

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

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю і сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Формування системи управління інноваційним розвитком підприємства ресторанного господарства (на прикладі ТОВ “Україна” ресторан)”

Виконала: студентка IV курсу, групи БРзс-42

спеціальності 241 “Готельно-ресторана справа”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Семчишин Є. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Паляниця В.А.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Шведа Н.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Семчишин Є. І. “Формування системи управління інноваційним розвитком підприємства ресторанного господарства (на прикладі ТОВ “Україна” ресторан)”. Кваліфікаційна робота бакалавра (97 с., 14 рис., 20 таб., 41 літ. дж.) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2023.

Дана кваліфікаційна робота бакалавра присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, розробленню науково-методичних і практичних рекомендацій з використання концепції покращення інноваційного розвитку у діяльності підприємства ресторанної сфери.

У розрізі обраної теми було досліджено організаційно-економічні засади використання інноваційного потенціалу підприємствами ресторанного господарства; відображено аналітичні аспекти дослідження використання інноваційного потенціалу ТОВ “Україна” ресторан; рекомендовано використання концепції покращення інноваційного потенціалу у діяльності підприємства ресторанної сфери.

Ключові слова: інновація, управління інноваціями, інноваційний розвиток, інноваційний протенціал, ресторан, ресторанна сфера, ресторанна діяльність, готельно-ресторанна індустрія, заклад ресторанного господарства, підприємство сфери харчування, громадське харчування.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень з практичного вирішення проблем використання інноваційного розвитку у діяльності підприємств ресторанної сфери.

ANNOTATION

Semchyshyn E. I. “Formation of a management system for innovative development of a restaurant business enterprise (on the example of LLC “Ukraine” restaurant)”. Bachelor’s qualification work (97 p., 14 fig., 20 table, 41 literature of sources) in specialty 241 “Hotel and restaurant business”. – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2023.

This bachelor’s qualification work is dedicated to the substantiation of theoretical provisions, the development of scientific-methodical and practical recommendations on the use of the concept of improving innovative development in the activities of the enterprise in the restaurant sector.

In the context of the chosen topic, the organizational and economic principles of the use of innovative potential by the enterprises of the restaurant industry were investigated; the analytical aspects of the study of the use of the innovative potential of LLC “Ukraine” restaurant are reflected; it is recommended to use the concept of improving the innovative potential in the activities of the enterprise in the restaurant sector.

Key words: innovation, innovation management, innovative development, innovative potential, restaurant, restaurant industry, restaurant activity, hotel and restaurant industry, restaurant business establishment, catering company, public catering.

Practical significance of the work. The results of the conducted research create a basis for further research on practical solutions to the problems of using innovative development in the activities of enterprises in the restaurant sector.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА..... | 9 |
| 1.1. Інновації як фактор розвитку підприємства ресторанного бізнесу..... | 9 |
| 1.2. Дослідження проблем та перспектив інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства | 19 |
| 2.. АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН..... | 32 |
| 2.1. Загальна характеристика інноваційних процесів ресторанного закладу..... | 32 |
| 2.2. Дослідження факторів впливу на інноваційний розвиток ТОВ “Україна” ресторан | 46 |
| 2.3. Аналізування показників виробничої та фінансової діяльності підприємства..... | 51 |
| 3. ПРОПОЗИЦІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН..... | 57 |
| 3.1. Методичні підходи до калькулювання собівартості продукції ресторанного закладу та формування показника “фудкост”..... | 57 |
| 3.2. Обґрунтування системи ключових показників ефективності у ТОВ “Україна” ресторан | 68 |
| 3.3. Підвищення ефективності ресурсу персоналу ресторанного закладу..... | 80 |
| РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.... | 85 |
| 4.1. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів ТОВ “Україна” ресторан..... | 85 |
| 4.2. Організація охорони праці на ресторанному підприємстві..... | 86 |
| ВИСНОВКИ..... | 91 |
| БІБЛІОГРАФІЯ..... | 94 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в умовах сучасної економіки обмеженість ресурсів, що характеризується зростаючою конкуренцією та невизначеністю зовнішнього середовища, ступінь розвитку економічних систем напряду пов'язані з впровадженням інновацій у їхню поточну діяльність. Чим ефективніше й інтенсивніше застосовуються інноваційні рішення у ході реалізації поставлених цілей стратегічного розвитку економічних систем, тим вищими є їх темпи зростання. Крім того, збільшення частки інноваційної складової в операційній діяльності сприяє зростанню конкурентних переваг за рахунок зниження витрат, підвищення якості та продуктивності праці, удосконалюванню організаційної структури тощо. Особливо це характерно для економічних систем мікрорівня – ресторанних підприємств, для яких виробнича діяльність є основною.

Розвиток підприємства готельно-ресторанного господарства неможливий без здійснення інноваційної діяльності. У світі інноваційна діяльність є тим фактором, за допомогою якого підприємство готельно-ресторанного бізнесу пристосовується до змін у мікро- та макросередовищі і може здійснювати зміни у них, метою діяльності якого є прагнення до лідерства. Для запровадження готельно-ресторанним підприємством інноваційної діяльності можливе не лише за рахунок наявності фінансових та інших ресурсів, але й за здатності персоналу підприємства пристосовуватися до нових умов і потреб організації. А ця пристосовуваність формується лише за рахунок наявності мотиваційних заходів щодо персоналу на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу.

Питання розвитку національної ресторанної галузі були та залишаються актуальними, оскільки ресторанне господарство відіграє ключову роль у формуванні динамічного розвитку економіки. Завдяки роботі ресторанної галузі формується економічний потенціал усієї держави,

у тому числі, й бюджет країни. У ряді галузей народного господарства використовуються результати роботи галузі громадського харчування.

Підприємства ресторанної сфери громадського є найважливішими господарюючими суб'єктами у системі народного господарства, діяльність яких спрямована на забезпечення життєдіяльності населення і їх культурного рівня. У результаті цього “колективне приймання їжі” гуртує населення та підвищує їхній соціальний і трудовий потенціал. Один з найважливіших елементів сфери споживчого ринку – громадське харчування. Підприємства громадського харчування виконують три взаємозалежні функції: виробництво та реалізацію продукції, а також організацію споживання. Перевага однієї функції над іншою залежить від економічних законів розвитку суспільства. По мірі розвитку економіки України та переходу її з індустріального суспільства в постіндустріальне суспільство функція організації споживання відіграватиме найважливішу роль, і саме розвиток послуг при виконанні цієї функції дасть конкурентні переваги підприємству громадського харчування. Розуміння теоретичних основ управління інноваціями при управлінні ринком послуг підприємства ресторанного господарства є необхідною базою для кваліфікованого вирішення його конкретних практичних завдань.

Усе перераховане вище, а також аналізування інструментів й методів управління інноваційною діяльністю підприємств ресторанної діяльності, оцінювання факторів впливу, виявлення проблем при реалізації інноваційної діяльності на підприємствах ресторанної галузі, фрагментарна пропрацьованість теоретичних і методологічних положень зазначеної предметної галузі позначили актуальність нашого дослідження.

В умовах обмеженості традиційних ресурсів розвитку активізація інноваційної складової є ключовим чинником поступального розвитку підприємств ресторанного господарства. Можливості по інтенсифікації, модернізації та реіндустріалізації закладів харчування прямо пов'язані зі станом і ступенем використання їх інноваційного розвитку. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень виникає необхідність кількісної

ідентифікації стану інноваційного розвитку підприємства та створення на основі отриманих результатів умов для його подальшого зростання з врахуванням обмежень, що склалися, і очікуваних змін від перетворень інноваційного характеру.

Дане завдання вимагає проведення глибокого аналізування теоретичних досліджень у галузі управління інноваціями ресторанного господарства, виробничого та стратегічного менеджменту, переосмислення існуючих підходів до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, обґрунтованого застосування економіко-математичного апарату для побудови моделі оцінювання та визначення пріоритетів подальшого розвитку інноваційного потенціалу ресторанного підприємства.

В умовах поглиблення глобалізаційних процесів, прогресивного розвитку технологій, інтелектуалізації економіки важливим завданням для вітчизняних підприємств стає пошук способів розвитку та ефективного використання інноваційного потенціалу. Модернізація засобів праці, впровадження новітніх досягнень науки та техніки, використання сучасних методів управління та організації виробництва – необхідні завдання для підвищення конкурентоспроможності підприємства та виходу на світові ринки.

