвиток виробничої діяльності організації.

3. Реалістичний сценарій детально продумує сформульований перспективний образ та довгострокові цілі щодо найбільш реалістичних гіпотез розвитку виробництва.

4. Нейтральний сценарій – сценарій, за якого прогнозується картина розвитку виробничої діяльності в умовах, де для стимулювання зростання або усунення негативних факторів не вдається жодних дій.

Як базовий сценарій розвитку, як правило, розглядається один найімовірніший варіант, який є основою для ухвалення рішення про вибір стратегії розвитку організації. Решта варіантів розглядаються як альтернативні і приймаються в роботу при більшій відповідності реальності, ніж базовий.

В даний час все більше виявляється інтерес до сценарного аналізу, який почав користуватися популярністю в останні десятиліття. Доцільність використання сценарного аналізу: по-перше, існує необхідність використання системного підходу при моделюванні альтернативних сценаріїв розвитку організації, а по-друге, прогнозування розвитку організації ускладнює

прискорення темпів змін у різних галузях (економічному, політичному, конкурентному середовищі тощо).

У ресторанному бізнесі сценарії розвитку організації можуть допомогти в вирішенні проблем, пов'язаних з конкуренцією, маркетингом, внутрішніх проблем організації (наприклад, взаємодія різних підрозділів).

Для того, щоб побудувати альтернативні сценарії, необхідно розробити методику застосування методу сценарного підходу під час розвитку організації (рис. 3.6). На рис. 3.6 зображено алгоритм застосування сценарного підходу, з якого видно покрокові дії.

Застосовуючи сценарний підхід у сфері ресторанного бізнесу необхідно враховувати всі особливості даної сфери діяльності. Сфера ресторанного бізнесу є дуже специфічною галуззю і водночас одним із перспективних напрямів. Цей напрям пропонує матеріальне (асортимент страв та напоїв) та нематеріальне обслуговування. Найактуальнішою проблемою для власників ресторанного бізнесу є проблема ефективності менеджменту, тому аналіз ефективності функціонування повинен давати достовірну та максимально повну інформацію, від якої залежить формування альтернативних сценаріїв.

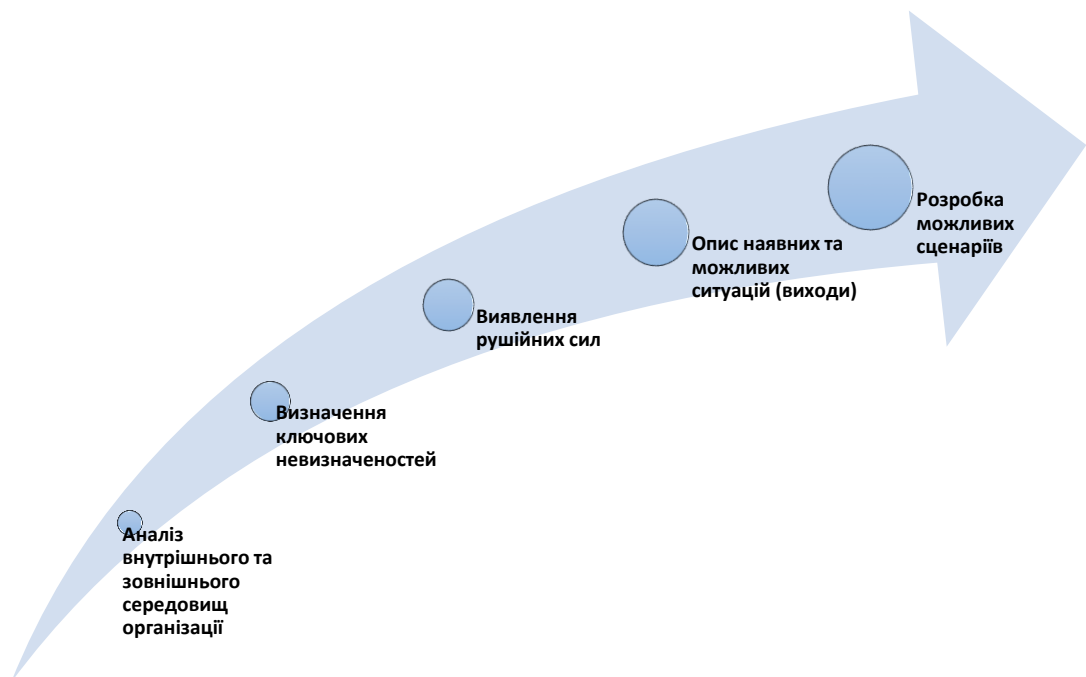


Рисунок 3.6. Методика застосування сценарного підходу у розвитку організації

Які особливості ресторанного бізнесу необхідно враховувати в процесі застосування сценарного підходу? По-перше, це сезонність відвідування організацій з даної сфери бізнес-діяльності в контексті регіональних особливостей (рис. 3.7).

