

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення діяльності підприємства ресторанного бізнесу
в сучасних умовах господарювання (на прикладі бару-ресторану
«Graf Palace»)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БРЗс-41
спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

| | | |
|-------------------|---------------------------------|---|
| | <u>Давкшо І.В.</u> (підпис) | <u>Давкшо І.В.</u> (прізвище та ініціали) |
| Керівник | <u>Малюта Л.Я.</u> (підпис) | <u>Малюта Л.Я.</u> (прізвище та ініціали) |
| Нормоконтроль | <u>Стойко І.І.</u> (підпис) | <u>Стойко І.І.</u> (прізвище та ініціали) |
| Завідувач кафедри | <u>Шерстюк Р.П.</u> (підпис) | <u>Шерстюк Р.П.</u> (прізвище та ініціали) |
| Рецензент | <u>Галушак О.Я.</u> (підпис) | <u>Галушак О.Я.</u> (прізвище та ініціали) |

Тернопіль
2023

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Роман Шерстюк
«___» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту Давкшо Іванні Віталіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення діяльності підприємства ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання (на прикладі бару-ресторану «Graf Palace»)

Керівник роботи д.е.н., професор Малюта Людмила Ярославівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 07.03.2023 № 4\7-272

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01.06.2023

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали господарської та фінансової діяльності бару-ресторану «Graf Palace»)

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

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Охорона праці і безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 15 од.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Основи охорони праці, безпека життєдіяльності | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 25.01.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи) | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|-------|---|---|----------|
| 1 | Теоретичний розділ | 20.02.2023 | |
| 2 | Аналітичний розділ | 20.04.2023 | |
| 3 | Рекомендаційно-розрахунковий розділ | 20.05.2023 | |
| 4 | Основи охорони праці та безпека життєдіяльності | 25.05.2023 | |
| 5 | Висновки | 01.06.2023 | |
| 6 | Бібліографія | 01.06.2023 | |
| | Анотації, вступ, зміст | 01.06.2023 | |
| | Графічна частина (ілюстративні матеріали) | 03.06.2023 | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Студент _____ Давкшо І.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Малюга Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Давкиш І.В. Удосконалення діяльності підприємства ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання (на прикладі бару-ресторану «Graf Palace»).

Кваліфікаційна робота бакалавра: 68 сторінок, 2 рисунка, 25 таблиць, 50 літературних джерел.

Предмет дослідження – виробничо-господарська діяльність підприємства ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – підприємство у сфері ресторанного бізнесу бар-ресторан «Graf Palace».

Метою роботи є дослідження різних напрямів діяльності підприємства ресторанного бізнесу та вироблення рекомендацій щодо її покращення в сьогоденних умовах господарювання.

Методи дослідження – спостереження, порівняння, групування, аналіз і синтез, табличний.

У роботі досліджено специфіку та особливості надання послуг підприємницьких структур сфери громадського харчування, досліджено сучасний ринок надання ресторанних послуг та перспективи його розвитку в Україні; здійснено аналізування системи менеджменту виробничо-господарської діяльності бару-ресторану «Graf Palace» та представлено аналіз середовища ведення бізнесу досліджуваного закладу на основі використання інструментарію PEST та SWOT-аналізу; запропоновано шляхи покращення виробничо-господарської діяльності підприємства на основі проєкту створення у його структурі чайного салону, проведено розрахунок показників ефективності даного проєкту.

Ключові слова: ресторанний бізнес, бар, ресторан, комплексний заклад, чайний салон, витрати, доходи, прибуток, рентабельність.

ANNOTATION

Davksho I.V. Improvement of restaurant business establishment activity under present economic conditions (bar-restaurant "Graf Palace" as a case study).

Bachelor's thesis: 68 pages, 2 figures, 25 tables, 50 references.

The subject of the study is the production and economic activity of the restaurant business enterprise.

The object of the study is an enterprise in the field of restaurant business, bar-restaurant "Graf Palace".

The purpose of the work is to research various areas of activity of the restaurant business enterprise and to develop recommendations for its improvement in today's economic conditions.

Research methods - observation, comparison, grouping, analysis and synthesis, tabular.

The work examines the specifics and peculiarities of the provision of services by entrepreneurial structures in the field of public catering, examines the modern market for the provision of restaurant services and the prospects for its development in Ukraine; the analysis of the management system of the production and economic activity of the bar-restaurant "Graf Palace" was carried out and the analysis of the business environment of the researched institution was presented based on the use of PEST and SWOT analysis tools; ways of improving the production and economic activity of the enterprise on the basis of the project of creating a tea salon in its structure were proposed, and the efficiency indicators of this project were calculated.

Keywords: restaurant business, bar, restaurant, complex establishment, tea salon, expenses, income, profit, profitability.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 8 |
| ДІЯЛЬНІСТЬ ТА РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ | |
| 1.1. Специфіка та особливості надання послуг підприємницьких структур сфери громадського харчування..... | 10 |
| 1.2. Аналіз сучасного ринку надання ресторанних послуг та перспективи його розвитку в Україні..... | 19 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАРУ-РЕСТОРАНУ «GRAF PALACE» | |
| 2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності та системи кадрового забезпечення бару-ресторану «Graf Palace»..... | 27 |
| 2.2. Аналіз середовища ведення бізнесу досліджуваного закладу та формування перспектив забезпечення його розвитку..... | 36 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ЙОГО РОЗВИТКУ | |
| 3.1. Обґрунтування створення комплексного закладу надання послуг на базі бару-ресторану «Graf Palace»..... | 42 |
| 3.2. Планування основних показників ефективності виробництва та надання послуг комплексного закладу «Graf Palace»..... | 45 |
| 3.3. Визначення показників ефективності інноваційного проєкту створення комплексного закладу «Graf Palace»..... | 52 |
| РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ..... | |
| 4.1. Служба охорони праці запропонованого комплексного закладу «Graf Palace»..... | 55 |

| | |
|--|----|
| 4.2. Заходи з охорони праці у виробничих приміщеннях проектового комплексного закладу ресторанного господарства та вимоги щодо техніки безпеки | 57 |
| ВИСНОВКИ..... | 60 |
| БІБЛІОГРАФІЯ..... | 64 |

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогоднішній ресторанний бізнес набуває поступового зростання, оговтуючись від наслідків нещодавньої світової пандемії, надаючи широкий спектр послуг українському ринку громадського харчування. За останніми статистичними даними тут функціонує приблизно 42 000 підприємницьких структур даної галузі, у складі яких на окремих територіях домінують мережеві кафе й ресторани, на яких акцентують свою увагу як вітчизняні підприємці, так і міжнародні гравці цього ринку, що дає їм можливість використовувати власний потенціал для забезпечення розвитку та відповідного конкурентного статусу.

Проблематика розвитку вітчизняного ринку ресторанного господарства досліджується багатьма ученими, серед них вагомий вклад у дану сферу зробили такі вчені, як: В.В. Архіпов, Н.Ю. Балацька, М.П. Мальська, А.А. Мазаракі, Л.Я. Малюта, Л.М. Мельник, Г.С. Нагорняк, Г.Й. Островська, Г.Т. П'ятницька, Р.П. Шерстюк, Т.В. Шталь, О.В. Яшина та інші. Зазначені автори проводили дослідження теоретичних основ розвитку ринку ресторанного господарства; впливу кризових явищ на розвиток сфери громадського харчування; тенденцій та перспектив розвитку вітчизняних закладів ресторанного бізнесу. Однак окремі аспекти забезпечення розвитку підприємств галузі, зокрема за допомогою впровадження інноваційних методів, прогресивних технологій, нової продукції залишаються мало дослідженими і потребують значної уваги. У даному контексті наше наукове дослідження у даній сфері є актуальним і своєчасним.

Метою даної кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження та удосконалення діяльності підприємства ресторанного типу в сучасних умовах господарювання. Відповідно до поставленої мети вирішуються **такі завдання:**

- дослідження специфіки та особливостей надання послуг

підприємницьких структур сфери громадського харчування;

- розгляд та аналіз структури надання послуг підприємствами ресторанного бізнесу на сучасному ринку;

- деталізація проблем функціонування й перспектив розвитку сучасних підприємницьких структур ресторанного бізнесу;

- аналізування організації обслуговування та управлінської діяльності бару-ресторану «Graf Palace»;

- дослідження організаційної структури, системи менеджменту, ефективності використання трудових ресурсів та середовища ведення бізнесу досліджуваного підприємства;

- обґрунтування створення комплексного закладу надання послуг на базі бару-ресторану «Graf Palace» із виділенням у його структурі чайного салону;

- планування та визначення показників ефективності інноваційного проєкту створення комплексного закладу «Graf Palace»

Об'єктом дослідження є заклад ресторанного типу – бар-ресторан «Graf Palace».

Предметом дослідження є система менеджменту підприємства ресторанного типу та основні її підсистеми та функції.

Теоретичною та методологічною основою проведеного дослідження є система законів та наукових напрацювань вітчизняних та зарубіжних учених в сфері дослідження проблематики діяльності та розвитку сучасних підприємств ресторанного бізнесу; фінансова та статистична звітність досліджуваного підприємства.

Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що запропоновані заходи можуть бути використані в господарській діяльності бару-ресторану «Graf Palace» для покращення його виробничо-господарської діяльності та фінансового стану.

РОЗДІЛ 1

ДІЯЛЬНІСТЬ ТА РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Специфіка та особливості надання послуг підприємницьких структур сфери громадського харчування

Підприємства сфери громадського харчування, до якої згідно вітчизняного законодавства та державного стандарту входять бари, ресторани, кафе, їдальні є важливими суб'єктами господарювання в системі національної економіки нашої держави, діяльність яких спрямована на забезпечення життєдіяльності населення і їх культурного рівня. У результаті вони вивільняють трудове населення від організації харчування в домашніх умовах, тим самим надаючи йому час для роботи в реальних секторах економіки й культурно-пізнавального і дозвіллевого відпочинку. Окрім цього, слід зазначити, колективне приймання їжі так би мовити «гуртує» населення й підвищує його трудовий потенціал.

Таке широке охоплення суспільно корисної діяльності підприємств громадського харчування привело до безлічі варіантів визначень сутності й переліку реалізованих у них бізнес-процесів.

Це говорить про відсутність серед теоретиків і практиків єдиної думки, а, отже й загальноприйнятого підходу до управління їх діяльністю.

Аналізуючи численні дослідження в даній сфері бачимо, що науковці схиляється до синтезу визначень, викладених у базових тлумачних словниках або стандартах. Досліджуючи це поняття ми звернулися до короткого термінологічного словника О. В. Бардінова, у якому громадське харчування визначається як «галузь народного господарства, що займається проведенням і продажем готової їжі й напівфабрикатів» [29]. Згідно стандарту, «це сукупність підприємств різних організаційно-правових форм і громадян-підприємців, що займаються виробництвом, реалізацією й організацією

споживання кулінарної продукції» [24].

Слід зазначити, що сфера громадського харчування та ресторанного бізнесу як одна із галузей сфери послуг, що активно й динамічно розвивається в Україні, являє собою комплекс різних господарюючих суб'єктів, які не обмежуються тільки задоволенням потреби людей у їжі: уже давно громадське харчування стало одним з основних елементів відпочинково-розважальної системи. З кожним роком змінюється склад, структура продукції й характер послуг громадського харчування, росте кількість учасників цього ринку, з'являються нові учасники й формати їх діяльності у даній сфері. Ці зміни, своєю чергою, змушують керівництво підприємств знаходити вузькі місця в стратегічній спрямованості їх виробничо-господарської й комерційної діяльності й створюють передумови до розробки орієнтованих на споживачів стратегій управління підприємницькими структурами з метою динамічного реагування на зміни споживчого попиту, і, як наслідок, змінюється й сама структура ринку громадського харчування та місце у ній ресторанного бізнесу.

Тому більшість підприємств сфери громадського харчування слід відносити до багатoproфільних господарюючих суб'єктів, оскільки вони задовольняють не тільки потреби клієнтів у їжі, але й потреби ділового й культурного спілкування [9].

Отже, сучасна галузь громадського харчування у структурі індустрії гостинності нашої держави являє собою специфічну галузь національної економіки, яка в масштабах країни або окремої території покликана комплексно вирішувати виробничо-господарські й соціально-економічні завдання, що забезпечують і підвищують рівень життя населення.

Результатами виробничої діяльності зазначеної галузі є матеріально речовинні продовольчі продукти власного виготовлення: кулінарні, хлібобулочні й борошняні кондитерські вироби й напої, результатами відповідно комерційної (торгівельної діяльності) є різні види послуг з доведення результатів власної виробничої діяльності або раніше закуплених готових продуктів споживання до кінцевого споживача.

Результатами організації споживання продукції, отриманої від комерційних служб підприємницьких структур сфери громадського харчування продукції, є комплекс послуг, які спрямовані на забезпечення ефективних і комфортних умов споживання замовлених клієнтами продуктів.

До них відносять:

- матеріально-побутові послуги;
- клієнто-орієнтовані послуги;
- культурно-дозвіллеві послуги [19].

Тому складність організації виробничо-господарської діяльності сучасних підприємницьких структур, багатоваріантність схем руху їх продукції від виробника до споживача вимагають постійного пошуку шляхів ефективного управління їх діяльністю та забезпечення розвитку. Виконаний нами аналіз показав, що ситуація ускладнюється присутністю на ринку громадського харчування великої кількості класів, видів, і підвидів таких структур. Так згідно ДСТУ виділяють: торгово-виробничі, спеціалізовані, сезонні й інші їх види [23;24].

За визначенням Архіпов В.В., під закладом ресторанного господарства слід розуміти господарську одиницю яка виконує певні функції з обслуговування населення:

- організація споживання продукції;
- надання додаткових послуг споживання [12].

Як зазначає Антошкова Н.А., аналізуючи сучасний стан ресторанного бізнесу у своїх дослідженнях, «заклади ресторанного господарства мають свої особливості і відрізняються від промислових і торгових підприємств. Тут здійснюється перероблення продуктів, організовується випуск готових кулінарних виробів, їх реалізація через власні торгові зали. Це забезпечує всі необхідні умови для споживання цієї продукції» [13].

Таким чином ресторанне господарство – це своєрідна галузь господарства, яка поєднує три взаємопов'язані функції:

- виробництво продукції;

- реалізація її, тобто обмін на гроші;
- організація споживання.

У відповідних умовах до функції, які виконують підприємства харчування їх діяльність має певні особливості:

- галузеву;
- організаційно-економічні;
- соціального характеру [19].