Однак, в умовах соціально-економічної кризи, погіршення загальної ринкової кон'юнктури країни можливість реалізації поставлених завдань суттєво ускладнюється. Це актуалізує необхідність розроблення та впровадження нових підходів до управління інноваційним розвитком підприємства ресторанної сфери, які б дали змогу враховувати циклічність економічних процесів та нівелювати загрози зовнішнього середовища.

Метою дослідження є визначення сутності поняття “інноваційна діяльність”, можливостей використання у різних умовах господарювання, формування загального алгоритму управління інноваційною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу в умовах циклічності.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

- розглянути інновації як фактор розвитку підприємства ресторанного бізнесу;

- дослідити проблеми та перспективи інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства;
- зробити загальну характеристику інноваційних процесів ресторанного закладу;
- дослідити фактори впливу на інноваційний розвиток ТОВ “Україна” ресторан;
- проаналізувати показники виробничої та фінансової діяльності підприємства;
- рекомендувати методичні підходи до калькулювання собівартості продукції ресторанного закладу та формування показника “фудкост”;
- обґрунтувати систему ключових показників ефективності у ТОВ “Україна” ресторан;
- підвищити ефективність ресурсу персоналу ресторанного закладу.

Об’єктом дослідження є ТОВ “Україна” ресторан.

Предметом дослідження є процес забезпечення ефективної системи управління інноваційним розвитком досліджуваного підприємства ресторанного господарства.

У роботі під час здійснення теоретичних та практичних досліджень використовувалися такі методи: аналізу, синтезу, дедукції, групування, порівняння.

Інформаційні джерела дослідження: документи та матеріали органів державної влади і управління, законодавчі та нормативні акти, державні та міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна й інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи бакалавра, а також баланси, звіти про фінансові результати, підручники, посібники, інформаційні інтернет-ресурси.

Зв’язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інновації як фактор розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Послуги громадського харчування у сучасних умовах України ставлять перед собою амбіційні, але досяжні цілі довготермінового розвитку, що полягають у забезпеченні високого рівня добробуту населення та закріпленні геополітичної ролі нашої країни, як одного серед світових лідерів. Єдиним можливим способом досягнення таких цілей є перехід економіки на інноваційну соціально-орієнтовану модель власного розвитку.

Зміцнення сучасних трансформаційних відносин стимулює підприємства з вираженим інноваційним акцентом застосовувати нові підходи та форми в управлінні, змінювати характер вирішуваних завдань і методи досягнення результатів, а часом і векторний напрямок інноваційної діяльності. Пошук нових способів інноваційної діяльності визначається необхідністю вивчення інноваційних можливостей не тільки на мікрорівні, але й на мезорівні, у межах галузі. Ресторанна галузь не є виключенням.

Відповідно ДО ДЕРЖСТАНДАРТУ “Громадське харчування. Терміни й визначення”, громадське харчування – це сукупність підприємств різних організаційно-правових форм і громадян – підприємців, що займаються виготовленням, реалізацією й організацією споживання кулінарної продукції. У дійсному стандарті під послугою громадського харчування розуміють результат діяльності підприємств і громадян-підприємців по задоволенні потреб населення у харчуванні та проведенні дозвілля. При цьому виконавцем послуги є підприємство громадського харчування та громадянин-підприємець виконуваної роботи, по виробництву, реалізації й організації споживання

кулінарної продукції. Під споживачем послуги розуміють громадянина, що користується послугами харчування, обслуговування, дозвілля.

У закордонній літературі громадське харчування характеризується поняттям “гастрономія”, що включає сукупність підприємств громадського харчування для відпочинку (ресторани, бари), спеціалізованих точок швидкого харчування, підприємств виробничо-сервісного характеру (магазин-пекарня, магазин-кондитерська), а також підприємств масового харчування некомерційного сектору (їдальні при лікарнях, школах, соціальних закладах).

В Україні існує досить значний потенціал росту внутрішнього споживання. Але враховуючи технічну та технологічну складність виробничих процесів на ресторанних підприємствах, стає очевидною необхідність реалізації нових підходів в управлінні, впровадження інновацій з метою створення та стимулювання інноваційного потенціалу, який, у свою чергу, впливає на розвиток інноваційної сприйнятливості.

Динамізм зовнішніх і внутрішніх умов, у яких функціонує підприємство ресторанного бізнесу, вимагає чітко сформульованої стратегії та моделі управління, заснованої на комплексному підході до реалізації інноваційної діяльності. Комплексний підхід дозволить всебічно оцінити специфіку здійснення інноваційної діяльності на підприємстві та у розрізі галузі [8, с.75].

Деякі автори оцінюють тільки впроваджені інновації, не враховуючи, що інноваційна активність – це динамічний процес. Інші вчені дотримуються протилежної точки зору та досліджують наявні в індустрії харчування ресурси для розвитку, не аналізуючи регулярність й ефективність їх використання. Багато методик оцінювання інноваційної активності складні методично та тому непривабливі для використання у практичній діяльності. Вважаємо, що інновації сьогодні одержали досить широке декларування не тільки у ресторанній галузі, але й у цілому в економіці.

У результаті відбувається переорієнтація економіки у класичному її розумінні на “інформаційний рівень економіки знань”, тобто на

інноваційний тип економіки. Такий підхід змушує переглядати та коректувати розуміння інновацій. Різниця між традиційним розумінням інновацій й інформаційним представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Різниця між традиційним розумінням інновацій й
інформаційним (складено автором)

| Традиційний підхід | Інформаційний підхід |
|---|---|
| 1. Лінійна залежність у межах усього циклу створення інновацій (від розроблення до впровадження). Наявність задовільного зворотного зв'язку. | 1. Нелінійний процес. Зворотний зв'язок хороший, але не завжди відповідає реальній економіці. Технологічний прогрес носить постійний безперервний характер. |
| 2. “Закритий підхід” до інновацій: ключова роль приділяється НДДКР, основна увага приділяється одиничним профільним підприємствам або всій галузі промисловості у цілому. | 2. “Відкритий підхід” ілюструє трансформацію нововведення у соціально-економічний процес. Потік інформації акумулюється в одному центрі (спеціалізованому науково-дослідницькому інституті, наприклад, або кластері), і надходить з різних джерел. |
| 3. Інновації базуються на матеріальній складовій: розроблення, устаткування, проєктна документація. | 3. Перевага належить нематеріальній складовій: комунікації, інноваційній стратегії. |
| 4. Інновації носять періодичний характер, здійснюваних на рівні структурних підрозділів | 4. Інновації – це безперервний процес, керований на корпоративному рівні, що й представляє собою частину стратегічного управління – основа конкурентних переваг підприємства на рівні з фінансово-економічною, виробничо-технологічною, науково-технічною та кадровою складовими. |
| 5. Класичний підхід припускає поетапний, послідовний і обумовлений порядок виконання тактичних завдань, застосовується для масштабних проєктів. | 5. Інноваційна діяльність ґрунтується на принципі ревіталізації, тобто принципі, що дозволяє розкрити та показати нові можливості, або пожвавити старі методи управління з врахуванням їх функцій, але при нових можливостях. |

Як ми відзначали вище, інновації – це процес, а процес повинен перебувати у динаміці, розбудовуватися. Інноваційний розвиток на мікрорівні полягає у пошуку методів перетворення сукупного потенціалу підприємства (галузі) у ресурс для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення динаміки його стійкого зростання за умови мінімізації витрат.

Інновації інтегровані не тільки у процес виробництва, але і у ринковий процес на різних рівнях економіки.

На всіх рівнях від мікро- до інтер-рівня відбуваються інноваційні процеси та впровадження інновацій. Наприклад, на інтер-рівні у межах реалізації інноваційних процесів можна спостерігати взаємозв'язки зі світовою економікою, які сприяють результативному обміну науковими знаннями, досвідом і тиражуванню інновацій. Як показує світовий досвід, інноваційний продукт, запропонований на ринку невеликими інноваційними компаніями, буде мати більш тривалу фазу росту та зрілості у довготерміновій перспективі. Що стосується українського ринку інноваційної продукції, то тут, на жаль, спостерігається мала місткість ринку, що для інноваційних продуктів негативно позначається на просуванні [6, с. 67].