На рис. 3.7 видно динаміку відвідуваності закладів ресторанного бізнесу. За статистикою прибутковим «сезоном» у сфері ресторанного бізнесу вважається період із вересня по квітень. У цей час відвідуваність закладів зростає за рахунок похолодання, тоді як у теплі та спекотні дні люди намагаються більше часу проводити на вулиці, багато хто їде за місто. Для збільшення відвідуваності закладу до «несезону» управлінці вигадують різні маркетингові ходи у вигляді акцій, подарунків за замовлення доставки тощо. По-друге, особливістю вважається сама кухня закладу. Якщо ресторан або кафе роблять своєю особливістю певну кухню, то вони повинні приділяти цьому особливу увагу, привертаючи іноземних кухарів та створювати смак страв максимально наближеним до смаків тієї чи іншої країни.

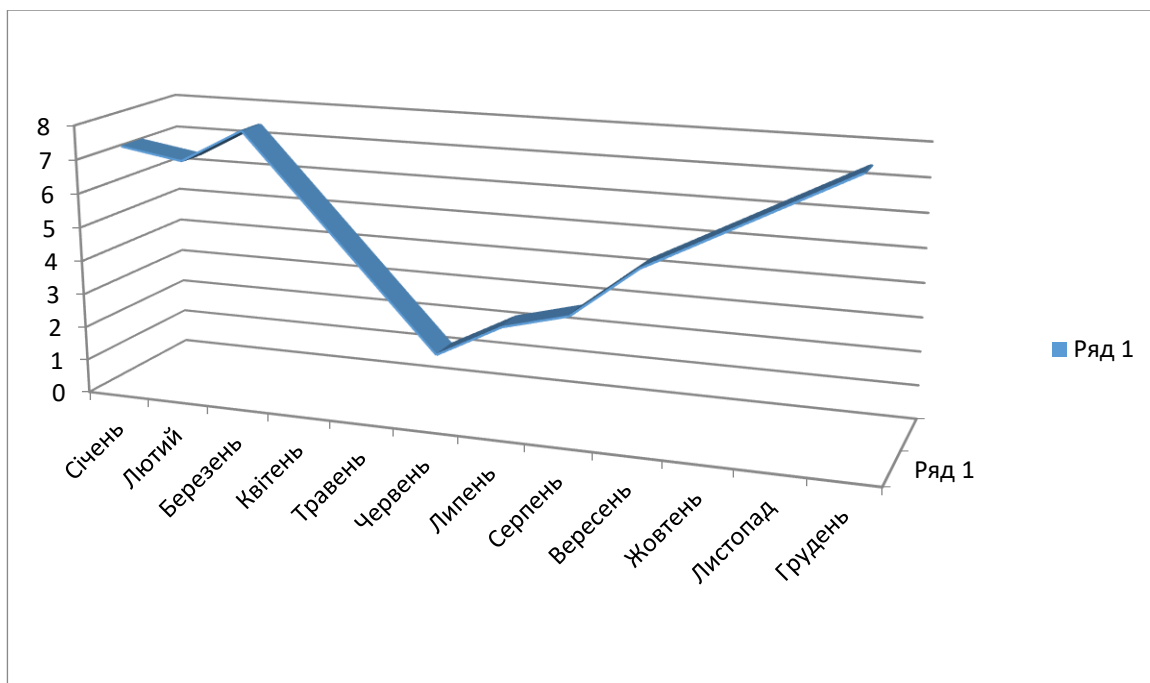


Рисунок 3.7. Середньо-статистичний графік сезонності відвідування ресторанів

Не варто упускати той факт, що відвідувачі закладів особисто відвідують різні країни і куштують національну кухню, і чим ближче смак, тим краще. З огляду на специфіку ресторанного бізнесу такий метод враховуватиме якісну інформацію: переваги відвідувачів, їх попит, тенденції розвитку ресторанного бізнесу, методи розвитку конкурентів та ін.