Класифікація закладів ресторанного господарства необхідна для того, щоб визначити типи підприємств і методи організації виробництва в них, форм обслуговування, характер послуг, які вони можуть надавати споживачам. Тому класифікація здійснюється в залежності від: характеру виробництва, асортименту продукції, що виготовляється на підприємств, об'ємів та виду послуг, які надаються споживачам.

Як зазначає, Борисова О.В. «діяльність підприємств ресторанного типу спрямована на забезпечення суспільства послугами, пов'язаними із харчуванням, відпочинком, святкуванням різноманітних подій, а також із наданням можливості отримання смакового та естетичного задоволення. Дана діяльність пов'язана із здійсненням широкого переліку різноманітних завдань як у сфері організації виробничого процесу, у сфері обслуговування клієнтів, так і у сфері вирішення економічних та фінансових питань. При цьому усі ці завдання потребують щоденного ефективного прийняття управлінських рішень. Очевидним є те, що управління таким широким колом завдань не є простим і потребує системного підходу щодо застосування різних методів та важелів керівного впливу» [17].

Проаналізувавши літературні джерела [9; 15; 19; 37] бачимо, що за типами заклади ресторанної індустрії класифікують на:

- ресторани;
- бари;
- кафе;
- кафетерії;

- закусочні;
- їдальні;
- буфети.

За формою організації й домінуючому виду власності на:

- комунальні;
- приватні;
- сімейні;
- змішані.

Загалом вони можуть мати різні організаційно-правові форми управління: товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство, спільні підприємства і їх різні об'єднання, приватне підприємство, ФОП тощо [7; 8].

Досліджуючи дану проблематику бачимо, що деякі автори пропонують класифікувати всі суб'єкти даної галузі за ознакою формату їх діяльності під яким розуміють «схему організації бізнес-процесів і форму надання послуг конкретним споживачам», а також за ознакою «конкуренція». Під яким професіонали сфери громадського харчування розуміють ключову домінуючу характеристику організації їх виробничо-господарської діяльності [9; 19].

Представлена вище характеристика сфери громадського харчування і її ключових суб'єктів, показує що від її функціонування залежить добробут й національна безпека країни і її окремих регіонів. Ця проблема розширюється, як ми вже згадували, багатогалузевим характером діяльності сучасних підприємницьких структур, та різними змінами, що охоплюють усі фази й стадії суспільного виробництва, включаючи власне виробництво (створення), обмін, розподіл та споживання продукції чи послуг.

По суті це модель національної економіки, що включає основні види підприємств, що займаються у сфері обслуговування та надання послуг. В умовах формування ринкових відносин, що супроводжуються в країні відкритістю, демократичністю і носять глобалізаційний характер, ці зміни стосуються не тільки економіки країни, але й окремих регіонів, міст і навіть

первинних господарюючих суб'єктів: різних підприємницьких структур.

Як зазначає у своїх дослідженнях Андрушків Б.М., Кирич Н., Погайдак О., Ратинський В., та Шерстюк Р., аналізуючи сучасну сервісну інфраструктуру, в умовах наростаючої конкуренції ефективність підприємницьких структур у сфері індустрії гостинності та громадського харчування наближаються до європейського рівня не тільки ззовні, але й за рівнем обслуговування, асортиментам пропонованих товарів і послуг. Зокрема, ними активно впроваджуються прогресивні форми продажу товарів із застосуванням самообслуговування, устаткування для зчитування штрих-коду й методи обслуговування відповідно до міжнародних стандартів: продаж по попередніх замовленнях, з використанням дисконтних карт, через мережу Інтернет, надання послуг з доставки товарів на виніс, доставка до конкретного місця споживання тощо [10].

Досліджуючи систему менеджменту сучасних закладів громадського харчування, у т.ч. ресторанного бізнесу, варто зазначити з метою ефективного виконання функцій менеджменту на рівні підприємства ресторанного типу їх групують відповідно до основних напрямів діяльності закладу. Саме такий підхід забезпечує можливість створення ефективної системи менеджменту на підприємстві ресторанного типу [39].

Отож виділяють основні сфери діяльності та основні функції менеджменту у системі управління підприємством ресторанного типу (рис.1.1).

1. Організаційна сфера діяльності – функції: визначення ефективної організаційної форми, управління виробництвом та збутом, управління сервісним обслуговуванням клієнтів, управління персоналом.

2. Економічна сфера діяльності – функції: управління процесами товарообороту, управління доходами, управління витратами, пов'язаними із виробництвом та обігом, управління прибутком.

3. Фінансова сфера діяльності – функції: управління активами, управління капіталом, управління інвестиціями, управління грошовими потоками, управління ризиками та управління фінансовою стабільністю

підприємства ресторанного типу [11, с.28].



Рисунок 1.1. Основні сфери діяльності та основні функції менеджменту у системі управління підприємством ресторанного типу

Слід зазначити також, що активний розвиток сучасних підприємницьких структур у сфері надання послуг, зокрема індустрії гостинності, роздрібно́ї торгівлі й сфери громадського харчування об'єктивно супроводжується появою великих торговельних і мережевих структур, готельних ланцюгів. Високе конкурентне середовище на ринку сприяє відкриттю нових, сучасних закладів із сучасним дизайном, архітектурою, кольоровою гамою облаштування і впровадженням передових технологій щодо обслуговування та виробництва

продукції у цій галузі. Виходячи із проведеного дослідження бачимо, що розвиток підприємств мережевих компаній впливає на задоволення купівельного попиту, поліпшення якості торговельного обслуговування населення, а також підвищення конкуренції на споживчому ринку [13].

Як зазначають у своїх наукових публікаціях Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. [34; 35; 36]: «дослідження ринку надання послуг індустрії гостинності та сфері громадського харчування показало залежність стану та розвитку галузі від політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на даний регіональний ринок». Серед їх загального переліку, використовуючи відомий інструментарій PEST-аналізу, доцільно виділити наступні чинники:

- чисельність і рівень життя населення;
- рівень розвитку надання послуг;
- обсяги платних послуг населенню;
- законодавчі акти й нормативи, що регулюють діяльність сучасних підприємницьких структур даної галузі;
- санітарно-епідеміологічні норми, нормативи й вимоги;
- рівень конкуренції;
- бюрократизм та корупція;
- політична воля та ін. [35].

Як уже було зазначено вище, ринок послуг (у т.ч. і ринок громадського харчування) досить специфічний і вимагає глибокого аналізу, як теорії, так і практики.

Особливий інтерес до підприємництва в сфері послуг виник наприкінці 60-х - початку 70-х років ХХ століття, коли сфера послуг розвинених країн стала приносити у ВВП приблизно стільки ж, скільки промисловий і аграрний сектори економіки разом узяті. В економічній літературі можна знайти різні визначення поняття послуги, нижче нами проаналізовані найвідоміші й авторитетні із них. Зіставлення їх з тими економічними благами, які вважаються послугами, дає базу для оцінки їх впливу на конкурентоспроможність сучасних

господарюючих суб'єктів [37].

Сфера послуг ринку громадського харчування як сфера підприємницької діяльності має наступну важливу властивість: зовнішнє утримування послуги може бути певним чином матеріалізоване, однак внутрішнє її утримування завжди є нематеріальним, а тому індивідуальним і неповторним.

Найбільш вагомим тлумаченням даного поняття знаходимо у дослідженнях відомих класиків із теорії маркетингу, зокрема: Філіпа Котлера, Стена Реппа і Томаса Л. Коллінза, Удо Коппельмана, Крістіана Шварца та інших [47; 48; 49; 50].

Так зокрема, Ф. Котлер вважає, що «в остаточному підсумку все повинно зводитися до сфери послуг [47].

Ще одну важливу думку висловили відомі учені-маркетологи Стен Репп і Томас Л. Коллінз: «У міру того, як усі ми далі й глибше просуваємося в століття інформації й економіки сервісу, ми виявляємо, що багато з нових товарів, що наводнюють ринок, не є товарами у звичайному побутовому розумінні цього слова: скоріше вони являють собою інформацію й послуги, іноді прив'язані до яких-небудь фізичних продуктів» [50].

Кожна галузь національної економіки впроваджує послуги, навіть якщо це матеріальне упровадження тією чи іншою мірою є послугою з обробки первинних ресурсів і перетворення їх у товар. Просування й продаж товарів здійснюється власне через комплекс послуг.

Таким чином, сфера послуг виконує загальноекономічну функцію, яка полягає в організації та забезпеченні її матеріального просування, вона є необхідною й достатньою умовою останнього. Реалізація, просування й споживання послуг в окремих випадках здійснюються без залучення матеріальних товарів. Однак просування, реалізація й споживання матеріальних товарів фактично не може бути здійснене без послуг. Навіть сам процес купівлі-продажу матеріального товару заснований на наданні покупцеві комплексу послуг з боку продавця і його ділових партнерів.

Потреба в багатьох видах послуг (у тому числі й у процесі власне

обслуговування) веде до створення величезної групи товарів, які самі по собі були б не потрібні й просування яких у сучасній економіці здійснюють стратегічні галузі, що входять у склад національної економіки нашої держави.

Однак послуги підприємницьких структур сфери громадського харчування як економічне явище й об'єкт підприємницької діяльності дотепер до кінця не вивчені, а їх особливості й потенціал з погляду їх конкурентоспроможності й бізнесу розкриті не повністю.

Специфіка підприємницької діяльності в сфері послуг визначається особливостями цього ринку й характерними рисами самих послуг. Як зазначає Ф. Котлер, існує класичний перелік властивостей послуг, що дозволяють виділити підприємницьку діяльність у цій сфері в окремий напрямок. При цьому слід зазначити, що загальними рисами усіх видів послуг є [47]:

- невідчутність;
- невіддільність від джерела;
- неможливість виправлення браку;
- мінливість якості;
- незбережуваність.

Посилення конкурентної боротьби на ринку громадського харчування вимагає від уряду й керівництва сучасних підприємницьких прийняття компетентних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективності функціонування й розвитку ринку цих послуг на майбутнє.

1.2. Аналіз сучасного ринку надання ресторанних послуг та перспективи його розвитку в Україні

Слід зазначити, що на сьогоднішній день сучасний ринок надання ресторанних послуг зазнав суттєвих змін: скоротилось значна кількість закладів з надання послуг харчування, галузь опинилася в епіцентрі кризових явищ, головною причиною яких стала пандемія COVID-19.

Розглянемо видову структуру закладів вітчизняної ресторанної сфери. Як зазначають у власних дослідженнях Кучечук Л. Подлепіна П., «структура закладів ресторанного бізнесу на сьогоднішній день сформувалась таким чином: 52% займають ресторани, кафе та бари, майже 20% ринку представлені закладами швидкого харчування, 16% – заклади з надання кейтерингових послуг, 7% – паби та нічні клуби, 3% – заклади харчування при готелях і 2% – заклади харчування при АЗС» [32]. Якщо розглянути цю структуру з точки зору впливу пандемії COVID-19, то у відносно більш сприятливих умовах залишився сегмент продажу їжі на вулиці – бізнес набагато компактніший і більш мобільний, а тому і гнучкіший за класичні ресторани заклади. Streetfood підприємцям набагато простіше відреагувати на зміни ринку та швидко підлаштуватися під ситуацію [43]. Також слід зазначити, що мова йде саме про «заклади ресторанного господарства», а не «підприємства ресторанного господарства», оскільки майже 90% закладів ресторанного господарства зареєстровані як фізичні особи – підприємці, і лише приблизно 10% – саме як підприємства (юридичні особи). З початку ринкової перебудови в Україні частка фізичних осіб – підприємців у загальній кількості суб'єктів господарювання ресторанного господарства України практично не змінюється, навіть в останні кризові роки [13, с. 204].

Сучасні умови кризових явищ в галузі, привели до зміни структури сучасних підприємств галузі: деякі підприємства закрились, у деяких спостерігається скорочення рівня відвідуваності й ціни середнього чека покупки. У результаті цього також різко знизилася конкурентоспроможність діючих суб'єктів господарювання. Аналіз цієї проблеми показав наявність ряду зовнішніх і внутрішніх факторів і причин, що стримують розвиток ринку громадського харчування та надання ресторанних послуг. На нашу думку їх розуміння дозволить виявити дійсні причини й обґрунтувати проблеми, до яких вони привели діючі суб'єкти. Це дає можливість сформулювати дієві шляхи виходу із кризи та напями розв'язання окремих проблем [14, с. 118].

Нижче на рис. 1.2 представлено основні організаційно-економічні

проблеми й фактори, що знижують конкурентоспроможність діючих підприємницьких структур ресторанного бізнесу (ПСРБ) України.

Розглянемо основні із них. Найбільш значимими економічними проблемами є наступні:

1. Ріст цін і тарифів на закуповувані вихідні продукти (сировину) і готові продукти, як закордонного походження, так і у вітчизняних постачальників підвищує ціни на готові страви в середньому на 20-30%. Сьогодні діяльність ПСРБ, у тому числі й у питаннях ціноутворення регулюється законом про торгівлю, який не враховує діючий характер їх діяльності: наявність виробничої й торговельної діяльності.

2. Високі орендні ставки на займані ПСРБ будинку й споруди, при зниженні числа клієнтів і кількості відвідувань ними ПСРБ є вагомою статтею в ціні готових страв (близько 25-30%). Непомірно висока оренда змушує багато підприємств галузі змінювати локацію, що суттєво знижує число клієнтів або взагалі закриватись.