Управлінська практика, орієнтована на результативну інноваційну діяльність, представляє спектральне узагальнення на науковому рівні:

- системи управління інноваційними процесами за структурою їх використання (інноваційна інфраструктура національної економіки);

- спускаючись нижче, на мезорівень, – відбувається формування системи інноваційної взаємодії виробників у межах однієї галузі (або різних галузей), уряду та споживачів. Також спостерігається здатність створеної інноваційної продукції до інтеграції з продуктами та технологічними процесами відповідно до галузі.

Здійснене нами дослідження показало, що ряд підприємств ресторанної галузі мають інноваційної потенціал, мають можливість отримувати фактори виробництва, які впливають на інноваційну результативність управління, мають велике бажання впроваджувати нововведення у вітчизняну практику, однак, незважаючи на все перераховане вище, рівень їх інноваційної діяльності оцінюється тільки, як хороший, і відповідає критерію “вище за середнє”.

Виділено функції управління інноваційною діяльністю підприємства, що показано на рис. 1.1 [36, с.29].



Рис. 1.1. Функції управління інноваційною діяльністю підприємства

Система управління інноваційною діяльністю підприємства містить чотири підсистеми – науково-технічного розвитку, керовану, забезпечуючу та керуючу підсистеми.

Підприємству, що обрало інноваційний вектор розвитку, необхідно також ефективно вести поточну операційну діяльність. Підприємство є складною відкритою соціально-економічною системою, якій притаманно, насамперед, такий загальносистемний принцип, як ієрархічність. У системах з ієрархічною структурою відбувається децентралізація управління, коли завдання різних рівнів ієрархії можуть суттєво відрізнитися та найчастіше суперечать один одному, що призводить до протиріч між частинами і цілим [12, с. 47].

З метою забезпечення оптимального співвідношення витрат на інноваційну та виробничо-господарську діяльність підприємства, а також підвищення ефективності управлінських рішень доцільно у ході визначення

стратегічних орієнтирів розвитку підприємства проводити аналізування його інноваційного потенціалу. Перш, ніж приступити до опису методики дослідження, необхідно розкрити розуміння ключових понять досліджуваної предметної галузі – інновація, потенціал, інноваційний потенціал. Слід зазначити, що існує безліч інтерпретацій зазначених дефініцій.

На наступному рис. 1.2 відображені підходи щодо оцінювання інноваційного потенціалу [15, с.38].

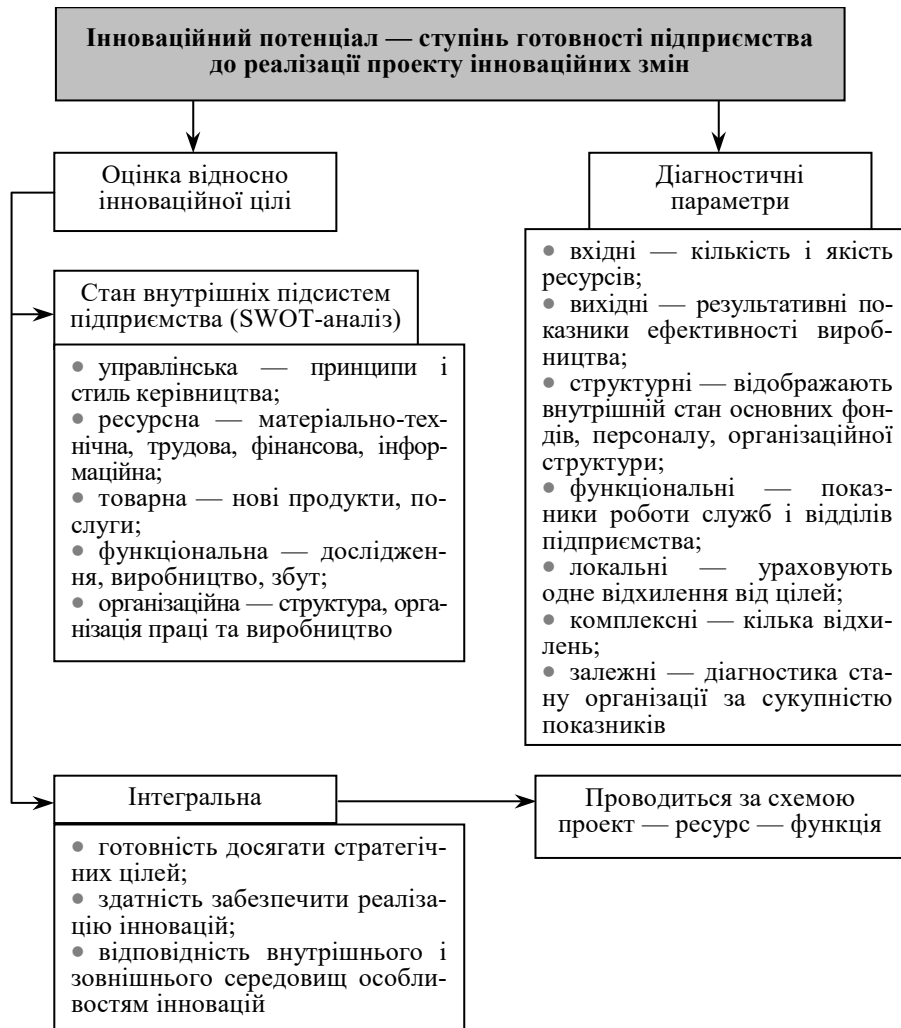


Рис. 1.2. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства

Загалом інноваційний потенціал у системі управління оцінюється показником “ТАТ” (за міжнародними нормами), під яким слід розуміти час з моменту усвідомлення потреби або попиту на новий продукт до моменту його відвантаження на ринки у суттєвих кількостях.

Застосування оцінювання інноваційного потенціалу на рівні підприємства здійснюється із застосуванням певного ряду показників, які відрізняються між собою залежно від можливостей розроблення та впровадження інновацій (етапи формування й освоєння інновацій).

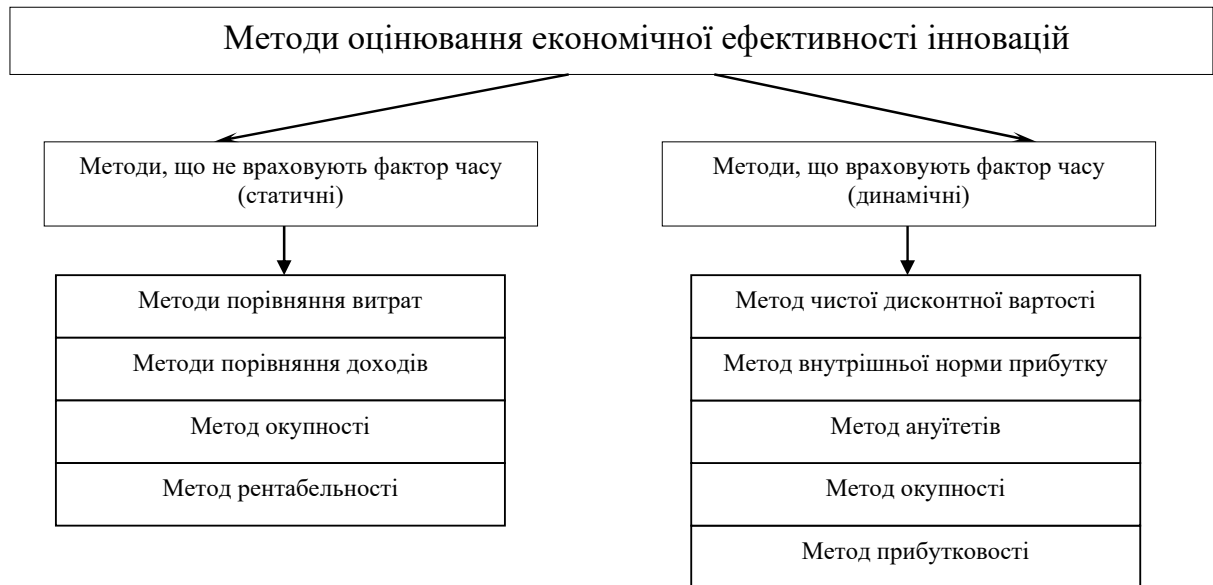


Рис. 1.3. Класифікація методів оцінювання економічної ефективності інновацій (складено автором)

Деякі учені рекомендують визначати та розглядати інноваційний потенціал підприємства у розрізі технологічного, маркетингового, організаційного й інвестиційного потенціалів.