По-третє, у ресторанному бізнесі величезна кількість конкурентів, і для того, щоб їх перевершувати, необхідно вивчати їх особливості, фішки та нововведення. Щодня змінюються переваги споживачів, з'являються нові конкуренти з новими ідеями, як залучити відвідувачів. Для того, щоб написані варіанти сценаріїв були дійсно корисними, необхідно враховувати ці зміни.

По-четверте, маркетинг. Від того, як заклад себе підносить, рекламує, залежить приплив нових відвідувачів та утримання старих. Маркетинг може бути різним, починаючи від реклами різних ресурсах, закінчуючи системою лояльності для гостей. При написанні сценаріїв розвитку ресторанного бізнесу необхідно зібрати повну інформацію та враховувати думки експертів (як було раніше та які методи дійсно працюють). Не можна нехтувати тим, що тенденції ресторанного бізнесу змінюються щодня.

Передумови застосування сценарного підходу в організаціях ресторанного бізнесу залежать від наступних факторів: наявність матеріальних та тимчасових ресурсів, результати, на які розраховує організація, уподобання інвесторів, природа предметних областей, що розглядаються.

На сьогоднішній день тенденції застосування сценарного підходу в організаціях ресторанного бізнесу вкрай низькі, зокрема це все через недостатню пропрацьованість методології його застосування та низку можливих труднощів, яких остерігаються підприємці. Підтверджується така думка тим, що використання сценарного підходу в розвитку організації сфери ресторанного бізнесу не описує жодне джерело, є лише узагальнений підхід у реалізації сценарного підходу. Крім того, сценарний підхід в Україні тільки починає своє становлення і використовується лише на верхньому рівні управління, і, в основному, це стосується стратегічного планування розвитку регіонів та всієї країни.

Найбільш поширені проблеми при застосуванні сценарного підходу в організаціях сфери ресторанного бізнесу: обмеженість тимчасового ресурсу; конкретність та ясність аргументів; точне визначення понять та найменувань факторів; збір команди спеціалістів.

Щоб вирішити перелічені проблеми, підприємцю необхідно розібратися у всіх тонкощах сценарного підходу, запросивши фахівця у цій галузі. Запрошення такого фахівця для навчання самого підприємця буде набагато дешевшим та ефективнішим, ніж залучати групу експертів для розробки сценаріїв розвитку організації знову і знову. Надалі набагато простіше і швидше залучити керуючий персонал закладу для реалізації сценарного підходу у розвитку організації. Такі співробітники виступатимуть як експерти при розробці сценаріїв, оскільки самі працюють у різних сферах діяльності.

Незважаючи на певні труднощі, застосування сценарного підходу в організаціях ресторанного бізнесу є більш ніж доцільним, оскільки крім передбачення ризиків та способів запобігання їм організація може використовувати сценарний підхід для покращення бізнес-процесів, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Так, безперечно, є й ризики застосування такого підходу в організаціях ресторанного бізнесу, в основному через недосвідченість його застосування, а також відсутність достатньої кількості інформації. Крім того, важливо розуміти та визначати ключові фактори, що впливають на розвиток організації ресторанного бізнесу, специфіку цієї сфери діяльності.

Долаючи всі складнощі у застосуванні сценарного підходу під час розвитку організації ресторанного бізнесу, підприємець може досягти певних успіхів у розвитку свого закладу, мінімізує витрати та збільшить прибуток організації.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Система управління охороною праці на підприємстві