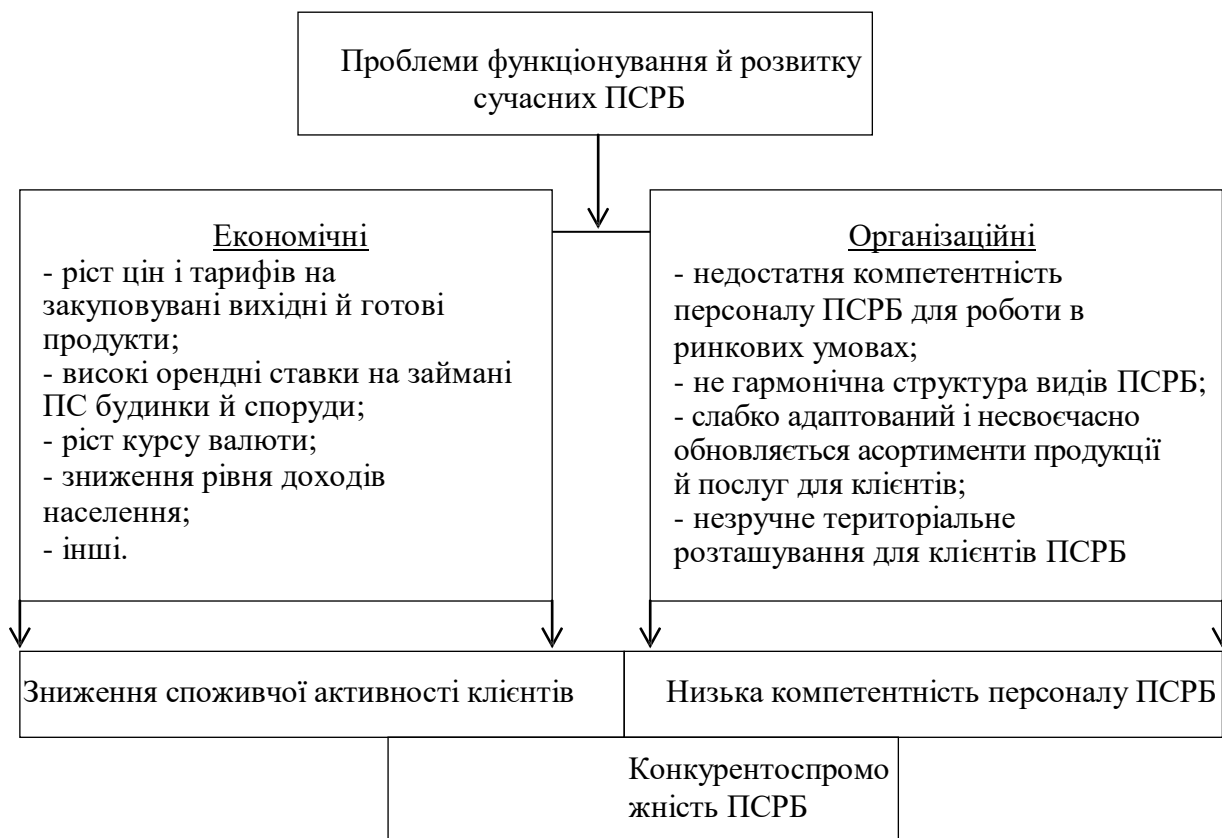


Рисунок 1.2. Організаційно-економічні проблеми й причини, що знижують конкурентоспроможність вітчизняних ПСРБ

3. Ріст курсу валют приводить до росту цін і тарифів на закупаються вихідні продукти й готову продукцію. Тобто несе мультиплікаційні наслідки на витрати, прибуток і в підсумку на конкурентоспроможність ПСРБ.

4. Зниження рівня доходів населення займає одне із центральних місць, що впливають на розвиток і забезпечують конкурентоспроможність. Як раніше вже згадувалося, на сьогоднішній день спостерігається спад споживчої активності в такому секторі економіки як у сфері послуг і громадському харчуванні, що здебільшого було продиктовано зниженням купівельної здатності клієнтів ПСРБ, що своєю чергою, знайшло відображення й у зниженні й не відвідуваності даних закладів преміум сегменту, тобто ресторанів, і скороченням середнього чеку у здійснюваній ними покупці в ПСРБ середнього (тобто кафе, бари) і нижчого (тобто їдальні) цінових сегментів.

До найбільш значимих організаційних проблем можна віднести наступні:

1. Недостатня компетентність персоналу ПСРБ, що беруть участь у всіх бізнес-процесах, здійснюваних ресторанним закладом. Для багатьох підприємницьких структур галузі характерна власне неефективна кадрова політика, яка б орієнтувала усіх працівників на ринкові умови господарювання. В її основі повинні бути закладені особистісні й професійні маркетингові компетенції. Сьогодні плинність кадрів на підприємствах громадського харчування наближається до 60-70%. Виходячи із цього можна зробити висновок, що компетентність персоналу загалом, а маркетингова компетентність зокрема є ключовими чинниками забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності будь-якого закладу індустрії гостинності.

2. Негармонічна, тобто незбалансована структура різних видів ПСРБ, у країні, регіоні або окремого населеного пункту. При щорічному рості числа ПСРБ, їх структура не відповідає потребам населення і їх доходам. Це приводить до перекосів у доходах і відвідуваності клієнтами цих закладів, а

також до «перевантаження» одних, наприклад ПСРБ типу піцерія, суши, паб й низькою відвідуваністю типу ресторан. У підсумку незадоволені всі – і клієнти й заклади різних типів.

3. Слабко адаптований асортимент продукції й послуг ПСРБ до реальної й науково-обґрунтованої потреби клієнтів. У гонитві за прибутком керівництво багатьох закладів штучно завищують і вчасно не обновлюють асортимент продукції й послуг закладів. Це приводить до необґрунтованої міграції клієнтів по різних закладах даного регіону чи місцевості.

4. Незручне територіальне розташування ПСРБ, тобто у віддалених місцях від основних потоків руху або місць проживання населення. Цьому сприяють високі орендні ставки на нерухомість, що суттєво знижує конкурентоспроможність таких закладів і вимагає від їхнього керівництва впровадження різних нововведень.

Таким чином, проведені дослідження показали, що на ринку ресторанних послуг існує ключові дві причини низької конкурентоспроможності ПСРБ:

1. Зниження споживчої активності клієнтів.
2. Низька компетентність персоналу діючих структур [36, с. 78].

Перша, пов'язана зі зниженням споживчої активності ПСРБ, виявила прямий вплив на зниження динаміки розвитку обороту ПС громадського харчування на фоні його загального зростання. При цьому варто відзначити, що серйозні бар'єри для учасників ринку виявляються й у питаннях, пов'язаних із високими цінами на вихідні й готові продукти, нестачею приміщень під підприємства громадського харчування, ростом орендних ставок тощо.

У даному контексті варто відзначити, що аналізуючи ріст видатків споживачів на громадське харчування за останні п'ять років, а також аналізуючи ріст обороту підприємств громадського харчування можна відмітити, що зростає й кількість постійних споживачів послуг громадського харчування. На думку дослідників аналітичної групи Start Business Challenge такій позитивній динаміці передують не тільки ріст ПС громадського харчування, але й стрімкий розвиток нових концепцій і форматів підприємств громадського

харчування, що покликані підвищити конкурентний статус цих суб'єктів [17].

У цілому на ринку ресторанних послуг спостерігається, в незалежності від концепції й типу ПСРБ, значне збільшення частки мережевих форматів організації ресторанного бізнесу в загальному обсязі ринку, і це є однією із нових тенденцій розвитку сучасного ринку громадського харчування в останні роки.

З кожним роком вітчизняний ринок громадського харчування стає більш консолідованим, а кількість мережевих закладів збільшується за рахунок поглинання й злиття немережевих закладів. Це підтверджується тим, що в 2019 році сегмент мережевого громадського харчування виріс на 26% у грошовому вираженні [13, с. 203]. При цьому слід зазначити, що за останні роки, найбільш стрімко розбудовується й займає значну частку ринку категорія підприємств швидкого харчування. Їх частка, як показало наше дослідження, у останні п'ять років збільшилась до 30 % у загальній структурі закладів галузі. Це явище, в першу чергу, викликане масштабною експансією світових ПСРБ, які на сьогоднішній день становлять левову частку обороту вітчизняної галузі громадського харчування. Також чималу частку займає категорія закладів із самообслуговуванням та тих, що працюють на виніс, з доставкою, для яких характерно простота у меню й інтер'єрі, невисокі ціни (близько 25%). Іншу частину обороту між собою ділять такі категорії як ресторани повного обслуговування (18%), бари/кафе (15%), вулична торгівля (12%) [13, с. 203].

Для глибинного аналізу сучасного стану розвитку українського ресторанного бізнесу необхідно розглянути, як змінилась кількість закладів даної сфери під впливом кризових умов пандемії. Для аналізу було використано дані Державної служби статистики України та Державного інфо-сервісу Start Business Challenge [26; 27], кількість юридичних осіб і фізичних осіб – підприємців, що не перебувають у процесі припинення, за видами економічної діяльності: 56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (КВЕД-2010). Виходячи із дослідження статистичних у 2019 р. їх кількість становила 48 398, а у 2020 р. – 41 139 закладів. Тобто, 7 259 закладів

перестали існувати, а це складає 15% від показнику 2019 р. і навіть нижче рівня 2018 р. Загальна динаміка кількості закладів ресторанного господарства України, починаючи з 2012 р. до 2014 р. мала позитивний характер, а потім, у зв'язку с нестабільною політичною та економічною ситуацією, дещо втратила темпи зростання, але в період 2014–2017 рр. залишалася приблизно на одному рівні – близько 38 тис. закладів. У 2018 р. кількість закладів збільшилася майже до 42 тис., а 2019 р. мав найбільші темпи приросту (7 тис. закладів) [26; 27]. Тобто, можна зробити висновок, що пандемія COVID-19 внесла значні корективи в кількісний склад ресторанного господарства України.

Сьогодні на українському ринку громадського харчування функціонує приблизно 42 000 ПСОП, у складі яких переважають немережеві кафе й ресторани. В умовах, що склалися вони не витримують експансію мережевих ПСРБ. Це свідчить про те, що розвиток сучасного ринку надання ресторанних послуг відбувається в основному за рахунок розвитку мережевого сегмента, на який акцентують свою увагу як вітчизняні підприємці, так і міжнародні гравці цього ринку, що дає їм такі безмежні можливості як: широкий рівень популярності бренду, управління витратами та закупівельними цінами, зниження загальних витрат за рахунок ефекту масштабу, використання клієнтоорієнтованих стратегій, підвищення маркетингової компетентності персоналу та ін. [14,с.].

Основною перевагою перерахованих можливостей забезпечення розвитку та необхідного рівня конкурентоспроможності сучасних закладів ресторанного бізнесу є їх відносно низька витратність і безперечна перспективність. З одного боку, будь-який суб'єкт господарювання, як соціально-економічна система має у своїй структурі людей (тобто персонал), які спільно з іншими елементами покликані забезпечувати виробничу й торговельну діяльність цього підприємства. З іншої сторони, як підприємницький суб'єкт, вони (тобто люди) повинні бути ініціативними, економічно активними, цілеспрямованими щодо готовності і можливості спрямовувати власні зусилля й уміння для забезпечення регулярного отримування прибутку в умовах конкурентного

середовища ведення бізнесу. Саме ця обставина й характеристика персоналу ПСРБ є ключовим чинником у забезпеченні їх конкурентної переваги на ринку і як наслідок – основним засобом у боротьбі за прибуток.

Для підприємств громадського харчування надзвичайно важливо управляти виробничими потужностями й планувати й забезпечувати ріст компанії, щоб дороговартісний персонал не просиджував без діла, коли він не потрібний.

Як зазначає у своїх дослідженнях Кучечук Л. В.: «Якщо раніше гравці ринку були стурбовані питанням підвищення рентабельності та розширенням асортименту, то тепер, не отримавши від держави гідної підтримки в кризовий час, більшість власників ресторанного бізнесу розмірковують лише над втриманням ринкової частки. З подібним український ресторанний бізнес не зіштовхувався ніколи. Окрім того, зменшення купівельної спроможності та поведінкові зміни клієнтів поставили перед ресторанним господарством нові виклики та стимулювали пошук стратегії постковідного розвитку [34].

Таким чином, підсумовуючи дані проведеного дослідження, бачимо, що ринок ресторанного господарства України на сучасному етапі знаходиться у кризовому стані та зазнав суттєвого скорочення кількості закладів і значного зниження обсягів продажів під впливом несприятливих умов пандемії Covid-19.

Слід зазначити, що головним критерієм «виживання» закладів громадського харчування у перспективі стане гнучкість і здатність швидко адаптуватися до умов ринку. Найбільш вразливими в цьому сенсі є заклади з великою площею, які спеціалізуються на стравах зі значним часом приготування, а також ті, що не в змозі організувати доставку готових блюд. Однак навіть в умовах кризи та економічної депресії ресторатори активізували свої зусилля щодо розробки нових сучасних форматів організації діяльності та впровадження їх у щоденну сервісну практику задля утримання та розширення клієнтської аудиторії та її лояльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАРУ-РЕСТОРАНУ «GRAF PALACE»

2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності та системи кадрового забезпечення бару-ресторану «Graf Palace»

Досліджуване підприємство – бар-ресторан «Graf Palace» розташований у місті Хоросткові, Тернопільської області, за адресою: вул. Музейна 1а. Це доволі специфічний і водночас сучасний та колоритний заклад, у структурі якого вдало поєднані: ресторан, паб, кафе та нічний клуб, тут витримано різні стилі, враховуючи класику архітектури споруди, поєднання ретро та сучасного дизайну й колористики, які характеризують затишок, комфорт та приємну атмосферу для відпочинку. Саме тут можна зустрітися з друзями, відсвяткувати корпоративні свята або своє особисте свято: день народження, весілля, хрестини та інші заходи. Безпосередньо у закладі можна замовити також увесь спектр весільних послуг: весільна поліграфія, флористика, декорування залу, оформлення першого танцю молодят, велике різноманіття смачних фуршетів та багато іншого. Щедре меню та домашня кухня у даному закладі поєднує страви української та європейської кухні.

Основним видом діяльності бар-ресторану «Graf Palace» є надання послуг харчування. Заклад займається господарською діяльністю згідно з цілями та завданням, складає угоди, несе відповідальність відповідно до своїх обов'язків. Він створений з метою отримання прибутку від господарської діяльності. Дочірніх підприємств, представництв, філій та інших відокремлених підрозділів у структурі закладу не створювалось. Виробничі підрозділи знаходяться за місцезнаходженням даного підприємства.

Додатковими видами діяльності бар-ресторану «Graf Palace» є діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; обслуговування напоями; постачання готових страв для

різнопланових подій.

Послуги, які надає бар-ресторан:

- пропонує гостям страви української та європейської кухні, страви із мангала;
- бронювання місць у залі закладу, обслуговування споживачів здійснюється офіціантами;
- замовлення та доставка страв з меню додому та в офіс, їжа на виніс;
- організація музичного супроводу;
- декорація залу за домовленістю;
- організація корпоративних свят, бенкетів, дитячих свят;
- WI-FI;
- нарізка продуктів клієнта при проведенні бенкетів;
- дитячі гойдалки;
- літній майданчик;
- паркування.

Підприємство має хороше місце розташування у порівнянні з конкурентами, володіє великою прибудинковою територією, на якій розміщено літні майданчики, дитячі гойдалки, фонтан.

Аналізуючи ринок ресторанних послуг загалом, слід зазначити, що основними завданнями діяльності бару-ресторану «Graf Palace» є насичення споживчого ринку України високоякісною харчовою продукцією, товарами народного споживання, послугами, створення можливості працевлаштування незайнятого населення, розширення конкуренції з метою отримання прибутку та створення на Україні додаткових робочих місць.

Виходячи із цього, слід зазначити, що даний заклад відноситься до типу підприємства громадського харчування, тобто це вид суб'єктів господарювання з характерними особливостями кулінарної продукції та відповідної номенклатури пропонованих послуг споживачам.