В якості відносних показників, що відображають ефективність використання інноваційної діяльності на підприємстві, пропонується використовувати результативність використання інноваційного потенціалу й інноваційну потенційність. Для оцінювання ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства скористаємося методологією наступних підходів: за результатами функціонування (результатний підхід); ресурсний підхід. Основна ідея результатного підходу полягає у наступному: показник ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства пропонується знаходити шляхом визначення максимального серед усіх можливих значень економічного ефекту, досяжного протягом певного періоду.

Прихильники ресурсного підходу до оцінювання ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства розглядають його, як сукупність застосовуваних ресурсів інноваційної діяльності.

Також слід визначити базові принципи створення інноваційного потенціалу, завдяки яким можна окреслити можливості його оптимізації (рис. 1.4) [29, с. 274].

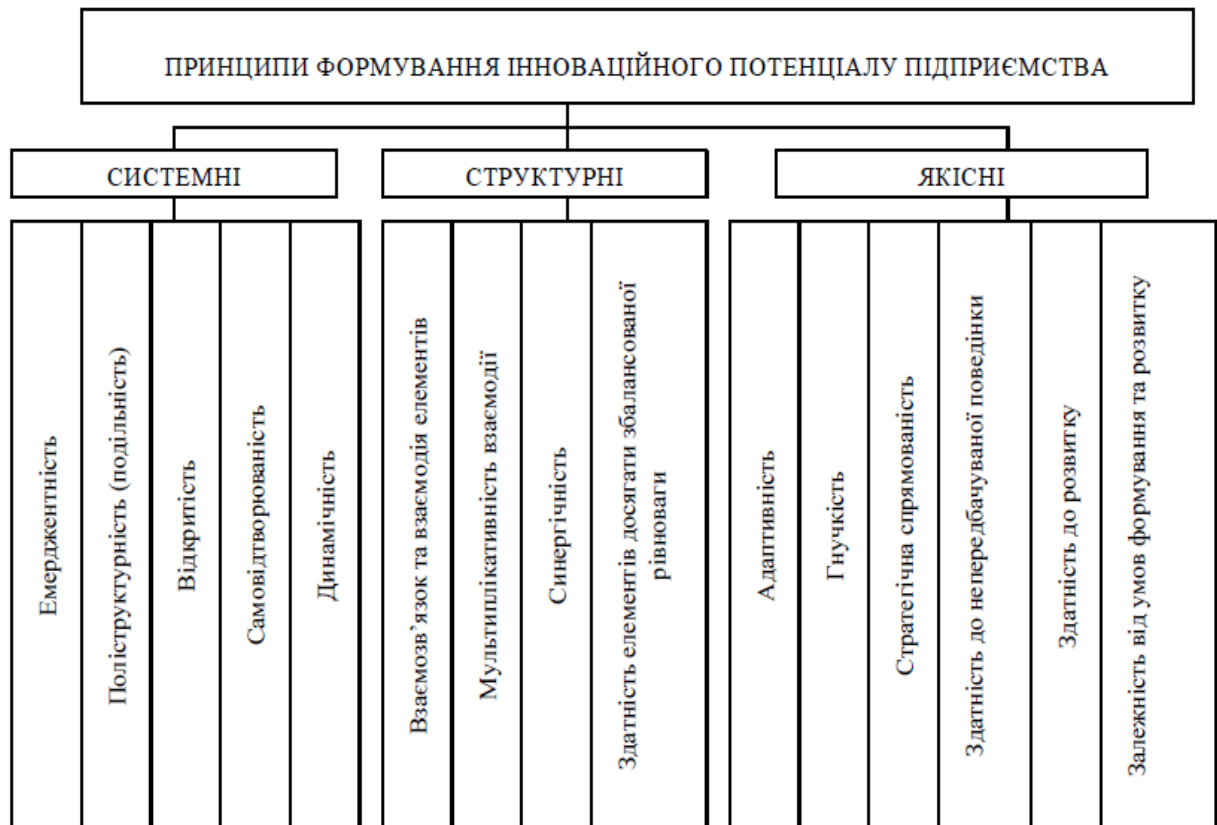


Рис. 1.4. Принципи формування інноваційного потенціалу підприємства

В основі інноваційного потенціалу підприємства лежать кадрові та матеріально-технічні елементи, крім того, наявність інтелектуальної власності та результатів науково-технічної діяльності.

Виходячи із завдань, які можна вирішити за допомогою інновацій, важливості та ролі інноваційної діяльності в економіці, потрібно оцінити рівень розвитку механізму управління інноваційною діяльністю ресторанних підприємств, як неодмінної умови ефективного управління

нею. Це свого роду передумови для успішної діяльності у цій сфері. Необхідно визначити, чи можливий такий механізм взагалі або присутні його окремі фрагменти, яке місце йому приділяється у загальному стратегічному розвитку підприємства, його відповідність реалізації місії господарюючого суб'єкта ресторанного бізнесу.

Аналізування механізму управління інноваційною діяльністю закладів ресторанного типу, на наш погляд, необхідно проводити у наступній послідовності.

На етапі 1 виявити роль інновацій у господарській діяльності ресторанного підприємства. У цих цілях використовувати такі кількісні і якісні показники, як вартість створених нематеріальних і придбаних матеріальних активів, витрати на проведення НДР, витрати на придбання основних виробничих ліній, витрати на залучення кадрів й організацію системи збуту, дохід і прибуток від продажів нового продукту, розмір інноваційних й інвестиційних вкладень, приріст активів і продуктивності праці при реалізації інновацій та інші показники, що характеризують інноваційну активність конкретного підприємства.

На етапі 2 аналізується існуюча організаційна структура підприємства на предмет орієнтації її на інноваційну діяльність. При цьому визначається, хто безпосередньо здійснює керівництво інноваційними процесами, наявність спеціальних структур, відповідальних за інновації на підприємстві, наявність юридичних підрозділів, що займаються патентно-правовими проблемами, існування маркетингових служб, новий товар, що просувається на ринок, або нові ринки, що освоюються. Залежно від характеру інноваційної діяльності, виявляється забезпеченість підприємства висококваліфікованими науковими працівниками, які висувають нові ідеї, проблеми, оригінальні способи їх рішень; інноваційними менеджерами – фахівцями з управління

інноваційними процесами; фахівцями, відповідальними за комерціалізацію нововведень.

На етапі 3 досліджується стан планування інноваційного розвитку, тобто обґрунтованість вибору напрямків нововведень, їх актуальність, забезпеченість пропонованих заходів достатніми трудовими, фінансовими, матеріальними ресурсами. Аналізується мотиваційний механізм, що забезпечує інноваційну активність персоналу. Важливим моментом у дослідженні механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві є існування та реальне функціонування контролювання за виконанням стратегії інноваційного розвитку підприємства.

На етапі 4 слід визначити, яким методам в управлінні інноваційним розвитком віддається перевага – адміністративним або економічним. Для цього аналізуються розпорядчі документи, що стосуються діяльності по нововведеннях. Результати дозволять визначити, звідки виходить ініціатива творчості, будь це вказівки “зверху”, тобто з ініціативи керівництва, адміністрації у вигляді наказів і розпоряджень, що торкаються інноваційного розвитку або ж це результат діяльності персоналу, зацікавленого різноманітними формами матеріального та морального заохочення.

Більшість вчених виділяють три взаємозалежні блоки: блок ресурсів, блок забезпечення та блок результатів, що визначають структуру інноваційного потенціалу. При цьому у блок ресурсів входять виробничо-технологічний, фінансовий, кадровий й інформаційний потенціали; у блок забезпечення – науково-технічний, управлінський потенціали й інноваційна культура, а блок результатів складається зі споживчого потенціалу. Кожний потенціал характеризується своєю власною системою оцінювальних показників (табл. 1.2): кількісних (виробничо-технологічний потенціал), якісних (інноваційна культура), або сукупності кількісних і якісних показників (споживчий потенціал) [30, с. 103].