Одним з ключових елементів загальної системи менеджменту, що забезпечує безпеку трудової діяльності співробітників суб'єкта господарювання, вважається система управління охороною праці (СУОП). Спрямована на захист життя і здоров'я персоналу, СУОП є комплексом заходів, що впроваджуються і проводяться з метою встановлення політики підприємства в сфері охорони праці. СУОП розробляється (відновлюється) не напередодні перевірок інспекційними органами, а для підтримання безпечних умов праці на робочих місцях, зниження рівня травматичних ушкоджень працівників і підтримки здоров'я працівників. СУОП будується (грунтується, базується) як на вітчизняних нормативних документах, так і на міжнародних стандартах, включаючи OHSAS 18001: 2007 та керівництво МОП-СУОП 2001, що розроблені для послідовного і планомірного впровадження і застосування. СУОП, чия головна мета полягає в забезпеченні безпечних умов праці та мінімізації нещасних випадків в процесі діяльності, спрямована на вирішення таких завдань: відбір професіоналів з документально підтвердженої кваліфікацією; навчання персоналу інноваційним методам роботи; періодичне проведення інструктажів з охорони праці; пропаганда охорони праці серед співробітників підприємств; забезпечення безпечного використання обладнання і його утилізації при виході з ладу; створення максимально безпечних технологічних процесів і умов експлуатації будівель і споруд на території підприємства; створення санітарно-епідеміологічних умов відповідно до правил і нормативними документами; забезпечення оптимального режиму праці та відпочинку; забезпечення персоналу індивідуальними засобами захисту.

Обов'язковість наявності штатного фахівця з охорони праці. Підприємства зі штатною чисельністю до 50 співробітників можуть самостійно визначатися з введенням СУОП. Якщо штат підприємства перевищує 50 осіб,

наявність власного фахівця з охорони праці стає обов'язковим. Обов'язки з охорони праці розподіляються на підставі рішень, прийнятих керівником підприємства спільно зі спеціальною комісією. Відповідальність за певний аспект СУОП покладається на працівника в якості обов'язків посадової інструкції або внутрішнім наказом керівництва підприємства.

Навчання та інструктаж. Всі співробітники, прийняті на робочі місця, пов'язані з ризиком для здоров'я, в обов'язковому порядку проходять первинний інструктаж за нормативами і правилами, які забезпечують безпеку трудової діяльності. Періодичність повторного інструктажу для персоналу становить шість і три місяці в залежності від ступеня небезпеки конкретного робочого місця. Позаплановий інструктаж або перепідготовка співробітників в спеціалізованих навчальних центрах проводяться при установці нового технологічного обладнання або зміни, що стосуються умов праці. Забезпечення проведення даних заходів покладається на спеціаліста з охорони праці, який становить відповідні списки працівників, засвідчуються підписом керівника підприємства.

Інформаційне забезпечення. Впровадження методів СУОП супроводжується обов'язковим оприлюдненням персоналу про зміни в політиці охорони праці за допомогою зборів, позапланових інструктажів та розміщення інформації на спеціальних стендах. Співробітники, чий робочі місця пов'язані з ризиком для життя і здоров'я повинні бути проінформовані щодо своїх прав на матеріальну компенсацію, скорочений робочий день та збільшує час відпочинку (керівництво організовує ознайомлення співробітників з відповідними документами під особистий розпис).

Документальне оформлення. Про наявність на виробництві СУОП свідчать нормативні документи, в яких викладається політика підприємства в сфері охорони праці та методи, що забезпечують захист здоров'я персоналу. Від правильності документального оформлення багато в чому залежить ефективність планування та безпеку функціонування виробничих процесів, які є основними завданнями.

Ефективне функціонування СУОП вимагає ведення цілого масиву різноманітної документації: посадові інструкції, що визначають права і відповідальність працівників небезпечних професій, а також містять норми щодо забезпечення безпечної трудової діяльності; колективний договір штатних співробітників з керівництвом підприємства; інструкції, що містять опис дій, що вживаються при виникненні нештатних ситуацій; журнали проведення інструктажів з результатами перевірок знань працівників з охорони праці тощо.

Відправляючи співробітника на виконання робіт безпосередньо не пов'язаних з його посадовими обов'язками, керівництво в обов'язковому порядку проводить цільовий інструктаж з охорони праці. Відправляючи бригаду на виконання робіт підвищеної небезпеки, керівник підприємства або уповноважена особа виписують наряд-допуск.

4.2. Планування заходів з охорони праці на підприємстві

Дотримання конституційного права працівників на здорові і безпечні умови праці забезпечується здійсненням політики в галузі охорони праці, а також здійсненням політики в галузі охорони праці на рівні організацій.