Розглядаючи організаційну структуру управління закладом, слід зазначити, що вона відноситься до лінійно-функціонального типу, з чітко

визначеними рівнями підпорядкування та виконанням службових функціональних обов'язків кожного працівника закладу. На рис.2.1 представлено графічну модель організаційної структури управління бар-рестораном «Graf Palace» з дотриманням принципів лінійно-функціональної департаментизації.

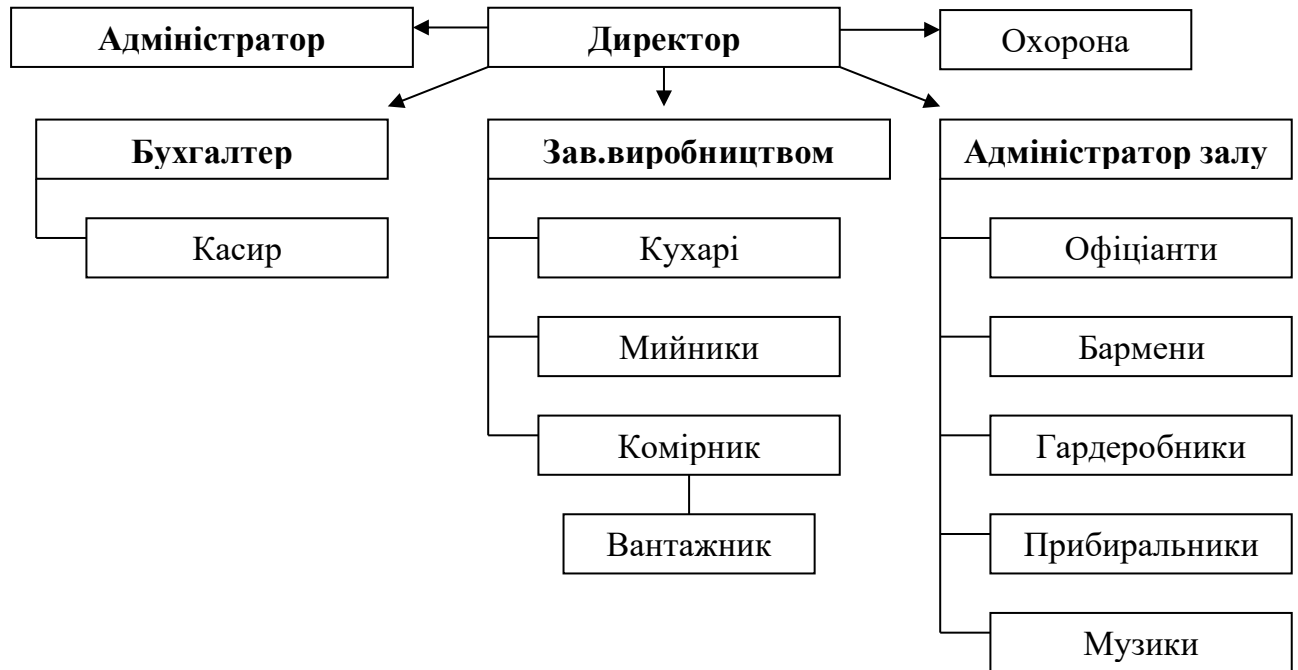


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління бару-ресторану «Graf Palace»

Таким чином, бачимо, що перевагами даної організаційної структури є: кожен працівник знає свої права і знає за що він відповідає; кожен працівник знає своє місце в ієрархії; кращий контроль та координація; простота побудови; швидкість прийняття рішень. Однак вона має окремі проблеми: консерватизм начальства; керівництво має занадто багато обов'язків; може бути причиною гальмування розвитку закладу.

Виходячи із представленої організаційної структури управління розглянемо повноваження органів управління даним закладом з врахуванням градації вищого, середнього (функціонального) та нижчого (операційного) рівнів управління (таблиця 2.1) та ступені компетентності працівників даного закладу ресторанного господарства з врахуванням категорії працюючих, у розрізі адміністративно-управлінського, виробничого та обслуговуючого й допоміжного персоналу бару-ресторану «Graf Palace» (таблиця 2.2).

**Повноваження органів управління
(для кожного управлінського рівня) закладу «Graf Palace»**

| Назва органу (комітету) управління | Функції |
|---|---|
| 1.Вищий (стратегічний) рівень: - Директор - Бухгалтер - Адміністратор | Аналіз ринку послуг, оцінювання конкурентного середовища, дослідження ринку постачальників сучасних виробничих та інформаційних технологій, обладнання. сировини та матеріалів |
| 2.Середній (функціональний) рівень: - Завідувач виробництвом - Комірник - Адміністратор залу - Кухарі - Офіціанти - Бармени - Касир - Охорона | Забезпечення своєчасної та відповідної до статусу та формату, концепції реалізації продукції та послуг; скорочення можливих відхилень (часових, психологічних, смакових, якісних характеристик) в очікуваннях споживача та пропозицій закладу |
| 3.Нижчий (операційний) рівень: - Мийник посуду - Прибиральник - Вантажник - Гардеробник | Виконання обов'язків згідно із трудовим договором, допомога у повсякденній діяльності закладу, допомога в процесі обслуговування клієнтів |

На основі допустимих повноважень, розглянемо компетентність та функціональне навантаження персоналу досліджуваного закладу, залежно від займаних посад (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень компетентності працівників закладу «Graf Palace»

| Категорія посад | Функціональне навантаження | Посада |
|-------------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Адміністративно-управлінський | забезпечення загального керівництва процесом функціонування та розвитку системи управління та прийняття управлінських рішень на всіх рівнях (керівники), виконують функції підготовки та розроблення управлінських рішень (фахівці); здійснюють технічне та інформаційне обслуговування управлінських працівників, підготовку та оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування (технічні спеціалісти) | директор; адміністратор; бухгалтер |

Продовження таблиці 2.2

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------|--|--|
| Виробничий (операційний) | забезпечення виконання основних видів діяльності, реалізації виробничо-технологічного процесу, контролювання за дотриманням технології виготовлення продукції, забезпечення максимально якості продукції, що виробляється та реалізується. | Адміністратор залу; касир; кухар; офіціант; бармен |
| Допоміжний | виконання функцій щодо обслуговування виробництва, торговельного та виробничо-технологічного обладнання. | мийник посуду; вантажник; прибиральники комірник |

Для ефективності функціонування даного закладу на ринку надання ресторанних послуг обґрунтовано доцільність створення у його структурі основних та допоміжних структурних елементів та посадових осіб, які забезпечують повне й достатнє обслуговування бізнес-процесами у контексті реалізації ключових функцій управління бізнес-системи даного закладу ресторанного господарства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**Організаційні та бізнес-процеси у закладі ресторанного господарства
Graf Palace**

| № пор. | Основні бізнес системи | Зміст зазначеної бізнес системи |
|--------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Планування та прогнозування діяльності | -планування обсягів реалізації продукції власного виробництва та купівельних товарів; -оцінка обсягів можливого прибутку на різних етапах розвитку бізнес-проектів підприємства; -планування фонду оплати праці; -планування операційних витрат на збут, адміністративних витрат, інших операційних витрат. |
| 2. | Управління виробничо-технологічними процесами | -моделювання та структуризація торговельно-виробничого процесу; -визначення та обґрунтування операційних процесів закладу, побудування структури операційного циклу закладу; -визначення виробничої програми заготівельних цехів; |

| | | |
|----|---|---|
| 2. | Управління виробничо-технологічними процесами | <ul style="list-style-type: none"> -розробка виробничої програми доготівельних цехів та визначення особливостей ведення технологічних процесів, технологічних ліній та вибір необхідного обладнання; -визначення джерел тепло забезпечення, енергопостачання, водопостачання та каналізації; -забезпечення контролю за якістю сировини, процесів, продукції, послуг, діяльності закладу ресторанного господарства в цілому; -обґрунтування системи управління якістю діяльності закладу ресторанного господарства; -приймання та зберігання запасів та визначення необхідних розмірів для складських приміщень та умов зберігання продукції. |
| 3. | Організація виконання виробничої програми | <ul style="list-style-type: none"> -аналіз умов, що можуть бути створеними в організації для збереження саме тих запасів, що потрібні закладу ресторанного господарства для реалізації визначеної виробничої програми та підтримки визначеного статусу; -обґрунтування цінової та асортиментної політики закладу; -вибір найбільш привабливих для організації потенційних постачальників та встановлення зв'язків і їх формалізація; -процедурне супроводження укладених договорів: підготовка проекту, узгодження спірних питань. |
| 4. | Маркетинг та управління інформацією | <ul style="list-style-type: none"> -аналіз ринку послуг закладу ресторанного господарства та оцінювання конкурентного середовища; -фіксування цільового сегменту ринку та долі організації на відповідному ринку послуг та відслідковування динаміки цієї частки; -дослідження ступеня задоволеності споживачів продукцією закладу ресторанного господарства; -дослідження фактичних споживачів продукції закладу та виявлення потенційних клієнтів |
| 5. | Управління персоналом | <ul style="list-style-type: none"> -розробка та реалізація кадрової політики; -оцінювання якості роботи різних категорій персоналу; -організація проведення атестації персоналу; -професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка; -планування та підготовка резерву кадрів; -розробка пропозицій щодо організація добору, розстановки та розвитку персоналу, оцінювання результативності діяльності; -розробка системи матеріального стимулювання. |

Таким чином, виходячи із даних таблиці бачимо, що у досліджуваному закладі сформовано п'ять ключових бізнес системи, які реалізують ключові функції управління ним.

Розглянемо також систему оцінювання працівників закладу (таблиця 2.4), яка проводиться в розрізі посад, основних критеріїв оцінки роботи з врахуванням професійного рівня, форми проведення оцінювання, методу оцінки та визначення її періодичності.

Таблиця 2.4

Система оцінювання працівників закладу «Graf Palace»

| Посада | Критерії | Форма оцінювання | Методи оцінювання | Періодичність оцінювання |
|------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------------|
| Директор | Професійний рівень | Тестування | Співбесіда | Раз на квартал |
| Адміністратор | Професійний рівень | Тестування | Співбесіда | Раз на квартал |
| Касир | Професійний рівень | Спостереження за роботою | Співбесіда | Раз на квартал |
| Бухгалтер | Професійний рівень | Спостереження за роботою | Співбесіда | Раз на квартал |
| Комірник | Професійний рівень | Спостереження за роботою | Співбесіда | Раз на квартал |
| Завідувач виробництвом | Професійний рівень вмінь | Практичні проробки | Дегустація, співбесіда | Раз на квартал |
| Кухарі | Рівень знань | Практичні проробки | Дегустація, співбесіда | Раз на квартал |
| Офіціанти | Рівень знань | Тести, практичні завдання | Співбесіда | Раз на квартал |

Таким чином, розглянувши організаційну структуру управління досліджуваного закладу та ключові рівні компетентностей його працівників розглянемо кількісний склад та структуру персоналу підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Загальна характеристика чисельного складу та структури персоналу закладу «Graf Palace»

| Категорії працівників | Персонал підприємства | |
|---|----------------------------|---------------|
| | Загальна чисельність, осіб | % у структурі |
| Адміністративно-управлінський | 3 | 20 |
| Виробничий та обслуговуючий (операційний) | 9 | 60 |
| Допоміжний, разом | 3 | 20 |
| Разом | 15 | 100 |

Дослідивши структуру, склад та чисельну характеристику персоналу ресторану «Graf Palace» можна побачити середній рівень ефективності його використання. На початок 2023 року у закладі за штатним розписом працює 15 осіб, адміністративно-управлінський персонал складає 20%, виробничий та обслуговуючий – 60%, допоміжний – 20%. Для покращення роботи на майбутнє заклад повинен мобілізувати всі свої можливості, весь свій потенціал, залучати при потребі кадрові резерви та постійно працювати над підвищенням ключових показників.

Слід зазначити також, що професійно-кваліфікаційний склад працівників виробництва й обслуговуючого персоналу має забезпечувати виконання усіх вимог згідно з посадовими інструкціями та штатним розписом закладу. Інформацію про тип і клас закладу, належність, режим його роботи розміщено на фасаді приміщення.

Як відомо, рух кадрів – це зміна місця роботи, видів діяльності та виробничих функцій працівника. Сформуємо перелік показників, які характеризують рух штатних працівників ресторану «Graf Palace» за період 2021-2022 рр. та представимо їх у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники руху штатних працівників бар-ресторану
«Graf Palace» за 2020-2022 рр.**

| № з/п | Показники | 2020 р. | 2021р. | 2022 р. | Абсолютна зміна, +/- | | Відносна, % | |
|-------|--|---------|--------|---------|----------------------|------|-------------|--------|
| | | | | | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 13 | 15 | 11 | 2 | -4 | 15,38 | -26,67 |
| 2 | Прийнято працівників | 5 | 2 | 6 | -3 | 4 | -60 | 200 |
| 3 | Вибуло працівників | 3 | 6 | 2 | 3 | -4 | 100 | -66,67 |
| 4 | З них звільнено за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни | 3 | 6 | 2 | 0 | -1 | 0 | -33,33 |
| 5 | Оборот працівників (р.2+р.4) | 8 | 8 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Продовження таблиці 2.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----|---|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|
| 6 | Коефіцієнт загального обороту (р.5/р.1) | 0,615 | 0,533 | 0,727 | -0,125 | 0,112 | -20,33 | 21,01 |
| 7 | Коефіцієнт прийому (р.2/р.1) | 0,384 | 0,133 | 0,545 | -0,251 | 0,412 | -188,7 | 309,7 |
| 8 | Коефіцієнт вибуття (р.3/р.1) | 0,231 | 0,2 | 0,182 | -0,031 | -0,018 | -13,42 | -9,0 |
| 9 | Коефіцієнт плинності кадрів (р.4/р.1) | 0,231 | 0,2 | 0,182 | -0,031 | -0,018 | -13,42 | -9,0 |
| 10 | Коефіцієнт відновлення кадрів (р.2/р.4) | 1,666 | 0,333 | 3 | -1,333 | 2,667 | -80,01 | 800,9 |

За оцінкою показників можна побачити, що середньооблікова кількість штатних працівників у 2021 р. зросла у порівнянні із 2020р., однак у 2022 р. зменшилась порівняно з 2021 р., що негативно впливає на якість обслуговування гостей, спричиняє збільшення кількості роботи для одного працівника. Однак на початок 2023 року загальна чисельність працівників знову вирівнялась і склала 15 чол. за штатом.