Система оцінювальних показників інноваційного потенціалу

| № п/п | Складові | Показники |
|-------|---|--|
| 1 | Виробничо-технологічний потенціал (блок ресурсів) | - спрацювання устаткування; - відновлення устаткування; - вибуття устаткування; - придатність устаткування; - приріст устаткування; - фондоозброєність; - фондомісткість; - фондovіддача. |
| 2 | Інноваційна культура (блок забезпечення) | - комунікативна система; - система мотивації; - відносини працівників до цінностей компанії. |
| 3 | Споживчий потенціал (блок результатів) | - обсяг реалізації продукції (у вартісному та натуральному вираженні); - основні постачальники та споживачі; - основні ринки збуту; - конкурентна стратегія. |

У ході аналізування інноваційного потенціалу за запропонованою структурою можуть виникнути труднощі при визначенні критеріїв оцінювання таких показників, як “Основні постачальники та споживачі” або “Основні ринки збуту”. На нашу думку, запропонована структура інноваційного потенціалу є досить громіздкою та розмитою, що робить здійснення його оцінювання досить трудомістким і тривалим процесом. Проте, явною перевагою структури є те, що блокова система оцінювальних показників охоплює практично всі сфери діяльності підприємства ресторанної сфери.

1.2. Дослідження проблем та перспектив інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства

Як правило, підприємства, що зіштовхнулися з певними труднощами у розвитку, що визначають необхідність економії коштів, у першу чергу, меншують видатки на інноваційну діяльність і переозброєння. Але саме зараз

для вітчизняних підприємств з'явилася можливість зробити якісний стрибок по завоюванні вітчизняного ринку шляхом імпортозаміщення промислової продукції. У межах здійснення державного управління необхідно забезпечити реалізацію програм, спрямованих на тісну кооперацію, концентрацію ресурсів і адміністративних важелів впливу всіх рівнів влади для індустріального розвитку територій країни. Також необхідно прикласти зусилля, спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості регіонів, галузей промисловості та підприємств, потрібні нові підходи у здійсненні фіскальної політики відносно нових виробництв. Державна політика у галузі інноваційної діяльності повинна бути сконцентрованою на створенні умов для залучення промислових підприємств у технопарки, промислові кластери, бізнес-інкубатори, індустріальні парки. Крім того, потрібно буде розбудовувати прикладну науку, як сполучну ланку між бізнесом і фундаментальною наукою. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити зайнятість працездатного населення, залучити інвестиції у регіони, збільшити податкові внески у бюджет і підвищити якість життя у цілому.

Наявність проблем реалізації інноваційного потенціалу у ресторанній індустрії також багато у чому пов'язана з відсутністю стратегічних підходів у діяльності таких підприємств. В умовах системної кризи ресторанного виробництва питання управління інноваційним потенціалом на підприємствах стають усе більш актуальними. Закордонний досвід по впровадженню інновацій на підприємствах ресторанного бізнесу повинен активно застосовуватися в українських умовах відносно самостійних суб'єктів економіки, факторів і рушійних сил інноваційного процесу з боку підприємства [32, с . 117].

У ході аналізування були виявлені основні проблеми, що перешкоджають формуванню інноваційного потенціалу ресторанних підприємств, серед яких:

- фінансово-економічні: недолік власних фінансових можливостей підприємств, недостатнє фінансове стимулювання інноваційної діяльності з боку держави, явні ризики неповернення вкладених коштів, тривалий термін

окупності інновацій;

- технологічні: наявність застарілого та зношеного технологічного устаткування, відсутність сучасної виробничої інфраструктури;

- маркетингові: високі “вхідні бар’єри” на ринок, низьку відповідність пропонованої інноваційної продукції платоспроможному попиту з боку споживачів, обмеженість інформації про можливі ринки збуту;

- організаційні: дефіцит висококваліфікованих працівників, несприйнятливність до змін з боку персоналу, керівництва підприємства, відсутність механізмів кооперування з іншими підприємствами та науковими організаціями, нерозвиненість ринку трансферу технологій.

До числа найбільш важкоподоланих перешкод на шляху реалізації інноваційного потенціалу можна віднести наступні:

1. Недосконалість законодавчої бази та методичних документів для розвитку інноваційної діяльності на підприємствах громадського харчування.

Недосконалість законодавчої бази збільшує ризикованість здійснення діяльності підприємств на основі інновацій. Серед основних завдань, що вимагають розроблення нормативно-правової основи здійснення інноваційної діяльності, можна виділити наступні:

- забезпечення нормативно-правового захисту учасників інноваційної діяльності;

- впровадження інструментів контролінгу у нормативно-правове регулювання питань формування та реалізації інноваційної політики ресторанної галузі;

- розроблення “Методичних рекомендацій з оцінки ефективності інноваційних проєктів у галузі ресторації і їх відбору для фінансування”.

2. Недостатній ступінь розвитку вітчизняного ринку інновацій і трансферу технологій.

Розвиток підприємства ресторанного спрямування неможливий при відсутності керуючих впливів, спрямованих на пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища. Глобалізаційні процеси охоплюють усю світову

економіку, і ринок інновацій – не виключення. У сучасних умовах ключовим завданням стає забезпечення стабільно функціонуючого каналу трансферу технологій, що забезпечує широкий доступ усіх зацікавлених осіб до створених або створюваних нововведень. Підвищується не тільки інформаційна, але й технологічна доступність, що обумовлює необхідність відповідної адаптації вітчизняних ресторанних підприємств. Підвищення конкурентоспроможності як національної, так і регіональної економіки вимагає технічного та технологічного переоснащення більшості підприємств ресторанного господарства.

В якості однієї з причин, що сповільнюють процес інтеграції українських підприємств ресторанного бізнесу у світовий простір інновацій, на наш погляд, є відсутність єдиної вітчизняної інформаційної бази інноваційних проєктів і розроблень. В умовах глобалізації економіки недолік інформації для аналізування поточного стану та відстеження змін на ринку інновацій перешкоджає підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств ресторанної індустрії, оскільки знижується можливість здійснення правильного вибору найбільш перспективних й ефективних інноваційних проєктів.

3. Обмеженість фінансових можливостей для підвищення інноваційного потенціалу.

Активний розвиток і вдосконалювання інфраструктури ринку у цілому у сфері торгівлі й громадського харчування, включаючи ресторанний бізнес, у тому числі, – одна з найважливіших проблем, вирішення якої покликане вивести українську економіку на сучасний рівень ринкових відносин. У її успішному вирішенні лежить стабілізація вітчизняної економіки, практичного подолання спаду та перехід до стійкого зростання, підвищення ефективності діяльності виробничих і комерційних структур у системі внутрішніх і зовнішніх економічних зв'язків господарюючих суб'єктів України.

Враховуючи специфічність таких факторів, як дія вільних економічних зон і розміщення великих національних діаспор, слід розглянути два аспекти розвитку підприємницьких структур у сфері ресторанного бізнесу:

1. Оптимізація діяльності державних установ, що регулюють підприємництво у сфері ресторанного бізнесу, у частині розвитку інфраструктури. Найважливішими умовами державного регулювання підприємництва у сфері ресторанної діяльності виступають: системність, тобто формування системотворчих елементів інфраструктури у сфері ресторанного господарства (у тому числі, за рахунок введення загальносистемних механізмів нормативно-правового регулювання та державного управління; сприяння створенню прозорої й ефективної структури конкурентного ринку; розроблення та впровадження (у тому числі, за допомогою обласної та місцевої влади) механізму співробітництва з державними та недержавними фондами); розподіленість (тобто розмежування функцій по розвитку підприємницьких структур у сфері ресторанного бізнесу ринку між державним і регіональним рівнями: визначення форм сприяння та величини пільг (з боку учасників програми), що направлені у межах соціального захисту населення (як правило, у санаторно-курортний комплекс) і підтримання розвитку прогресивних інвестиційних інститутів і напрямків діяльності (як правило, у будівництві та відновленні основних фондів).