Для планування заходів з охорони праці необхідно мати у своєму розпорядженні об'єктивну інформацію, яка міститься в документах про паспортизацію санітарно-технічного стану та атестації робочих місць за умовами праці, приписах органів нагляду та контролю, актах про розслідування нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, звітності про умови праці, травматизм і захворюваності на виробництві та інших документах.

Планування заходів здійснюється:

- при розробці відповідного розділу колективного договору;
- для реалізації заходів щодо ліквідації причин і наслідків нещасних випадків на виробництві, професійних захворювань, аварій і інцидентів на виробничих об'єктах.

При розробці Плану заходів з охорони праці необхідно керуватися вимогами законодавства, а також нормативних правових актів, розпорядчих

проведення комплексу заходів щодо забезпечення безпеки виробничого обладнання, виробничих процесів, дотримання прав працівників на безпечні умови праці.

Слід зазначити, що характерною рисою більшості заходів, що підлягають включенню до Плану заходів з охорони праці, є те, що вони спрямовані на поліпшення умов праці.

Поряд з цим в організації повинна здійснюватися поточна, «рутинна» діяльність з охорони праці, яка включає:

- навчання, підвищення кваліфікації, перевірку знань і інструктування з питань охорони здоров'я та безпеки праці;
- проведення обов'язкових медичних оглядів працівників;
- придбання медичних препаратів і перев'язочних засобів;
- проведення паспортизації санітарно-технічного стану умов і охорони праці;
- проведення атестації робочих місць за умовами праці;
- придбання засобів індивідуального захисту;
- забезпечення догляду за засобами індивідуального захисту;
- придбання засобів профілактики захворювань (змивають і знешкоджують кошти, молоко та інші рівноцінні харчові продукти, вітамінні препарати, лікувально-профілактичне харчування, підсолена газована вода);
- проведення планово-профілактичних і ремонтних робіт із забезпечення безпеки виробничого обладнання, технологічного оснащення, інструментів, транспортних засобів, об'єктів виробничого та санітарно-побутового призначення;
- підтримання у справному стані протипожежних засобів та інженерних засобів захисту працівників від впливу шкідливих і небезпечних факторів виробничого середовища і трудового процесу;
- перевірку справності та поповнення запасів первинних засобів пожежогасіння;
- відпрацювання планів протиаварійних та протипожежних тривог, локалізації аварійних ситуацій, евакуації;

- придбання нормативної документації і довідкової літератури;
- підписку на періодичні видання;
- зміцнення навчально-матеріальної бази кабінету і куточків з охорони праці;
- нанесення і відновлення сигнальних кольорів і знаків безпеки;
- очищення вентиляційних установок і повітропроводів, освітлювальної арматури, вікон, фрамуг, світлових ліхтарів;
- розробку і перегляд чинних інструкцій з охорони праці, інших локальних нормативних правових актів;
- комп'ютеризацію діяльності з охорони здоров'я і безпеки праці;
- проведення Днів охорони здоров'я і безпеки праці, оглядів стану безпеки та гігієни праці;
- надання компенсацій і пільг за умовами праці;
- здійснення всіх видів контролю;
- проведення аудитів функціонування Системи управління охороною праці, моніторингів стану умов, охорони здоров'я і безпеки праці;
- інші аналогічні заходи.

Викладені заходи забезпечують підтримку умов і охорони праці на відповідному рівні.

Проведення зазначених заходів передбачено відповідними нормативно-правовими актами та носить обов'язковий характер. В обов'язковому порядку в плани робіт повинні включатися заходи, що забезпечують усунення небезпек.

При складанні планів роботи пріоритет слід віддавати заходам, які забезпечують поліпшення умов праці більшій кількості працівників.

Слід також мати на увазі, що цілий ряд заходів з охорони праці не вимагає витрат матеріальних і фінансових ресурсів або вимагає незначного фінансування, і вони повинні включатися в план в обов'язковому порядку.

Планування робіт з охорони праці має передбачати визначення завдань структурним підрозділам і окремим працівникам із зазначенням термінів виконання. Проекти планів заходів з охорони праці перед їх включенням до колективного договору доцільно обговорити в колективах підрозділів. Заходи,

включені в план роботи, повинні бути забезпечені фінансуванням, матеріальними ресурсами, проектно-кошторисною документацією та ін.