У 2022 р. було прийнято більше працівників, ніж у 2020-2021 р.р, у 2022р. менше вибуло працівників, ніж у 2017-2018 рр. більшість звільнено було за критерієм власного бажання. Коефіцієнт вибуття протягом років є меншим за коефіцієнт прийому. Коефіцієнт плинності кадрів протягом років зменшується, а коефіцієнт відновлення у 2022 році суттєво зростає, і є майже удвічі більшим за аналогічний період у 2020 року. Загалом, спостерігаємо позитивну тенденцію щодо руху працівників досліджуваного закладу індустрії гостинності.

Слід зазначити також, що працівники у даному закладі працюють чесно та сумлінно, дотримуються дисципліни праці, своєчасно та точно виконують розпорядження керівника, підвищують продуктивність праці, поліпшують якість продукції, дотримуються технологічної дисципліни, вимог з охорони праці, техніки безпеки та виробничої санітарії. Доповненням до режиму роботи, встановленого на підприємстві, є графіки змінності, графіки відпусток та інші нормативні документи, що регулюють час роботи та відпочинку працюючих.

Для мотивування працівників організовуються корпоративні заходи, наприклад, святкування Нового року, надається знижка на продукцію в закладі,

на проведення бенкетів, безкоштовні обіди та вечері.

Персонал володіє необхідними кваліфікаційними навичками, Працівники можуть навчатися на інші посади з метою створення кадрового резерву. Наприклад, офіціанти можуть проходити навчання на адміністратора.

Отже, працівники володіють необхідними знаннями та навичками, які необхідні у роботі та у разі необхідності можна залучити кадровий резерв. Крім цього на підприємстві зайняті всі посади, що свідчить про високу ефективність використання кадрового потенціалу бару-ресторану.

Підсумовуючи проведений аналіз кадрового забезпечення досліджуваного підприємства можна відмітити те, що заклад володіє необхідними людськими ресурсами, які дають йому змогу й можливості для освоєння та втілення інноваційних проєктів, упровадження інноваційних технологій, нової продукції та здійснення інноваційної діяльності загалом.

2.2. Аналіз середовища ведення бізнесу досліджуваного закладу та формування перспектив забезпечення його розвитку

Аналіз зовнішнього середовища дає змогу зробити чіткі висновки про робоче середовище підприємства. Метою аналізу середовища є виявлення стратегічних можливостей та загроз у середовищі, в якому працює підприємство. При цьому необхідно дослідити два взаємопов'язані його елементи: безпосереднє середовище і макроекономічне середовище.

Аналізувати макроекономічне середовище закладу «Graf Palace» будемо за допомогою методу PEST-аналізу. Він включає аналіз політичних факторів (P), економічних факторів (E), соціально-демографічних факторів (S) і техніко-технологічних факторів (T).

PEST-аналіз дає змогу визначити, які фактори впливають на підприємство, наслідки цього впливу, які з факторів є найважливішими в найближчому часі для підприємства (таблиця 2.7).

PEST-аналіз ресторанного закладу «Graf Palace»

| Група факторів | Фактори | Вага | Бал | Характер впливу (+/-) | Оцінка |
|-------------------------|---|------|-----|-----------------------|-------------|
| Політичні (P) | 1. Державна політика у сфері сприяння і пільг для ведення бізнесу. | 0,2 | 6 | - | -1,2 |
| | 2. Проведення реформ “Поліпшення бізнес-клімату”. | 0,3 | 6 | + | +1,8 |
| | 4. Політична ситуація в країні, військовий стан. | 0,5 | 7 | - | -3,5 |
| | Усього | | | | -2,9 |
| Економічні (E) | 1. Закриття закладу через карантинні обмеження, військовий стан та ін. форс-мажорні обставини | 0,1 | 8 | - | -0,8 |
| | 2. Рівень ВВП. | 0,25 | 7 | - | -1,75 |
| | 3. Знецінення національної валюти. | 0,1 | 6 | - | -0,6 |
| | 4. Отримання позик та грантів для розвитку бізнесу. | 0,2 | 5 | + | +1,0 |
| | 5. Скорочення обсягів виробництва товарів і послуг. | 0,15 | 9 | - | -1,35 |
| | 6. Рівень інфляції. | 0,2 | 8 | - | -1,6 |
| | Усього | | | | -5,1 |
| Соціальні (S) | 1. Збільшення рівня безробіття в державі через військовий стан. | 0,25 | 7 | - | -1,75 |
| | 2. Скорочення кількості працівників. | 0,2 | 7 | - | -1,4 |
| | 3. Рівень міграції (з тимчасово окупованих територій або зони ризику) | 0,2 | 6 | + | 1,2 |
| | 4. Скорочення населення. | 0,15 | 5 | - | -0,75 |
| | 5. Зміна споживчих смаків. | 0,2 | 5 | - | -1 |
| | Усього | | | | -3,7 |
| Технологічні (T) | 1. Нові технології приготування страв. | 0,3 | 7 | + | +2,1 |
| | 2. Інтернет-технології в обслуговуванні та веденні бізнесу. | 0,25 | 8 | + | +2 |
| | 3. Упровадження нового устаткування. | 0,25 | 6 | + | +1,5 |
| | 4. Розширення меж діяльності та надання нових послуг. | 0,2 | 4 | + | +0,8 |
| | Усього | | | | +6,4 |

Виходячи з даних таблиці 2.7 можна зробити висновок, що найкращий позитивний вплив для досліджуваного ресторану «Graf Palace» мають технологічні фактори, які дозволяють розвивати підприємство та покращувати рівень його конкурентоспроможності на ринку надання готельно-ресторанних послуг. Однак, якщо для підприємства вони є недоступними, то воно буде обабіч своїх конкурентів. На відміну від даної групи факторів, усі інші – економічні, політичні та соціальні показують негативний вплив на ведення бізнесу в сучасних умовах – в умовах війни та тотального скорочення виробництва та надання послуг в державі з врахуванням тимчасово-окупованих територій та зон ризику, де розгортаються активні військові події.

Політичні фактори впливають на легкість ведення бізнесу, ухвалення нормативно-правових актів, які регулюють діяльність підприємств. Вони, на сьогоднішній день, загалом мають негативний наслідок через політичну нестабільність, часті реформи фіскальної служби, збільшення тривалості податкових перевірок та інші, а головне – через військовий стан в країні. Але враховуючи те, що проводяться реформи “Поліпшення бізнес-клімату” можна сподіватись на те, що це покращить ситуацію для вітчизняного бізнесу у повоєнний період.

Економічні фактори мають вплив на купівельну спроможність споживачів, вартість ресурсів, прибуток підприємства.

Соціальні фактори впливають на підприємства тим, що заклад повинен вивчати смаки споживачів, адаптуватися до них, створювати кадровий резерв через зменшення кількості працівників та збільшення міграційних процесів.

Технологічні фактори здійснюють вплив за рахунок того, що досліджуваному закладу, як і іншим підприємствам, потрібно постійно вкладати кошти в оновлення його матеріально-технічної бази та слідкувати за технологічними новинками.

За допомогою інструментарію SWOT-аналізу проведемо також аналіз зовнішніх факторів середовища непрямого та прямого впливу (можливості, загрози), а також аналіз внутрішніх факторів навколишнього середовища

(переваги, слабкі місця). Результати аналізу для досліджуваного підприємства – бару-ресторану «Graf Palace» представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз закладу «Graf Palace»

| <i>Внутрішнє середовище</i> | Сильні сторони (Си) | Слабкі сторони (Сл) |
|-----------------------------|--|--|
| | 1. Великий досвід (15 років на ринку сфери послуг). | 1. Не розкручений бренд (відсутність рекламних акцій, заходів). |
| | 2. Наявність матеріально-технічної, ресурсної бази та інфраструктури підприємства. | 2. Частково застаріле обладнання (частина обладнання не оновлювалось понад 8 років). |
| | 2. Доступні ціни (ціни нижчі, ніж у конкурентів). | 3. Відсутність чіткої стратегічної орієнтації та маркетингової стратегії у стратегічному наборі. |
| | 4. Кваліфікований персонал. | 4. Плинність кадрів. |
| | 5. Наявність великої прибудинкової території із дитячим майданчиком. | 5. Недостатньо площі для паркувальних місць. |
| <i>Зовнішнє середовище</i> | Можливості (М) | Загрози (З) |
| | 1. Побудова нових місць на літньому майданчику. | 1. Збільшення податкового тиску. |
| | 2. Введення нових послуг. | 2. Відносно високий рівень конкуренції в ресторанному бізнесі. |
| | 3. Вигідні пропозиції від постачальників. | 3. Постійна зміна вартості сировини. |
| | 4. Розширення асортименту продукції. | 4. Нестабільність попиту. |

Як видно, з SWOT-аналізу для досліджуваного ресторану «Graf Palace» переважають сильні сторони, які можна використати для просування послуг на ринку. Однак, необхідно виправляти свої слабкі сторони. Зокрема, слабкі сторони пов'язані з персоналом, тож необхідно проводити роботу з ним, а також з неефективною маркетинго-комунікативною політикою та недостатнім оновленням техніки й технології.

Однак також потрібно враховувати загрози з боку зовнішнього середовища, зокрема збільшення податкового тиску, постійна зміна вартості сировини, нестабільність попиту, відносно високий рівень конкуренції в

ресторанному бізнесі. Щоб покращити своє становище, заклад «Graf Palace» повинен активізувати рекламну кампанію для ознайомлення споживачів з брендом; проводити акції для залучення відвідувачів; оновити матеріально-технічну базу.

Проведена оцінка можливостей та загроз безпосереднього середовища ведення бізнесу підприємства «Graf Palace» представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка можливостей та загроз безпосереднього середовища закладу
«Graf Palace»**

| Фактори | Оцінка ступеня впливу фактора, в балах | | | Можливі варіанти відповідних дій підприємства |
|--|--|-----|-------|--|
| | Mi (3i) | Pi | M (3) | |
| Можливості (М) | | | | |
| 1. Розширення асортименту продукції. | 10 | 0,5 | 5,0 | Збільшення кількості споживачів. |
| 2. Введення нових послуг. | 9 | 0,4 | 3,6 | Покращення умов співробітництва із постачальниками. |
| 3. Відкриття нової структури (наприклад чайного салону) | 8 | 0,4 | 3,2 | Розширення сегменту надання послуг. |
| 4. Вигідні пропозиції від постачальників. | 7 | 0,6 | 4,2 | Виготовлення нових страв. |
| | | | 16 | |
| Загрози (З) | | | | |
| 1. Нестабільність попиту. | 10 | 0,5 | 5,0 | Створення фінансового запасу. |
| 2. Відносно високий рівень конкуренції в ресторанному бізнесі. | 9 | 0,6 | 5,4 | Покращення становища на ринку за допомогою рекламної кампанії. |
| 3. Збільшення податкового тиску. | 8 | 0,6 | 4,8 | Впровадження системи розумного використання сировини. |
| 4. Постійна зміна вартості сировини. | 7 | 0,4 | 2,8 | |
| | | | 18 | |

Як видно з таблиці 2.9 рівень загроз переважає над можливостями даного підприємства. Для нейтралізації негативного впливу загроз та використання можливостей, закладу «Graf Palace» необхідно здійснити ряд заходів.

Наприклад, створення фінансового запасу, покращення умов співробітництва із постачальниками та удосконалення маркетингової стратегії тощо.

Таблиця 2.10

Оцінка сильних та слабких сторін підприємства «Graf Palace»

| Фактори | Оцінка ступеня впливу фактора, в балах | | | Можливі варіанти відповідних дій підприємства |
|--|--|-----|---------|---|
| | Сиі (Слі) | Pi | Си (Сл) | |
| Сильні сторони (Сиі) | | | | |
| 1. Наявність матеріально-технічної, ресурсної бази та інфраструктури підприємства. | 10 | 0,6 | 6,0 | Ефективне використання матеріально-технічної, ресурсної бази. Складання плану оновлення матеріально-технічної, ресурсної бази. Вдосконалення умов праці. |
| 2. Доступні ціни (ціни нижчі, ніж у конкурентів). | 9 | 0,6 | 5,4 | |
| 3. Кваліфікований персонал. | 8 | 0,7 | 5,6 | Розширення території та відкриття нових закладів у структурі діючого. Створення та втілення ландшафтного дизайну. |
| 4. Прогресивний досвід та інноваційні методи ведення бізнесу. | 7 | 0,7 | 4,9 | |
| 5. Наявність власної прибудинкової території із дитячим майданчиком. | 6 | 0,7 | 4,2 | |
| | | | 26,1 | |
| Слабкі сторони (Сл) | | | | |
| 1. Застаріле обладнання (частина обладнання не оновлювалось понад 8 років). | 10 | 0,4 | 4,9 | Покращення маркетингової політики. Оновлення обладнання. Розробка стратегічного набору. Розробка мотиваційних заходів. Розширення меж діяльності (проектування паркомісць) та відкриття нових закладів у структурі діючого. |
| 2. Відсутність маркетингової стратегії. | 9 | 0,4 | 3,6 | |
| 3. Плинність кадрів. | 8 | 0,3 | 2,4 | |
| 4. Не розкручений бренд (відсутність рекламних акцій, заходів). | 7 | 0,3 | 2,1 | |
| 5. Недостатня кількість паркувальних місць. | 6 | 0,3 | 1,8 | |
| | | | 14,8 | |

Таким чином, після здійснення SWOT-аналізу та оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз стає очевидним, що для досліджуваного підприємства «Graf Palace» сильних сторін більше, ніж слабких, однак й більше загроз, ніж можливостей для розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ЙОГО РОЗВИТКУ

3.1. Обґрунтування створення комплексного закладу надання послуг на базі бару-ресторану «Graf Palace»

З метою удосконалення діяльності досліджуваного підприємства на сучасному етапі його розвитку запропонуємо проєкт нового комплексного закладу ресторанного господарства у м. Хоросткові, який буде включати діючі зали з ресторанного обслуговування із оновленим меню та додаткову структуру-чайний салон «Graf Earl Grey». Новостворений комплексний заклад індустрії гостинності відрізнятиметься від конкурентів, матиме свою родзинку та неповторні особливості як щодо дизайну, так і обслуговування та запропонованого меню. З цією метою проведемо певні науково-практичні дослідження, розрахунки та аналіз прогнозних результатів діяльності проєктованого закладу. Проектування нового закладу відбуватиметься на підставі науково обґрунтованих даних із можливістю залучення до штатного складу персоналу діючого закладу додаткових 30 чоловік.