Особливість інноваційних процесів на початкових стадіях досліджень і розроблень полягає у порівняно невисоких матеріальних і трудових витратах, але високих витратах інтелектуальної енергії та ступеня ризику у порівнянні з іншими галузями людської діяльності. Одночасно результати інноваційних процесів є практично єдиним джерелом задоволення потреб суспільства, розвитку та підвищення ефективності господарства [35, с.56].

При розробленні стратегій розвитку та у ході практичної реалізації проєктів (програм) велике значення має правильне визначення цілей діяльності ресторанного бізнесу та, відповідно, цілей формування системи управління інноваційним розвитком (СУІР). За допомогою розглянутої сукупності цілей направляється та регулюється весь інноваційний процес. Система цілей має ієрархічну структуру, відповідно до якої досягнення більш конкретних (часток) серед них служить засобом реалізації більш загальних. Слід зазначити, що у

зв'язку з недостатньою розробленістю теорії цілепокладання мети створення СУІР, на жаль, не завжди можна виразити кількісно. Однак це не означає, що можна ігнорувати принцип цілеспрямованості, оскільки це робить розроблення системи безглуздою. Постановка цілей навіть у загальному вигляді вбереже від помилок і прорахунків в управлінні інноваційною діяльністю.

Управління інновацією у ресторанній сфері повинно координувати багаторазовий пошук інформації, пов'язаний з реалізацією інновації. Практика в управлінні інновацією показує, що важливою складовою частиною є робота з подолання внутрішнього опору інноваційним процесам. Це завдання вирішується успішно, якщо успішно здійснений перший етап внутрішнього інноваційного маркетингу – переконання управлінського персоналу в перспективності інновації та перетворенні їх у прихильників ідеї (меморандум, звертання до працівників підприємства тощо) [40, с. 293].

Дослідницька та винахідницька діяльність, як передумова для інновацій у сучасній трансформаційній економіці – першорядне завдання підприємств ресторанного бізнесу. Державним завданням є створення сприятливого клімату для досліджень.

Серед форм і методів здійснення управління інноваціями на підприємствах ресторанного бізнесу важливе значення має венчурний капітал, що фінансує ризикований проєкт, що долає невизначеність інноваційного процесу за допомогою системного підходу. Великі ресторани заклади діють зовсім інакше. Найчастіше їх інноваційну здатність послаблює зосередженість на короткотерміновій ліквідності та швидко реалізовуваній стратегії маркетингу, зниженні витрат і здачі в експлуатацію, що нерідко породжує неприпустиму довготермінову зневагу, але у перспективі вигідним розробленням нових методів технологій надання послуг, нових курортних продуктів і раціоналізаторських інновацій, бюрократичну регламентацію, через якої велике підприємство витрачає дні або тижні на проведення експерименту.

Однак великі новатори, незважаючи на свої розміри, можуть копіювати, інтегрувати, а часто завдяки своїм потужним ресурсам удосконалювати методи

управління ресторанными закладами. Стійка здатність до інновацій досягається лише у тому випадку, якщо керівництво підприємства ресторанного господарства створює систему цінностей та атмосферу, у якій новаторський образ дій заохочується та винагороджується. Перспективи, що окреслюються, будучи заснованими на реалістичному календарному плануванні, впливають на необхідних інвесторів.

У розробці інноваційної стратегії допомагає деталізоване загальне планування ресторанної діяльності. Менеджер, відповідальний за інновації, повинен діяти схоже до інвестора, що фінансує ризиковане підприємство: він ставить мету, підбирає найбільш потрібних людей і замість детально розроблених систем планування та контролювання встановлює лише деякі межі та вирішальні етапи, до яких потрібне втручання. Для формування функціональних підсистем велике значення має правильне вирішення питань, пов'язаних з організацією інноваційного маркетингу, інвестиційного моніторингу, інноваційного проектування [7, с. 17].

Інноваційний механізм – це блокова система, важливою складовою якої є механізм управління інноваційною діяльністю. Останній має основні риси інноваційного механізму, однак, у той же час, має власну специфіку. Специфіка механізму управління інноваційною діяльністю визначається особливостями процесу відтворення економічного та виробничого потенціалу, а також ведення інноваційної діяльності у конкретних економічних умовах. Розроблення механізму управління інноваційною діяльністю є одним з найважливіших завдань для ресторанних підприємств. Вирішення цього завдання дозволить підприємствам сфери харчування не просто залишитися “на плаву”, але і досягнути бажаних результатів і від інноваційної діяльності, і від усієї господарської діяльності.

Механізм управління інноваціями у ресторанному бізнесі, як і будь який інший механізм управління якими-небудь системами, будь це виробництво, персонал, соціальна сфера, маркетинг, фінанси, має загальні риси, властиві

механізму управління будь якої системи, а також специфічними характеристиками.

Однією серед основних властивостей системи є її стабільність, що проявляється з певного рівня організації деякою безліччю елементів, що перебувають у нефункціональній залежності. Сама ж стабільність виражається у здатності зберігати якісно незмінну структуру при впливі на неї різних зовнішніх і внутрішніх факторів, тобто певної інерційності зміни основних параметрів у часі [2, с. 26].

Для механізму управління інноваціями, як і будь якої іншої системи, властиві два стани нестійкості. Перший – коли система не може функціонувати через те, що утворена лише одними одиничними, унікальними елементами. Другий – коли система складена тільки з однакових елементів. Граничними значеннями, що теоретично забезпечують стабільність системи, є співвідношення між елементами, які часто зустрічаються, а також і рідко зустрічаються, становить 40-60: 40-60. Застосовуючи наведене співвідношення щодо структури механізму управління, у тому числі, інноваціями, його можна інтерпретувати, як співвідношення загального та часткового, тобто розуміння загальних елементів, властивих механізму управління будь якої системи та специфічних, характерних тільки для даної системи, конкретним випадкам для управління інноваціями.

Стабільність структури забезпечується, у свою чергу, удосконалюванням утворюючих її елементів (правової складової, рівнем організації, економічних елементів, використовуваних методів). У той же час, кожний елемент, що становить механізм управління та виступає стосовно нього, як більш нижча форма організації, не може пояснити на основі закономірностей, йому властивих, дії всієї системи. Тому рівень розвитку механізму управління слід визначати з урахуванням розвитку кожного його елемента у їхньому взаємозв'язку.

Що стосується аналізування механізму управління інноваційною діяльністю підприємств ресторанного спрямування, то методика, основні

принципи, підходи, використовувані для цих цілей, можуть бути єдиними, а от змістовна частина елементів буде суттєво відрізнятися залежно від конкретного підприємства, що надає послуги по харчуванню.

Характерними рисами, властивими механізму управління інноваційною діяльністю ресторанного бізнесу, є:

- відсутність серйозних теоретичних і методологічних напрацювань особливостей інноваційного розвитку, відсутність достовірних і достатніх статистичних даних;

- висока невизначеність і ризикованість інноваційної діяльності обґрунтовує необхідність створення спеціальних венчурних фірм для скорочення можливих втрат;

- особлива складність обліку великої кількості взаємозалежних факторів, необхідність брати до уваги закономірності розвитку суспільства, природніх законів;

- нерозвинена правова база, яка забезпечує інтереси сторін, що беруть участь в інноваційному процесі;

- важливість врахування тимчасового фактору, оскільки наслідки заходів щодо інноваційної діяльності або їх відсутність проявляються, як правило, після закінчення певного часу;

- необхідність врахування сфери інноваційної діяльності, що охоплює не тільки стадію виробництва, але й маркетингову діяльність на відповідному ринку;

- складність визначення ефективності від інновацій, оскільки важко знайти аналоги нововведень і значної диференціації показників ефективності для кожного конкретного випадку;

- особливо важливу роль в організації інноваційного розвитку приділяється кадровій складовій підприємства, у цій сфері діяльності визначальне значення відіграє творчий потенціал персоналу і, як ніде, успіх інноваційного розвитку персоніфікований.