В організації можуть розроблятися спеціальні плани робіт з охорони праці приватного характеру (за матеріалами розслідування нещасних випадків, по виконанню приписів органів нагляду та контролю, з охорони праці жінок тощо). Доцільно також складати календар-графік заходів з охорони праці. У зазначений календар-графік необхідно включити також заходи з контролю за проведенням оглядів, оглядів, випробувань і діагностики небезпечних об'єктів, продовження термінів дії (отримання) ліцензій.

ВИСНОВКИ

Розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства передбачає реалізацію низки заходів, в кінцевому рахунку спрямованих на підвищення ефективності їх фінансово-господарської діяльності. Це пов'язано з тим, що будь-які заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства мають на меті покращання їх фінансово-господарської діяльності. Тому питанням економічного аналізу та планування прибутку і рентабельності в підприємствах ресторанного господарства приділяють велику увагу. На основі проведеного аналізу показників фінансово-господарської діяльності ресторану «Родина», пропонуємо обрати стратегію диференціації.

Досягти конкурентних переваг та зміцнити свої позиції підприємство ресторанного господарства «Родина» може завдяки:

1) забезпеченню більш низьких витрат на виробництво та збут продукції. Низькі витрати визначають здатність підприємства розробляти, виробляти та продавати продукцію із порівняльними характеристиками, але з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи свою продукцію на ринку за ціною, що склалася на ньому (або навіть меншій) підприємство отримує додатковий прибуток. А в даному випадку зменшення витрат є просто необхідним, оскільки за останній рік кафе отримало збитки через дуже швидке підвищення витрат. Отже, головною метою діяльності підприємства на даному етапі є зробити його функціонування рентабельним.

2) забезпеченню незамінності продукту за допомогою диференціації. Диференціацію продукції в кафе «Родина» можливо застосувати у вигляді пропозиції споживачам – нового виду меню з стравами виготовленими з додаванням нетрадиційної сировини. Також налагодження роботи кондитерського цеху з широким асортиментом хлібобулочних та кондитерських виробів. Диференціація дає змогу забезпечити споживача продукцією, що має більшу цінність, тобто більшу споживчу вартість. Це в свою чергу дозволяє встановити більш високі ціни, що дає більший прибуток.

З запропонованою позицією диференціації слід сконцентрувати свої зусилля на певному сегменті ринку і намагатися збільшити там свої переваги по відношенню до конкурентів. Наприклад, заключити договори на постачання кондитерських та хлібобулочних виробів кіоскам, які знаходяться в межах Дергачівського району. Окрім мінімізації витрат, стратегія підвищення конкурентоспроможності кафе “Родина” також направлена на досягнення збільшення обсягів товарообігу, виходячи з необхідності отримання цільової суми прибутку («орієнтація на прибуток»).

Наступні напрями збільшення прибутку і рентабельності підприємства, які можуть бути корисними:

1. Збільшення обсягів виробництва і реалізації кулінарних та кондитерських виробів, послуг ресторанного господарства. Це можливо за умови збільшення завантаженості підприємства шляхом збільшення обсягів виробництва за рахунок: проведення святкових заходів; пропозиції споживачам меню із стравами, кулінарними та кондитерськими виробами з нетрадиційної сировини (диференційований товар), яка підвищує харчову та біологічну цінність готової продукції; За умов економічної стабілізації в державі можна очікувати зростання активності туризму, попиту на готельні послуги та послуги ресторану.

2. Збільшення валового доходу, перш за все, за рахунок збільшення реалізації продукції власного виробництва, що користується попитом споживачів і є вигідною для підприємства. Пропонуємо: організувати меню комплексних обідів та вечерь з доставкою на дім. Це вимагатиме незначних капіталовкладень у придбання одноразового посуду, пакувального матеріалу та на заробітну плату робітникам, які доставлятимуть замовлення.

3. Збільшення рівня валового доходу до товарообігу. При цьому важливо проводити зважену цінову політику, не слід необґрунтовано збільшувати націнку на обідню продукцію, кондитерські та кулінарні вироби. Пропонуємо: застосувати різні націнки та знижки з ціни продукції для різних споживачів, яку пропонує кафе “Родина”, а саме: постійним споживачам закладу запропонувати картки з різними процентами знижок; меншу націнку на запропоноване вище

меню комплексних обідів з доставкою; на кондитерські вироби – в залежності від вмісту компонентів, складності приготування, виду виробу.