Загальна характеристика чисельного складу та структури персоналу удосконаленого комплексного закладу «Graf Palace» із врахуванням чайного салону «Graf Earl Grey» представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Загальна характеристика чисельного складу та структури персоналу удосконаленого комплексного закладу «Graf Palace»

| Категорії працівників | Персонал підприємства | |
|---|----------------------------|---------------|
| | Загальна чисельність, осіб | % у структурі |
| Адміністративно-управлінський | 3 | 10 |
| Виробничий та обслуговуючий (операційний) | 18 | 60 |
| Допоміжний, разом | 9 | 30 |
| Разом | 30 | 100 |

Проект посадової структури штатного розкладу запропонованого комплексного закладу ресторанного господарства на 2023 рік представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Проект посадової структури штатного розкладу комплексного закладу
ресторанного господарства на 2023 рік**

| № пор. | Посада, тарифний розряд | Кількість, посадових одиниць |
|---|--------------------------------|------------------------------|
| <i>Адміністративно-управлінський персонал</i> | | |
| 1. | Директор | 1 |
| 2. | Бухгалтер | 1 |
| 3. | Адміністратор | 1 |
| Разом по адміністративно-управлінському персоналу | | 3 |
| <i>Виробничий (операційний) персонал</i> | | |
| 3. | Завідувач виробництвом | 1 |
| 4. | Кухар (III розряду) | 1 |
| 5. | Кухар (IV розряду) | 2 |
| 6. | Кухар (V розряду) | 2 |
| 7. | Бармен | 2 |
| 8. | Офіціант | 6 |
| 9. | Касир | 1 |
| 10. | Адміністратор залу | 2 |
| 11. | Комірник | 1 |
| Разом по виробничому персоналу | | 18 |
| <i>Допоміжний персонал</i> | | |
| 12. | Гардеробник | 1 |
| 13. | Мийники столового посуду | 1 |
| 14. | Мийники кухонного посуду | 1 |
| 15. | Прибиральник залу | 1 |
| 16. | Вантажник | 1 |
| 17. | Музики | 2 |
| 18. | Охоронець | 2 |
| 19. | Разом по допоміжному персоналу | 9 |
| 20. | Разом по комплексному закладу | 30 |

На основі запропонованого вище штатного розкладу розробляємо плановий капітал заробітної плати працівників комплексного закладу «Graf Palace» (таблиця 3.3).

**План з праці і заробітної плати комплексного закладу «Graf Palace»
на 2023 рік**

| № | Показники | Умовні позначки | У розрахунку на місяць | У розрахунку на рік |
|-----------|---|-----------------|------------------------|---------------------|
| 1. | Планова чисельність працівників | осіб | 30 | 30 |
| - | У т. ч. адміністративно- управлінський персонал | осіб | 3 | 3 |
| - | Виробничий персонал | осіб | 18 | 18 |
| - | Допоміжний персонал | осіб | 9 | 9 |
| 2. | Капітал основної заробітної плати | грн. | 392 250 | 4 707 000 |
| - | У т. ч. адміністративно управлінський персонал | грн. | 37 650 | 451 800 |
| - | Виробничий та обслуговуючий персонал | грн. | 283 200 | 3 398 400 |
| - | Допоміжний персонал | грн. | 71400 | 856800 |
| 3. | Капітал додаткової заробітної плати | грн. | 19612,5 | 235350 |
| - | У т. ч. адміністративно управлінський персонал | грн. | 1882,5 | 22590 |
| - | Виробничий персонал | грн. | 14160 | 169920 |
| - | Допоміжний персонал | грн. | 3570 | 42840 |
| 4. | Капітал оплати праці, усього | грн. | 411862,5 | 4942350 |
| - | У т. ч. адміністративно-управлінський персонал | грн. | 39540 | 474480 |
| - | Виробничий персонал | грн. | 297360 | 3568320 |
| - | Допоміжний персонал | грн. | 75000 | 900000 |
| 5. | Капітал оплати праці на одного працюючого | грн. | 13730 | 164745 |
| - | У т.ч. адміністративно- управлінський персонал | грн. | 16520 | 198240 |
| - | Виробничий персонал | грн. | 13180 | 158160 |
| - | Допоміжний персонал | грн. | 8335 | 100020 |

Таким чином, загальна картина по оплаті праці працівників проєктованого комплексного закладу «Graf Palace» представлена у таблиці 3.3. і ми можемо констатувати наступні факти на плановий 2023 рік:

- загальний капітал оплати праці по підприємству становитиме 4942350 грн.
- у тому числі, капітал додаткової заробітної платні (премії), складе 235350 грн. (5% від загального капіталу оплати праці по підприємству);

- середня заробітна платня по підприємству – 13730 грн. на місяць (164745 тис. грн. на рік) на одного працюючого.

У процесі наступних наших розрахунків необхідно обґрунтувати операційні доходи, тобто визначити валовий товарооборот від реалізації продукції власного виробництва та закупних товарів, а також, розрахувати та визначити вартість основних засобів на підприємстві.

Одним із фінальних розрахунків є визначення реального та достатнього прибутку для підприємства з урахуванням отриманих даних по сукупних доходах та витратах підприємства, а також складання плану-прогнозу діяльності на найближчі п'ять років та визначення її ефективності, тобто з'ясування такого моменту як: чи забезпечить можливий прибуток вчасну окупність закладу та його прибутковість.

3.2. Планування основних показників ефективності виробництва та надання послуг комплексного закладу «Graf Palace»

Наступним нашим важливим кроком буде розрахунок обсягів реалізації страв у комплексному закладі ресторанного господарства «Graf Palace» на 2023 рік. Планові показники обсягів реалізації продукції для ресторану представлено в таблиці 3.4.

За такою ж схемою визначаємо обсяги реалізації страв меню у проєктованому чайному салоні (таблиця 3.5).

Поєднавши обсяги реалізації страв по ресторану та чайному салону, ми отримаємо загальний товарооборот по комплексному закладі ресторанного господарства на рік (таблиця 3.6).

**Планування обсягів реалізації продукції власного виробництва та
закупних товарів для діючого ресторану «Graf Palace»**

| Найменування продукції та товарів | Товарооборот за день, | | Товарооборот за місяць | |
|-----------------------------------|-----------------------|----------------|------------------------|----------------|
| | Кількість порцій | Сума, тис. грн | Кількість страв | Сума, тис. грн |
| 1.Продукція власного виробництва | 1076,00 | 29,70 | 31419,20 | 867,19 |
| 1.1.Холодні закуски | 519,00 | 13,83 | 15154,80 | 403,72 |
| 1.2.Перші страви | 49,00 | 1,05 | 1430,80 | 30,73 |
| 1.3.Другі страви | 328,00 | 11,36 | 9577,60 | 331,58 |
| 1.4.Солодкі страви. | 109,00 | 2,63 | 3182,80 | 76,77 |
| 1.5.Гарячі напої | 55,00 | 0,56 | 1606,00 | 16,25 |
| 1.6.Холодні напої | 16,00 | 0,28 | 467,20 | 8,13 |
| 2.Закупні товари. | 464,00 | 9,50 | 13548,80 | 277,37 |
| 2.1.Алкогільні напої | 130,00 | 2,00 | 3796,00 | 58,27 |
| 2.2.Безалкогольні напої | 74,00 | 0,64 | 2160,80 | 18,73 |
| 2.3.Кондитерські вироби | 137,00 | 5,32 | 4000,40 | 155,46 |
| 2.4.Морозиво | 55,00 | 1,19 | 1606,00 | 34,69 |
| 2.5.Хліб вироби | 41,00 | 0,07 | 1197,20 | 2,10 |
| 2.6.Фрукти. | 27,00 | 0,28 | 788,40 | 8,13 |
| 3. РАЗОМ | 1540,00 | 39,20 | 44968,00 | 1144,56 |

Таким чином, загальний товарооборот діючого ресторану «Graf Palace» з оновленим меню складе: за день – 39200 грн., за місяць – 1144560 грн., за рік – 13734720 грн.

**Планування обсягів реалізації продукції власного виробництва та
закупних товарів для чайного салону «Graf Earl Grey»**

| Найменування продукції та товарів | Товарооборот за день | | Товарооборот за місяць | |
|-----------------------------------|----------------------|----------------|------------------------|----------------|
| | Кількість порцій | Сума, тис. грн | Кількість страв | Сума, тис. грн |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.Продукція власного виробництва | 354,00 | 5,09 | 10336,80 | 148,66 |

Продовження таблиці 3.5.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------|--------|-------|----------|---------|
| 1.1.Солодкі страви. | 75,00 | 1,41 | 2190,00 | 41,17 |
| 1.2.Гарячі напої | 225,00 | 1,90 | 6570,00 | 55,39 |
| 1.3.Холодні напої | 9,00 | 0,13 | 262,80 | 3,81 |
| 1.4.Коктейлі | 45,00 | 1,65 | 1314,00 | 48,29 |
| 2.Закупні товари. | 489,00 | 39,74 | 14278,80 | 1160,44 |
| 2.1.Алкогільні напої | 24,00 | 0,40 | 700,80 | 11,63 |
| 2.2.Безалкогільні напої | 37,00 | 0,39 | 1080,40 | 11,41 |
| 2.3.Кондитерські вироби | 105,00 | 3,77 | 3066,00 | 109,98 |
| 2.4.Морозиво | 38,00 | 0,80 | 1109,60 | 23,30 |
| 2.5.Наповнювачі до чаю | 165,00 | 30,40 | 4818,00 | 887,72 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.6.Чаї та суміші на вагу | 105,00 | 3,86 | 3066,00 | 112,68 |
| 2.6.Фрукти. | 15,00 | 0,13 | 438,00 | 3,72 |
| 3. РАЗОМ | 843,00 | 44,83 | 24615,60 | 1309,09 |

Таким чином, загальний товарооборот діючого проектованого чайного салону «Graf Earl Grey» складе: за день – 44830 грн., за місяць – 1309090 грн., за рік – 15 709 080 грн.

Поєднавши обсяги реалізації страв по ресторану та чайному салону, ми отримаємо загальний товарооборот по комплексному закладі ресторанного господарства на рік (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Планування річного обсягу товарообороту продукції власного виробництва та закупних товарів комплексного закладу «Graf Palace» на 2023 рік

| № пор. | Найменування продукції та товарів | Обсяг товарообороту за місяць | Обсяг товарообороту річний |
|--------|--|-------------------------------|----------------------------|
| | | тис. грн | |
| 1. | Продукція власного виробництва | 1015,84 | 12190,11 |
| 2. | Закупні товари | 1437,81 | 17253,69 |
| 3. | У тому числі алкогольні напої, пиво | 69,90 | 838,8226 |
| 4. | Загальний плановий роздрібний товарооборот | 2453,65 | 29443,8 |

Таким чином, бачимо, що загальний товарооборот комплексного закладу ресторанного господарства становитиме 29443,8 тис. грн. за рік.

Розглянемо також механізм планування закупівлі та розміщення операційних активів для забезпечення нормального функціонування нашого закладу. Вони являють собою сукупність майнових цінностей, які використовуються в операційній закладу «Graf Palace» з метою отримання ним операційного прибутку.

В склад операційних активів підприємства включаються виробничі основні засоби; нематеріальні активи, які обслуговують операційний процес; оборотні активи (вся їх сукупність за мінусом короткострокових фінансових інвестицій) [11].

На баланс підприємства основні засоби зараховуються за первісною вартістю (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Обґрунтування складу, структури, вартості основних засобів та інших необоротних активів комплексного закладу «Graf Palace»

| Види основних засобів | Первісна вартість, тис. грн |
|--|-----------------------------|
| 1. Будівлі, споруди | 61041,2 |
| 2.Робочі машини та устаткування, у тому числі: | 1544 |
| 2.1.Холодильне обладнання | 531 |
| 2.2.Механічне обладнання | 387 |
| 2.3.Теплове обладнання | 294 |
| 2.4.Торговельне обладнання | 187 |
| 2.5. Вимірювальні прилади | 145 |
| 3. Меблі, інше офісне обладнання | 531 |
| 4. Комп'ютери, електронно-обчислювальні машини | 157 |
| 5. Засоби зв'язку (телефони) | 32 |
| Інші основні засоби | 41 |
| Разом | 63346,2 |

Розраховуємо річний амортизаційний фонд засобів по даному підприємству за прямолінійним методом (таблиця 3.8):

$$A_{річ} = AmB/T, \quad (3.1)$$

де,

Аріч – річна амортизація,

АмВ – вартість, що амортизується,

Т- строк корисної експлуатації,

$$AmB - PB-LB, \quad (3.2)$$

де,

ПВ – первісна вартість основних засобів,

ЛВ – ліквідна вартість основних засобів

Таблиця 3.8

Обґрунтування суми амортизаційних відрахувань за основними видами основних засобів та інших нематеріальних активів комплексного закладу «Graf Palace»

| № п/п | Види основних фондів | Первісна вартість, тис. грн. | Ліквідацій на вартість, тис. грн. | Термін експлуатації, років | Вартість, що амортизується, тис. грн. | Амортизація | |
|------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|------------------|--------------------|
| | | | | | | Річна, тис. грн. | Місячна, тис. грн. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Будівлі | 61041,2 | 20000,0 | 30 | 41041,2 | 1368 | 1140 |
| 2 | Холодильне обладнання | 531,0 | 30,0 | 10 | 501,0 | 50,1 | 4,2 |
| 3 | Механічне обладнання | 387,0 | 30,0 | 10 | 357,0 | 35,7 | 3,0 |
| 4 | Теплове обладнання | 294,0 | 30,0 | 10 | 264,0 | 26,4 | 2,2 |
| 5 | Торговельне обладнання | 187,0 | 25,0 | 10 | 162,0 | 16,2 | 1,4 |
| 6 | Вимірювальні прилади | 145,0 | 15,0 | 10 | 130,0 | 13,0 | 1,1 |
| 7 | Меблі, офісне обладнання | 531,0 | 100,0 | 10 | 431,0 | 43,1 | 3,6 |
| 8 | Комп'ютери та ін. техніка | 157,0 | 57,0 | 7 | 100,0 | 14,3 | 1,2 |
| 9 | Телефони | 32,0 | 12,0 | 5 | 20,0 | 4,0 | 0,3 |
| 10 | Інші офісні основні фонди | 41,0 | 8,0 | 5 | 33,0 | 6,6 | 0,6 |
| Сума амортизації | | 63346,2 | 20307,0 | | 43039,2 | 1577,4 | 131,5 |

Таким чином, із даних таблиці 3.8 бачимо, що амортизація основних засобів для проектного комплексного закладу «Graf Palace» на плановий 2023 рік складає – 1577,4 тис. грн.

Наступним етапом у контексті планування основних показників діяльності нашого комплексного закладу ресторанного господарства є собівартість продукції (товарів), робіт та послуг, на основі якої формується ціна та виручка.