При аналізуванні існуючого механізму управління інноваціями слід мати розуміти, що мати у своїй організаційній структурі підрозділ, в обов'язок якого входить реалізація вищевказаних функцій, можуть дозволити собі тільки великі підприємства ресторанного бізнесу, що реалізують масштабні нововведення у різних галузях своєї діяльності, мають значні витрати, що і компенсуються за рахунок обсягів, а також і ризику. Середні та малі підприємства ресторанного господарства не в змозі собі це дозволити. Однак формальна сторона відсутності у структурі тих або інших відділів зовсім не означає, що ці функції ніким не виконуються. Головне, щоб вони були чітко сформульованими та закріпленими за конкретними людьми, наділеними відповідними правами та повноваженнями. При цьому також необхідно враховувати відношення конкретного ресторанного закладу до свого інноваційного розвитку, чи є він для нього пріоритетним або ми маємо справу із представником “старої”, адміністративно - командної економіки.

В економічних умовах, що склалися, виробничий та економічний потенціал ресторанних підприємств не може бути збережений та ефективно використовуватися та відтворюватися, якщо не сформувавши ефективний механізм управління інноваційною діяльністю у межах системи управління ресурсами. Тому необхідно детально досліджувати категорію “економічний та інноваційний механізм” [10, с. 68].

У сучасних енциклопедичних словниках термін “механізм” визначений як:

- система тіл, призначена для перетворення руху одного або декількох твердих тіл у бажані, цілком певні рухи інших твердих тіл, наприклад: підймальний механізм;

- внутрішній устрій, система чого-небудь, наприклад, державний механізм управління;

- сукупність і послідовність станів й елементарних стадій процесів, з яких складається будь яке явище, наприклад, механізм соціального явища, механізм хімічної реакції тощо.

Відповідно до найбільш загальної схеми побудови механізму, у нього місяться наступні елементи:

- суб'єкт (ініціатор) – як рушійна сила, що осмислено запускає в дію даний механізм;
- мета – як програмувальні бажані результати дії механізму;
- форма – як необхідне організаційне оформлення методичного забезпечення;
- методи – як інструментарій, способи та технології процесів досягнення поставленої мети;
- засоби як сукупність видів і джерел ресурсів, використовуваних для досягнення цілей;
- об'єкти – господарюючі суб'єкти, господарське середовище, економічні явища.

Механізм повинен бути націлений на виконання наступних функцій:

- реалізація потенціалу, закладеного у кожній формі власності та господарювання, забезпечення плідної конкуренції та співробітництва у справі використання наявного потенціалу ресторанного господарства при виході з економічної кризи на шлях економічного росту;
- упорядкування процесу відтворення за допомогою формування ринкової конкурентної системи самоорганізації, самоврядування процесу господарювання та відповідної системи державного економічного регулювання;
- забезпечення збалансованості та внутрівиробничої пропорційності між структурними ланками виробництва на сучасній інноваційній основі;
- здійснення самоорганізації та взаємодії господарюючих суб'єктів, руху та розвитку капіталів на основі конкурентної боротьби, визначення, таким чином, структури суспільного виробництва, формування його динамічних пропорцій і, в остаточному підсумку, забезпечення тим самим оптимальної організації відтворення всього суспільного капіталу ресторанної галузі;
- підтримання стійких стимулів для підприємців, менеджерів, працівників і колективів у створенні якісно нових технологій, форм організації

виробництва, маркетингового обслуговування, реалізації кваліфікації та творчого потенціалу всіх суб'єктів відтворення;

- створення рівних економічних умов для реалізації соціально-економічного потенціалу кожного підприємства і суб'єкта власності та господарювання в організації ефективної діяльності;

- забезпечення відповідності економічної поведінки кожного колективу та працівника, а також саморегулювання всіх економічних систем у повній відповідності з вимогами економічних законів розширеного відтворення у межах вільного підприємництва ресторанної діяльності.

Загальною умовою успішності інноваційної діяльності є її достатнє фінансування. Рівень фінансування залежить від фінансового стану ресторанного бізнесу, стратегічної пріоритетності інноваційної діяльності, обраної інноваційної стратегії розвитку, попередніх інноваційних результатів. Пріоритетність фінансування інноваційної діяльності є елементом стратегії закладів ресторанного господарства, а конкретні розміри – об'єктом стратегічного планування, а також стратегічного інноваційного аналізування.

Таким чином, інноваційні ресурси, інтелектуальні, матеріальні, організаційні та фінансові, є передумовою й умовою інноваційного процесу та у цій якості можуть служити його об'єктивною характеристикою й основою для інноваційного аналізування, що здійснюється, так і стратегічного (при врахуванні взаємозв'язку понять інноваційних ресурсів й інноваційного потенціалу) [21, с. 127].

При формуванні підсистем забезпечення управління інноваційним розвитком закладів ресторанної діяльності необхідно звернути увагу, насамперед, на соціально-психологічну підготовку його персоналу у зв'язку з розробленням та застосуванням системи управління ресурсами. Представляється очевидним, що будь яке великомасштабне нововведення вимагає ретельної підготовки персоналу, який повинен взяти участь у його впровадженні та використанні. Ця елементарна вимога на практиці, на жаль, не

виконується. Соціально-психологічну підготовку доцільно здійснювати у чотири етапи.

Перший етап – проводиться ознайомлення із системою та пов'язаними з нею змінами в управлінні розвитком ресторанного підприємства. Це необхідно робити тому, що зміни, які виникають раптово та зненацька, призводять до їхнього неправильного оцінювання, а поінформованість викликає довіру і до системи, і до змін, а також надихає на конкретне співробітництво.

Другий етап – розкривається обґрунтування доцільності застосування системи та логічності виникаючих змін. Це слід робити тому, що зміни, що видадуться правильними, викликають почуття відчуження та погано сприймаються.

Здійснення обґрунтування спонукує керівництво ресторанного закладу до міркувань, усвідомленого позитивного відношення до нововведення.

Третій етап – дається пояснення змінам, пов'язаним із застосуванням нової системи управління. Обумовлено це тим, що зміни, які нечіткі, дають привід для побоювання, призводять до опору. Тому потрібно пояснити й обговорити переваги нової системи управління персоналом закладу ресторанного господарства. Участь в обговоренні створює впевненість, сприяє конструктивному співробітництву.

Четвертий етап – залучення до участі у розробленні основних документів і до управління. Нововведення, у плануванні та здійсненні яких брали участь працівники ресторанного бізнесу, розглядаються ними, як власна справа. Тому при впровадженні системи слід врахувати їхні думки, заперечення, вказівки та пропозиції. Допущення, залучення персоналу до прийняття рішень приводить до виникнення колективної відповідальності (провести анкетування серед персоналу тощо).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН

2.1. Загальна характеристика інноваційних процесів ресторанного закладу

Товариство з обмеженою діяльністю “Україна” ресторан є популярним закладом у м. Тернопіль з багатолітньою історією. До складу товариства входять кілька ресторанів: “Na Nebi”, “Файне місто”, “Клуб файного міста”. Юридична адреса закладу: Україна, 46001, Тернопільська обл., місто Тернопіль, бульвар Тараса Шевченка, 23. Керівник товариства – Заставна Марія Йосипівна.

Розмір статутного капіталу становить 4 590 000.00 грн.

Згідно Статуту основним видом діяльності товариства є:

56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Додатковими видами діяльності вказано такі:

47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

56.21 – Постачання готових страв для подій;

56.29 – Постачання інших готових страв;

56.30 – Обслуговування напоями;

63.99 – Надання інших інформаційних послуг.

Дані щодо засновників товариства наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Дані щодо засновників ТОВ “Україна” ресторан

| Засновниками товариства | Розмір внеску, грн | Частка внеску, % |
|--------------------------|--------------------|------------------|
| Заставний Йосип Іванович | 4 452 300.00 | 97,0 |
| Заставна Оксана Петрівна | 137 700.00 | 3,0 |

Основною метою діяльності суспільства є отримання прибутку шляхом повного й якісного задоволення потреб українських й іноземних підприємств, організацій і громадян у продукції, (роботах і послугах), вироблених або реалізованих суспільством.

Товариство здійснює наступні види діяльності:

- торговельна, торговельно-посередницька, торговельно-закупівельна, збутова діяльність;
- оптова та роздрібна торгівля;
- послуги громадського харчування;
- надання послуг з організації торгівлі.

Таким чином, головною особливістю ТОВ “Україна” ресторан є одночасне виконання трьох функцій, нерозривно пов’язаних у часі та просторі:

- виробничої;
- торговельної;
- організації споживання та дозвілля споживачів.