4. Підвищення продуктивності праці робітників підприємства: побудова ефективної системи матеріального стимулювання роботи працівників, орієнтована на досягнення кінцевих результатів; підвищення кваліфікації робітників; раціоналізація режиму роботи підприємства; механізація трудомістких процесів.

Разом з тим, слід додержуватися науково-обґрунтованих співвідношень між темпами росту товарообігу, валового доходу, продуктивності праці і фондом оплати праці, а також середньою заробітною платою.

Збільшення ефективності використання трудових ресурсів забезпечує зростання продуктивності праці і, відповідно, викликає зниження рівня заробітної плати та здійснює вплив на зниження рівня низки інших витрат: відрахувань на соціальні заходи, витрат на охорону праці і техніки безпеки, знос спецодягу й інших видів витрат, пов'язаних з процесом виробництва та обслуговування. Водночас зростання продуктивності праці, сприяючи збільшенню обсягу товарообігу, викликає зниження рівня постійних витрат, а отже, і загального рівня витрат.

5. Налагодження прямих зв'язків з постачальниками сировини, напівфабрикатів, купівельних товарів з метою зменшення витрат на їх придбання, а також придбання за більш вигідними цінами. Вплив цього чинника на витрати обігу пов'язаний з характером і розташуванням постачальників підприємства, обсягами закупівлі продукції, оптимізацією розміру партій поставки, раціональністю графіків завозу, засобами доставки товарів. Постачальники з якими співпрацює підприємство.

Загалом для ефективного функціонування закладу необхідне вироблення широкого формулювання того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення. Суперництво серед існуючих конкурентів набуває форми боротьби будь-якими засобами – застосовуються такі види тактики, як цінова конкуренція, рекламні баталії, введення товарів та максимальний рівень сервісу або гарантії.

Культура та якість обслуговування мають безпосередній вплив на результати господарської діяльності підприємств ресторанного господарства. Зі зростанням якості обслуговування збільшується кількість споживачів, підвищується товарообіг та рентабельність підприємств, знижуються витрати обігу. Конкурентоспроможність кафе “Родина” значною мірою також залежить від культури та якості обслуговування. Як відомо, до основних факторів, визначаючих культуру обслуговування в громадському харчуванні, відносяться: наявність сучасної матеріально-технічної бази, широкий асортимент продукції, впровадження прогресивних форм та методів обслуговування, надання додаткових послуг споживачам, наукова організація праці, вивчення попиту на продукцію та послуги ресторанного господарства, рівень рекламно-інформаційної роботи, підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу. Виходячи з вище наданої характеристики кафе, можна зробити висновки, що підприємство має певні негативні тенденції майже по всіх факторах, що визначають культуру обслуговування. Отже, одним з напрямом вдосконалення роботи закладу є підвищення культури обслуговування. Якість обслуговування визначається в основному обсягом, видами та характером послуг, що надаються споживачам. Цей показник дозволяє охарактеризувати відношення споживачів до результатів діяльності підприємств ресторанного господарства. До основних чинників, що визначають якість обслуговування, відносяться: зручність розташування та вірний вибір режиму роботи підприємства, якість кулінарної продукції, дотримання санітарно-гігієнічних вимог до утримання приміщень, посуду та меблів, швидкість обслуговування, комфорт в торгівельному залі, ввічливість, увага та зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу. Проаналізувавши дані фактори у досліджуваному підприємстві, можна сказати, що якість обслуговування у кафе “Родина” знаходиться на досить високому рівні. Ключ до залучення цільового сегменту споживачів до споживання продукції кафе “Родина” – задоволення очікувань споживачів відносно якості продукції та послуг. Очікування споживачів формуються під впливом їх минулого досвіду, чуток та реклами. Споживачі обирають підприємство ресторанного господарства і після його відвідування порівнюють власні враження та очікування. Якщо

враження про надані послуги не відповідають очікуваному уявленню, споживач втрачає цікавість до підприємства, в іншому випадку він схильний знов скористатися пропонованими послугами.