У процесі створення продукції (товарів) визначається їх фактична виробнича собівартість, що включає суму затрат на виготовлення продукції. Затрати, які пов'язані з просуванням товарів від виробництва до споживачів, включаючи затрати з реалізації кінцевим споживачам, представляють собою витрати на збут, які слід розглядати як собівартість закупівлі, доставки та реалізації товарів.

Таким чином, розглянемо джерело походження тих чи інших витрат, а також визначимо їхню загальну для суму на 2023 рік для нашого комплексного закладу «Graf Palace».

Собівартість продукції комплексного закладу розрахована і представлена у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Планування собівартості реалізованої продукції комплексного закладу
«Graf Palace» на 2023 рік**

| № пор. | Найменування продукції | Виручка від реалізації, товарооборот, тис. грн | Середній процент торговельної націнки, % | Сума націнки ЗРГ, тис. грн | Собівартість реалізованих товарів, тис. грн |
|---|--------------------------------|--|--|----------------------------|---|
| Діючий бар-ресторан «Graf Palace» | | | | | |
| 1. | Продукція власного виробництва | 10406,22 | 200 | 6937,48 | 3468,74 |
| 2. | Закупні товари | 3328,46 | 200 | 2218,97 | 1109,49 |
| Проектований чайний салон «Graf Earl Grey» | | | | | |
| 1. | Продукція власного виробництва | 1783,89 | 150 | 1070,33 | 713,56 |
| 2. | Закупні товари | 13925,24 | 150 | 8355,14 | 5570,10 |
| Разом за рік | | 29443,81 | | 18581,93 | 10861,88 |

Таким чином, собівартість реалізованої продукції для діючого бару-ресторану «Graf Palace» та проєктованого чайного салону «Graf Earl Grey» становить 10861,88 тис. грн. на рік.

Окрім собівартості нам потрібно також здійснити панування загальних операційних витрат нашого комплексного закладу ресторанного господарств за калькуляційними статтями (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

**Групування та склад витрат діяльності комплексного закладу
«Graf Palace» за калькуляційними статтями**

| Найменування статті | Витрат за статтями (тис. грн.) |
|---|-----------------------------------|
| Стаття 1. Собівартість продукції власного виробництва та закупних товарів | 10861,88 |
| Стаття 2. Витрати на оплату праці | 4942,35 |
| Стаття 3. Відрахування на соціальні заходи - Єдиний соціальний внесок – 22% | 1087,32 |
| Стаття 4. Амортизаційні відрахування. | 1577,4 |
| Стаття 5. Витрати на утримання основних засобів, інших необоротних активів) | 863,87 |
| Стаття 6. Вартість витрачених малоцінних, швидкозношуваних предметів. | 437,05 |
| Стаття 7. Податки, збори, інші передбачені законодавством обов’язкові платежі (витрати на придбання ліцензії на право здійснення торговельної діяльності, плата за торговельний патент, збір від ТО алкогольних напоїв та пива) | 91,0 |
| Стаття 8. Витрати на зберігання, підсортування пакування та передпродажну підготовку продукції (у обсязі 0,05% від роздрібного товарообороту) | 147,0 |
| Стаття 10. Витрати на транспортування | 115,0 |
| Стаття 11. Витрати на охорону ЗРГ | 47,0 |
| Стаття 12. Інші поточні витрати діяльності | 172,0 |
| Разом поточні витрати | 20341,87 |

Згідно із проведеними розрахунками, загальні річні поточні витрати для комплексного закладу ресторанного господарства складуть 20341,87 грн. При

цьому, витрати на утримання основних засобів, інших необоротних активів визначено на основі діючих тарифів на газ, воду та електроенергію.

Для здійснення подальших розрахунків та визначення рентабельності, необхідно здійснити розрахунок маржинального доходу та визначити точку беззбитковості (таблиця 3.11)

Таблиця 3.11

Планування маржинального доходу та порогу рентабельності для комплексного закладу «Graf Palace» на 2023 рік

| № пор. | Показники | Сума |
|--------|---|----------|
| 1. | Плановий товарооборот, без ПДВ, тис. грн. | 29443,8 |
| 2. | Рівень торгової націнки, % | 175 |
| 3. | Змінні витрати, у тому числі (тис. грн.) | 10908,08 |
| 3.1 | Собівартість реалізованої продукції | 10861,88 |
| 3.2 | Інші непрямі змінні витрати | 46,2 |
| 4. | Маржинальний дохід, тис. грн. | 18535,72 |
| 5. | Постійні витрати, тис. грн. | 3934,53 |
| 6. | Прибуток, тис. грн. | 14601,19 |
| 7. | Рівень змінних витрат, % | 37 |
| 8. | Поріг рентабельності, точка беззбитковості, тис. грн. | 2852,08 |
| 9. | Маржинальний запас стійкості, % | 932 |
| 10. | Рентабельність товарообороту, % | 50 |

Оскільки маржинальний дохід підприємства більший за витрати, ми можемо продовжувати розрахунки дохідності та ефективності проекту.

3.3. Визначення показників ефективності інноваційного проекту створення комплексного закладу «Graf Palace»

Як відомо, ключовим показником господарської діяльності будь-якого підприємства є прибуток, який визначається як різниця між сукупними доходами і сукупними витратами підприємства, або між ціною реалізації та собівартості

продукції, товарів, послуг. Прибуток характеризує кінцевий результат діяльності підприємства.

Таким чином, розраховуємо, який прибуток може отримати наше підприємство при даних умовах функціонування та визначеному рівні витрат (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12

**Планування основних результатів для комплексного закладу
«Graf Palace» на 2023 рік**

| № пор. | Стаття | Разом за рік, тис. грн. |
|--------|---|-------------------------|
| 1. | Доходи від реалізації продукції (роздрібний товарооборот) | 29443,8 |
| 2. | Податок на додану вартість | 5888,76 |
| 3. | Чистий дохід від реалізації | 23555,04 |
| 4. | Собівартість реалізованої продукції | 10861,88 |
| 5. | Операційні витрати (без урахування собівартості реалізованої продукції) | 9479,99 |
| 6. | Прибуток від операційної діяльності | 3213,17 |
| 7. | Фінансові витрати | - |
| 8. | Фінансові результати (прибуток) від звичайної діяльності до оподаткування | 3213,17 |
| 9. | Податок на прибуток | 578,37 |
| 10. | Чистий прибуток | 2 634,8 |
| 11. | Рентабельність реалізації, % | 11,2% |

Отже, для ефективної роботи та отримання прибутку, чистий прибуток нашого комплексного закладу ресторанного господарства повинен складати не менше 10 % чистого доходу від реалізації продукції. У нашому випадку, чистий прибуток складе 2634,8 тис. грн., рентабельність реалізації складе 11,2%, що більше ніж мінімально необхідний рівень.

Оскільки прибуток показує абсолютний ефект діяльності нашого підприємства без урахування використаних при цьому ресурсів, він доповнюється показником рентабельності, розраховуємо також деякі із них: рентабельність продукції, рентабельність операційних витрат, рентабельність поточних витрат (таблиця 3.13).

Розрахунки основних показників рентабельності для комплексного закладу «Graf Palace»

| № пор. | Назва показника | Алгоритм розрахунку | Показники |
|--------|--|---------------------|-----------|
| 1. | Рентабельність операційної діяльності, % | 3213,17/29443,8 | 10,9 |
| 2. | Рентабельність поточних витрат, % | 3213,17/ 20341,87 | 15,8 |
| 3. | Рентабельність операційних витрат, % | 3213,17/9479,99 | 33,9 |
| 3. | Рентабельність продукції, робіт, послуг, % | 2634,8/10861,88 | 24,3 |

Таким чином, із даних таблиці 3.13 бачимо, що для нашого комплексного закладу «Graf Palace» з врахуванням у його структурі запропонованого чайного салону рентабельність операційної діяльності складе 10,9%, рентабельність реалізації – 11,2%, рентабельність поточних витрат – 15,8 %, рентабельність операційних витрат – 33,9%, рентабельність продукції, робіт та послуг – 24,3%. Усі показники знаходяться у межах нормативних значень, що свідчить про ефективні результати роботи досліджуваного підприємства на плановий 2023 рік.

РОЗДІЛ 4

ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Служба охорони праці запропонованого комплексного закладу «Graf Palace»

Служба охорони праці – це сукупність органів управління закладом, які на підставі комплексу нормативної документації проводять цілеспрямовану, планомірну діяльність щодо здійснення завдань і функцій управління з метою забезпечення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці. Створення служби охорони праці здійснюється шляхом послідовного визначення мети і об'єкта управління, завдань і заходів щодо охорони праці, функцій і методів управління, побудови організаційної структури управління, складання нормативно- методичної документації.

Основна мета служби охороною праці є створення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці, покращення виробничого побуту, запобігання травматизму і профзахворюванням. Суб'єктом управління в службі охорони праці на підприємстві в цілому є керівник, а в цехах, на виробничих ділянках і в службах – керівники відповідних структурних підрозділів і служб [46].

Основними функціями служби охорони праці на підприємстві є:

- ✓ прогнозування і планування робіт, їх фінансування;
- ✓ організація та координація робіт;
- ✓ облік показників стану умов і безпеки праці;
- ✓ аналіз та оцінка стану умов і безпеки праці;
- ✓ стимулювання роботи щодо вдосконалення охорони праці.

Основними завданнями служби охорони праці є:

- ✓ навчання працівників безпечним методам праці та пропаганда питань охорони праці;
- ✓ забезпечення безпечності технологічних процесів, виробничого устаткування, будівель і споруд;

- ✓ нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці;
- ✓ забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;
- ✓ забезпечення оптимальних режимів праці та відпочинку;
- ✓ організація лікувально-профілактичного обслуговування.

Структура служби охорони праці у комплексному закладі ресторанного господарства наведена у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Служба охорони праці комплексного закладу «Graf Palace»

| Кількість працюючих закладу | Система управління охороною праці |
|---|---|
| 30 осіб у комплексному закладі ресторанного господарства. | Служба охорони праці: - директор - керівник служби охорони праці у закладі; - інспектори за додержанням вимог з охорони праці. |

Для забезпечення ефективної організації техніки безпеки та охорони праці на підприємстві ведеться відповідна документація, перелік якої у контексті організації служби охорони праці закладу «Graf Palace» подано у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Документація з організації служби охороною праці «Graf Palace»

| | |
|--------------------------------|---|
| Служба з охорони праці | 1.Наказ власника про створення служби охорони праці |
| | 2.Положення про службу охорони праці на підприємстві затверджено наказом власника |
| | 3. Положення про порядок проведення навчання і перевірку знань з питань охорони праці, затверджено наказом власника |
| Комісія з питань охорони праці | 1.Рішення зборів трудового колективу про створення комісії з питань охорони праці |
| Для всіх підприємств | 2. Розпорядницька документація: 1.Наказ затвердження інструкцій та правил з питань охорони праці |
| | 2.Положення про роботу уповноважених осіб затверджене наказом власника |
| | 3.Інструкції з охорони праці на робочих місцях, затверджені наказом власника |
| | 4.Інструкції з пожежної безпеки, затверджені наказом власника 4 |

| | |
|--|--|
| | 5.Зміст інструктажів з питань охорони праці, затверджені наказом власника |
| | 6.Колективний договір між адміністрацією та вповноваженим представником трудового колективу |
| | 7.Трудовий договір, де зазначаються права найманого працівника та зобов'язання роботодавця у розділі "Охорона праці" |
| | 3.Звітна документація форми офіційної статистичної звітності |
| | 4. Облікова документація (журнали реєстрації інструктажів, графіки, протоколи, плани, схеми та ін. |

4.2. Заходи з охорони праці у виробничих приміщеннях проектного комплексного закладу ресторанного господарства та вимоги щодо техніки безпеки

Виходячи із проведених досліджень згідно із ДНАОП 0.00-1.31-99 площа приміщень на одного працюючого повинна складати не менше 4,5 м² , об'єм – 15 м³ для виробничих приміщень; площа – не менше 6,0 м², об'єм –20 м³ для робочих місць з відео терміналом (кабінет директора, контора, бухгалтерія)[46].

Визначені площі приміщень та об'єм на одне робоче місце у комплексному закладі ресторанного господарства зазначено у таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

Площа та об'єм виробничих приміщень, передбачених на одне робоче місце

| Приміщення | Кількість працюючих у зміну | На одного працюючого | |
|------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | площа, м ² | об'єм, м ³ |
| Гарячий цех | 4 | 7,3 | 24,7 |
| Холодний цех | 3 | 6,0 | 20,4 |
| Доготівельний цех | 3 | 11,7 | 39,7 |
| Мийна кухонного посуду | 1 | 9,0 | 30,6 |
| Роздаткова | 1 | 12,0 | 40,8 |
| Сервізна | 1 | 11,0 | 37,4 |
| Мийна столового посуду | 1 | 14,0 | 47,6 |

Згідно з таблицею 4.3 у проектованому комплексному закладі ресторанного господарства площі та об'єм виробничих приміщень повністю задовольняють вимоги ДНАОП 0.00-1.31-99.

Щодо техніки безпеки під час експлуатації електричного обладнання даного закладу слід зазначити, що в неробочий час все електропостачання повинно бути відключено від обладнання. Регулярно буде проводитись його огляд та профілактичний ремонт.

Розміщення устаткування у виробничих приміщеннях закладу відповідатиме "Правилам технічної експлуатації електроустаткування" та "Правилам технічної безпеки".

Для кожного цеху у комплексному закладі передбачатиметься безпека під час запуску устаткування, можливість швидкої зупинки його в аварійних ситуаціях, зручне та безпечне розміщення засобів управління, сигналізації. Передбачатимуться аварійні кнопки на посту управління для негайного зупинення механізмів. Розроблюватимуться заходи, які запобігають травмуванню, передбачені попереджувальні та захисні пристрої та огорожі (аварійні кнопки, запобіжні муфти та клапани).

Також у закладі буде передбачено захисне відключення електроустаткування, оскільки небезпека ураження струмом може виникнути внаслідок замикання на землю, зниження опору ізоляції, несправностей заземлення (занулення) [46].

Щодо техніки безпеки під час експлуатації теплового обладнання закладу, слід зазначити, що конструкція цього устаткування відповідатиме спеціальним Правилам устаткування та безпечної експлуатації. Все теплове обладнання матиме теплову ізоляцію, температура поверхні якої не перевищуватиме 400С. Обладнання матиме контурне заземлення. Також працівники матимуть засоби індивідуального захисту від теплового випромінювання, а саме спеціальну форму, рукавички, рушники та ін. [46].

Слід зазначити, що холодильне устаткування відноситься до обладнання з підвищеною небезпекою, оскільки під час його роботи використовуються

високий тиск і токсичні холодоагенти. Неправильна експлуатація цього устаткування може привести до нещасних випадків.