Отже, основним завданням кафе є задовольнити очікування споживачів і цим самим здобути постійних клієнтів. В кафе має регулярно контролюватися якість продукції та наданих послуг, використовуючи порівняльне вивчення діяльності конкурентів, вивчення складу споживачів, системи скарг та пропозицій. Так як відношення споживачів до підприємства у багатому залежить від настрою персоналу, пропонується розробити системи підтримки та винагороди персоналу за високу якість обслуговування.

Отже, для збільшення ефективності діяльності кафе “Родина” та для відновлення його рентабельності запропоновані наступні напрями:

1. Розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню;
2. Збільшення додаткових послуг закладу;
3. Застосування стратегії диференціації;
4. Мінімізація витрат;
5. Проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок);
6. Підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості;
7. Аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами;
8. Розробка рекламної компанії.

Передбачається, що запропоновані заходи дадуть змогу залучити більшу кількість клієнтів, підвищити популярність послуг кафе серед споживачів і, таким чином, підняти імідж закладу та його конкурентоспроможність. А також, уникнути зростання витрат, збільшити дохід закладу, що зробить діяльність підприємства рентабельною.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білошапка В.А. Стратегічне управління та маркетинг у практиці фірм: Навч. вид. для слухачів програм зі стратегічного управління та маркетингу / В.А. Білошапка, Г.В. Загорій, В.А. Усенко. За ред. В.А. Білошапки. К.: РІА. Тріумф, 2001. 361 с.
2. Василенко В.О. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.
3. Гарафонова О. І., Токовенко А. М. Інноваційна стратегія підприємства: особливі підходи до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні. Бізнесінформ. 2018. № 11. С. 327–332.
4. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23.
5. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К.: Алерта, 2006. 404 с.
6. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
7. Забродська Л. Д. Стратегічне управління : реалізація стратегії. Х. : Консул, 2014. 208 с.
8. Завадинська О.Ю. Русавська В.А. Стратегії інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 54. С. 94–98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2018_54_16
9. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №12 (114). С. 111–119.
10. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
11. Левицька І.В., Постова В.В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. «Молодий вчений». № 2 (42). 2017. С. 271–275.

12. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 328 с.
13. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. 336 с.
14. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: моногр. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
15. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.
16. Остапенко Я. О., Параниця Н. В., Макаренко О. Я. Статистичний аналіз і тенденції розвитку готельного господарства в Україні. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 1(18). С. 311–316. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/56.pdf.
17. Островська Г.Й. Огляд теоретичних концепцій стратегічного управління на основі зростання вартості. Галицький економічний вісник. Тернопіль, 2009. №.1 С. 10–20.
18. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2012. 301 с.
19. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.
20. Полінкевич О. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. №4. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/>
21. Ринок готелів в Україні після карантину: ринок тільки починає відновлюватися. URL: <https://100realty.ua/uk/articles/rinok-goteliv-v-ukraini-pisla-karantinu-rinok-tilki-pocinae-vidnovluvatisa>.
22. Сокирник І. Проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанної і туристичної галузей: управлінський, економічний, технологічний та кадровий аспекти. Вісник Хмельницького національного університету 2017, № 2, Том 2. С. 236–242.

23. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу : колективна монографія / за ред. д.і.н., проф. Чепурди Г.М.; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 157 с.
24. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 416 с.
25. Сокирник І. В. Стратегії диференціації підприємств ресторанного бізнесу на регіональному ринку. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 3, т. 2. С. 161–166.
26. Сухенько Ю.Г., Сухенько В.Ю. Особливості ресторанного бізнесу в Україні. URL: <http://who-is-who.com.ua/bookmarket>
27. Таран-Лала О.М. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>
28. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Схід. 2014. №5. С. 52–56.
29. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
30. Яцун Л. М. Стратегії та моделі управління розвитком підприємств сфери харчування. Управління розвитком : зб. наук. пр. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. № 1 (186). С. 106–119.
31. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis. John Wiley & Sons, Limited, 2019. 672 с.
32. Ansoff I. Strategic Management. 2007. N.Y. 251 p.
33. Armstrong M. Strategic human resource management. A Guide to Action 3rd Edition. Kogan Page. 2006. 194 p.
34. Coveney M. The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies. 2003. Wiley. 240 p.
35. Kotler F. Fundamentals of Marketing. Prentice Hall. 2007. 656 с.
36. Stewart G.B. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. N. Y.: Harper Business, 2005. 800 p.