Інструкції з експлуатації вивішуватимуться біля кожної установки та будуть видані персоналу.

Експлуатацію холодильного устаткування здійснюватимуть відповідно до Інструкції з експлуатації і Правил техніки безпеки.

Основні заборони під час роботи із холодильним устаткуванням:

- ✓ вмикання холодильного агрегату при наявності у ньому несправностей, а також несправностей приладів автоматики та захисту, відсутності або несправностей заземлення; порушення теплоізоляції; відсутності гумових ущільнень дверей;
- ✓ зберігання солі в приміщеннях, де встановлено холодильні агрегати;
- ✓ доторкання до рухомих частин машини як під час роботи, так і під час автоматичної зупинки;
- ✓ робота холодильних агрегатів, у яких закінчений термін щорічного випробування та перевірки захисного заземлення;
- ✓ робота торгово-холодильного устаткування коли є стук, гудіння в агрегаті, вийшли з ладу прилади автоматики [46].

Підйомно-транспортне устаткування підлягатиме частковому періодичному огляду через кожні 10 місяців, а через кожні 2 роки повному огляду. Машини і механізми, рідко експлуатуються, підлягають технічному огляду через кожні п'ять років.

Слід зазначити, що згідно із правилами Держтехнагляду забороняється піднімати вантажі, маса яких перевищує вантажопідйомність обладнання. Забороняється піднімати вантажі, що знаходяться в нестійкій рівновазі. При транспортуванні поступаючого обладнання необхідно керуватись схемами транспортування. Вантажник перед початком роботи повинен перевірити справність вантажозахоплюючих механізмів, правильно провадити строповку вантажу, попереджувати появу сторонніх осіб в зоні підйому і переміщення вантажу [46].

ВИСНОВКИ

У даній бакалаврській роботі розглянуто напрями удосконалення діяльності підприємства ресторанного бізнесу на прикладі бару-ресторану «Graf Palace», який знаходиться у м. Хоросткові Тернопільської області.

У першому розділі роботи розглянуто специфіку та особливості надання послуг підприємницьких структур сфери громадського харчування. З'ясовано, що система менеджменту у сфері послуг майже нічим не відрізняється від системи управління підприємством, яке спеціалізується на випуску товарної продукції, але має свої особливості.

Усі складові системи менеджменту підприємства ресторанного типу повинні бути об'єднані загальною місією закладу, яка має відображати його сервісну культуру та філософію, з метою забезпечення контролю, своєчасності підтримки та корегування виробництва відповідно до стратегічної програми розвитку ресторанного закладу.

Проведений аналіз сучасного ринку надання ресторанних послуг в Україні дозволив визначити структуру закладів вітчизняної ресторанної сфери, у якій 52% займають ресторани, кафе та бари, майже 20% ринку представлені закладами швидкого харчування, 16% – заклади з надання кейтерингових послуг, 7% – паби та нічні клуби, 3% – заклади харчування при готелях і 2% – заклади харчування при АЗС.

У другому розділі роботи проведено аналізування системи менеджменту виробничо-господарської діяльності бару-ресторану «Graf Palace», дано загальну характеристику досліджуваного підприємства та системи кадрового його забезпечення, проведено аналіз середовища ведення бізнесу даного закладу та формування перспектив забезпечення його розвитку.

Проаналізувавши організаційну структуру управління даним ресторанним закладом, ми з'ясували, що вона відноситься до лінійно-функціонального типу. Перевагами даної організаційної структури є те, що кожен працівник знає свої права і знає за що він відповідає; кожен працівник знає своє місце в ієрархії;

кращий контроль та координація; простота побудови; швидкість прийняття рішень. Виходячи із представленої організаційної структури управління розглянуто повноваження органів управління даним закладом з визначенням вищого, середнього (функціонального) та нижчого (операційного) рівнів управління та ступенів компетентності працівників даного закладу з урахуванням категорії працюючих, у розрізі адміністративно-управлінського, виробничого та обслуговуючого й допоміжного персоналу бару-ресторану «Graf Palace».

Для ефективності функціонування даного закладу на ринку надання ресторанних послуг обґрунтовано доцільність створення у його структурі основних та допоміжних структурних елементів та посадових осіб, які забезпечують повне й достатнє обслуговування бізнес-процесами у контексті реалізації ключових функцій управління даного закладу ресторанного господарства.

Проаналізувавши середовище ведення бізнесу, на основі використання PEST-аналізу виявлено, що найкращий позитивний вплив для досліджуваного ресторану «Graf Palace» мають технологічні фактори, які дозволяють розвивати підприємство та покращувати рівень його конкурентоспроможності на ринку надання готельно-ресторанних послуг. Однак, якщо для підприємства вони є недоступними, то воно буде обабіч своїх конкурентів. На відміну від даної групи факторів, усі інші – економічні, політичні та соціальні показують негативний вплив на ведення бізнесу в сучасних умовах – в умовах війни та тотального скорочення виробництва та надання послуг в державі з врахуванням тимчасово-окупованих територій та зон ризику, де розгортаються активні військові події.

Проведений у роботі SWOT-аналіз показав, що для досліджуваного ресторану «Graf Palace» переважають сильні сторони, які можна використати для просування послуг на ринку. Однак, необхідно виправляти свої слабкі сторони. Зокрема, слабкі сторони пов'язані з персоналом, тож необхідно проводити роботу з ним, а також з неефективною маркетингово-комунікативною політикою та недостатнім оновленням техніки й технологій.

Однак також потрібно враховувати загрози з боку зовнішнього середовища, зокрема збільшення податкового тиску, постійна зміна вартості сировини, нестабільність попиту, відносно високий рівень конкуренції в ресторанному бізнесі. Щоб покращити своє становище, заклад «Graf Palace» повинен активізувати рекламну кампанію для ознайомлення споживачів з брендом; проводити акції для залучення відвідувачів; оновити матеріально-технічну базу, проваджувати інноваційні рішення.

У третьому розділі роботи запропоновано шляхи удосконалення діяльності досліджуваного підприємства на сучасному етапі його розвитку. Обґрунтовано доцільність створення комплексного закладу надання послуг на базі бару-ресторану «Graf Palace», який буде включати у свою структуру окрім функціонуючих структурних підрозділів ще й чайний салон «Graf Earl Grey». Новостворений комплексний заклад індустрії гостинності відрізнятиметься від конкурентів, матиме свою родзинку та неповторні особливості як щодо дизайну, так і обслуговування та запропонованого меню. З цією метою проведено певні науково-практичні дослідження, розрахунки та аналіз прогнозних результатів діяльності проєктованого закладу. Проектування нового закладу відбуватиметься на підставі науково обґрунтованих даних із можливістю залучення до штатного складу персоналу діючого закладу додаткових 30 чоловік.

У даному розділі також представлено процедуру планування основних показників ефективності виробництва та надання послуг комплексного закладу «Graf Palace» та розраховано основні показники ефективності проєкту. Проведені розрахунки показали, що для нашого комплексного закладу «Graf Palace» з врахуванням у його структурі запропонованого чайного салону рентабельність операційної діяльності складе 10,9%, рентабельність реалізації – 11,2%, рентабельність поточних витрат – 15,8 %, рентабельність операційних витрат – 33,9%, рентабельність продукції, робіт та послуг – 24,3%. Усі показники знаходяться у межах нормативних значень, що свідчить про ефективні

результати роботи досліджуваного підприємства на плановий 2023 рік.

У проектованому закладі буде використовуватися обслуговування офіціантами. Організацію роботи контролює адміністратор залу. Обслуговування будуть здійснювати два офіціанти IV кваліфікаційного розряду. Робочі місця забезпечені необхідним посудом, інструментами, столовою білизною. Столовий посуд і прибори підібраний згідно Норм оснащення. Для демонстрації продукції закладу, збереження необхідних температурних режимів до реалізації у торговому закладі встановлені холодильні вітрини: одна настільного типу із розміщенням на барній стійні, інша – поряд із нею розміщена на підлозі і має більшу місткість. Для розрахунку відвідувачів передбачена комп'ютерно-касова система із сенсорною панеллю керування.

Важливу увагу звернуто на дотримання вимог охорони праці при організації роботи закладу. Передбачається, що відповідальним за дотримання вимог, передбачених необхідними нормативними актами, буде керівник підприємства. Приміщення відповідатиме всім санітарно-гігієнічним нормам, вимогам і правилам техніки безпеки.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України “Про безпечність та якість харчових продуктів” від 23 грудня 1997 р. № 771/97-ВР // Відомості Верховної Ради України, 1998. № 19. Ст. 98.
2. Закон України “Про власність” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991. № 20. Ст. 249.
3. Закон України “Про конкуренцію” // Відомості Верховної Ради України, 1997. № 36. Ст. 167.
4. Закон України «Про інвестиційну діяльність в Україні» // Відомості Верховної Ради. 1991. № 47.
5. Закон України “Про інноваційну діяльність” // Відомості Верховної Ради України, 2002. № 36. Ст. 266 (поточна редакція від 05.12.2012).
6. Закон України “Про охорону навколишнього середовища” // Відомості Верховної Ради України, 1991. № 41. Ст. 546.
7. Закон України “Про підприємництво” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, № 14. Ст. 168 (втратив чинність, окрім ст. 4).
8. Закон України “Про підприємства” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, № 24. Ст. 272.
9. Агафонова Л. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київський ун-т туризму, економіки і права. Київ: «Знання України», 2002. 351 с.
10. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О., Ратинський В., Шерстюк Р. Діджитал-інструментарій відродження сервісної інфраструктури в умовах об’єднання територіальних громад у повоєнний період наблизить економіку України до європейських стандартів // МММТЕС, 22-23 листопада 2022 року. Т.: ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 151–156.

11. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є.. Основи менеджменту: методичні положення та приклади, механізми: друге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Лілея, 2007. 292 с.
12. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури; Фірма “Інкос”, 2007. 280 с.
13. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 18–19 червня 2020 р.). Львів, 2020. С. 203–205. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/antoshkova.htm
14. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 117–122.
15. Байлик С.І. Готельне та ресторанне господарство. Обладнання. Євроремонт. Експлуатація. К.: Дакор; Вира-Р, 2003. 334 с.
16. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
17. Борисова О.В. Тенденції інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1(2). С. 331–338.
18. Василенко В. А. Теорія і практика управлінських рішень: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 420 с.
19. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Лідія Нечаюк, Наталія Нечаюк. – 3-тє вид. К. : Центр учбової літератури, 2009. 343 с.
20. Дейниченко Г.В., Ефимова В.А., Постнов Г.М. Оборудование предприятий питания: справочник. Х.: ДП “Мир техники и технологии”, 2005. 456с.

21. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. К.: Всесвіт, Наукова думка, 2009. 242 с.
22. Дорохін В. О., Герман Н. Б., Шеляков О. П. Теплове обладнання підприємств харчування: підручник. Полтава: РВВПУСКУ, 2004. 583 с.
23. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. К.: Держстандарт України, 2001.
24. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. К.: Держстандарт України, 2001.
25. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. К.: Держстандарт України, 2001.
26. Державна служба статистики України. URL: [http:// ukrstat.gov.ua/](http://ukrstat.gov.ua/)
27. Державний інфо-сервіс Start Business Challenge. URL: <https://sbc.regulation.gov.ua/>
28. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: навч. посібник. К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2008. 207 с.
29. Короткий словник-довідник термінів з менеджменту туристичної діяльності : довідкове видання / За наук. ред. О. В. Бардінова. Полтава : Сімон, 2019. 155 с.
30. Коронавірус: как украинские рестораторы ведут бизнес в условиях пандемии. URL: [https://www. restorator.ua/post/coronavirus-how-ukrainian-restaurateurs-do-business-in-a-pandemic](https://www.restorator.ua/post/coronavirus-how-ukrainian-restaurateurs-do-business-in-a-pandemic)
31. Кучечук Л. В. Види та особливості ефективної Інтернет-реклами закладів ресторанного бізнесу // Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. інтернетконф. (м. Київ, 8–9 квітня 2021 р.). Київ, 2021. С. 50–54.
32. Кучечук Л. В., Подлепіна П. О. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії Covid-19. Бізнес-інформ, 2021. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-139_144.pdf

33. Коротков Е.М. Менеджмент: навч. посібник. 2014. URL: https://stud.com.ua/58342/menedzhment/formuvannya_sistemi_menedzhmentu#26
34. Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Галицький економічний вісник. 2020. Вип. 3 (64). С.174-184.
35. Малюта Л.Я. Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Шерстюк Р.П. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 1(16). С.148-158.
36. Малюта Л.Я., Нагорняк Г.С., Шерстюк Р.П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. Економіка і управління. 2016. №3 (71). С. 77-86.
37. Мальська М.П. Гаталяк О.М. Ганич Н.М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник. К.: ЦУЛ, 2013. 346 с.
38. Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика: підручник.-2-ге вид. перероб. та доповнене. К.: Центр учбової літератури, 2012. 456 с.
39. Менеджмент ресторану. URL: <https://www.freepapers.ru/68/menedzhment-restoranu>
40. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Центр учб. л-ри, 2012. URL: https://pidru4niki.com/13670306/menedzhment/skladovi_sistemi_menedzhmentu_pi_dpriyemstva_sferi_obsługovuvannya
41. Проектування закладів ресторанного господарства: навч. посібник для вищ. навч. закладів за заг.ред. А. А. Мазаракі, 2-ге вид., переробл. та допов. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 340 с.

42. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 344 с.

43. Ресторанный бизнес. Выживание в эпоху COVID / BizRating. 28.07.2021. URL: <https://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>

44. Ткаченко О.П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства: навч. посібник / Харк. держ. університет харчування та торгівлі. Харків, 2009. URL: <https://docplayer.net/61535222-Menedzhment-pidpriiemstv-restorannogo-gospodarstva.html>

45. Устаткування закладів ресторанного господарства: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів за заг. ред. І. О. Конвісера. К.: КНТЕУ, 2005. 324 с.

46. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 234с.

47. Kotler, Philip Marketing. Armstrong, 2015 URL: <https://scholar.google.com.ua/scholar?q=Kotler,+Philip+Marketing>

48. Koppelman, Udo. Marketing: Einführung in Entscheidungsprobleme des Absatzes und der Beschaffung. Düsseldorf : Werner-Verlag, 1991. 156 S.

49. Schwarz, Christian. Marketing 2000: Perspektiven zwischen Theorie und Praxis. Wiesbaden : Gabler, 1989. 394 S.

50. Stan Rapp Thomas L. Collins. Maxi-Marketing. Amazon's Book Store. 2018. URL:

<https://www.google.com/search?q=42.+Stan+Rapp+Thomas+L.+Collins.+Maxi-Marketing>