Інакше кажучи, на досліджуваному підприємстві харчування виготовляється продукція негайного споживання. При цьому в асортименти послуг, пропонованих рестораном, крім послуг харчування (надаваних залежно від типу та класу підприємства харчування, що і поділяються відповідно на послуги ресторанів, барів тощо), тобто послуг з виготовлення продукції громадського харчування та створення умов для її реалізації та споживання, входять:

- послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів;
- послуги з організації споживання й обслуговування;
- послуги з реалізації продукції;
- послуги з організації дозвілля;
- інформаційно-консультаційні послуги;
- інші послуги.

Крім того, громадське харчування України характеризується емпіричним характером розвитку, тобто через відсутність теоретичної бази та вітчизняної

культури організації підприємств харчування у ринкових умовах, а також невикористовуваності західних схем господарювання, що викликає необхідність пошуку інструментів організації ефективної системи управління для суб'єкта управління експериментальним шляхом.

Виходячи з особливостей ресторанної діяльності, можна виділити специфічні риси діяльності досліджуваного ресторанного закладу, які можна розглянути за декількома напрямками.

1. Виготовлення продукції. Виробнича функція громадського харчування полягає у здійсненні перероблення сировини та випуску власної продукції, яка містить:

- страви: закуски, суп, другу гарячу страву, солодку страву, напій, замовлену страву, банкетну страву, фірмову страву, гарнір, соус;
- кулінарний виріб: борошняний кулінарний виріб, охолоджену страву, бутерброд;
- кулінарні напівфабрикати: кулінарний напівфабрикат, кулінарний напівфабрикат високого ступеня готовності.

2. Надання послуг. Оскільки продукцією ТОВ “Україна” ресторан є їжа, готова до споживання або напівфабрикат, що вимагає незначного дороблення, і у більшості випадків не призначена для тривалого зберігання, вона підлягає негайній реалізації. У зв'язку з цим, виробнича функція громадського харчування гармонійно поєднується з функцією реалізації й організацією споживання виготовленої продукції, таким чином, реалізується не тільки продукт, але й послуга.

3. Маркетинг представляє собою діяльність у сфері ринку, спрямовану на просування товарів і послуг покупцеві. Сучасний маркетинг у ресторанному закладі – це соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і потреб індивідів і груп за допомогою створення та пропозиції товарів, які володіють цінністю, і послуг, а також обміну ними з іншими людьми.

У ресторанному господарстві функції маркетингу досить традиційні:

- дослідження ринку продукції та послуг;

- розроблення асортиментної, цінової, комунікаційної політики тощо.

Однак значення маркетингової діяльності для підприємства харчування дуже велике, оскільки з безпосереднім споживачем взаємодіє велика кількість підрозділів підприємства харчування: працівники торговельного залу (офіціанти, бармени), виробництва й адміністративний персонал.

4. Фінансова діяльність ТОВ “Україна” ресторан – система грошових відносин, за допомогою яких відбуваються навчання і використання цільових фондів засобів підприємства харчування.

Можна виділити три види управління фінансовою діяльністю ресторану:

- оперативне управління – забезпечення грошовими ресурсами об’єкту громадського харчування;

- розподільне управління – розподіл грошових доходів і формування фондів, засобів різного призначення;

- контрольне управління – здійснення контролю за кругообігом коштів, їх розподілом і використанням (рух і використання основних і обігових коштів, оплата праці, оплата рахунків, оплата кредитів тощо).

5. Логістика (постачання та зберігання сировини та товарів). Раціональна організація постачання ресторанного підприємства сировиною, напівфабрикатами, продуктами та матеріально-технічними засобами є необхідною умовою ефективною та ритмічною роботи виробництва.

Логістика як господарська діяльність – це процес управління рухом і зберіганням сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції у господарському обігу від первинного джерела сировини до кінцевого споживача готової продукції, а також пов’язаної із цими операціями інформацією. Логістику у ТОВ “Україна” ресторан можна сформулювати, як систему планування та реалізації діяльності по матеріально-технічному забезпеченні й організації товарно-матеріальних запасів, тобто постачання, складування, транспортування сировини, напівфабрикатів і покупних товарів.

При організації логістики на підприємстві ресторанного бізнесу необхідно враховувати наступні особливості:

- маленькі терміни зберігання сировини та напівфабрикатів;
- особливі умови зберігання для продуктів харчування;
- як правило, мінімальні складські площі.

Від організації логістики на підприємстві харчування залежать асортименти товарних запасів, їх оборотність, витрати, пов'язані з організацією постачання та зберігання, що прямо впливає на виконання виробничої програми підприємства харчування, якість страв, культуру обслуговування споживачів.

При цьому кожне з вище вказаних напрямків діяльності підприємства харчування може саме розглядатися, як окремий об'єкт управління:

- управління виробництвом;
- управління обслуговуванням;
- управління маркетингом;
- управління фінансами (фінансовими ресурсами);
- управління персоналом;
- управління логістикою.

Розглянемо більш ретельніше особливості кожного з об'єктів управління ТОВ “Україна” ресторан з урахуванням галузевої специфіки.

1. Оскільки система управління ресторанним підприємством – це система управління організаційного типу. У таких системах велика роль організації, координації й узгодження поведінки колективів і окремих індивідуумів.

Тому особливе значення займає управління персоналом на підприємстві харчування, тому що у зв'язку зі специфічністю виготовлюваного продукту існує дуже високий ступінь участі у його виробництві людського фактору (за винятком технологізованих виробництв фаст-фуду).

Особливості управління персоналом обумовлені наступними особливостями діяльності громадського харчування.

1.1. Більша залежність від людського фактору, тому що ефективність діяльності підприємства харчування багато у чому залежить від індивідуальних

якостей і мотивації працівників, що виконують ключові функції у роботі окремих напрямків діяльності:

- виробництво – шеф-кухар, кухар;
- обслуговування – адміністратор залу, бармен, офіціант.

1.2. Перевага функції контролювання, тому що у ресторанному підприємстві існує безліч можливостей для зловживань, зокрема розкрадань або втрати сировини, а також необхідність дотримання стандартів, рецептур і технології, що обумовлено наступними факторами:

а) можливість використання сировини та продукції виробництва у повсякденному житті працівників (це стає можливим, наприклад, за рахунок зменшення фактичного виходу готової страви);

б) наділення працівників більшими повноваженнями в частині сценки якості сировини й продукції, що викликане наявністю наступних факторів:

- суб'єктивні способи оцінки якості одержуваного сировини;
- складність у контролі якості готової продукції, у зв'язку з можливою мінливістю якості, а також широким діапазоном споживи тіл ьсктгх властивостей,

в) наявність тісного взаємозв'язку проведення й реалізації, що створює умови для зловживань із-сторони лінійного персоналу (наприклад, вступ у змову бармена й (або) офіціанта з менеджером дозволяє провадити видалення страв з рахунку, перенесення страв з одного рахунку в інший, а так само надання знижки по касі);

г) робота з готівкою;

д) взаємовідношення працівників, що забезпечують постачання, з постачальниками ґрунтуються на особистих відносинах (наприклад, після спільного визначення рівня ціп па продукцію, що поставляється, постачальник домовляється з постачальником про знижку, яка стає винагородою нелегальної праці постачальника, тому що не знаходить свого документального відбиття).

1.3. Необхідність навчання персоналу на місці, що обумовлене малою кількістю навчальних закладів, що готують кадри для ресторанної галузі, а

також недостатньою якістю підготовки фахівців (виключенням є великі мережні підприємства, які мають можливість навчання персоналу у власних навчальних центрах типу “Макдональдс” тощо).

1.4. Наявність обмеження для кар’єрного росту персоналу, тому що більше половини підприємств громадського харчування є підприємствами малого та середнього бізнесу

1.5. Для мотивації персоналу використовується, в основному, матеріальне стимулювання, крім того, відсутня корпоративна культура (за винятком мережних підприємств).

2. Наступним об’єктом управління є виготовлення продукції та надання послуг, специфіка якого обумовлюється рядом факторів.

Різноманіття форм обслуговування на підприємствах ресторанного бізнесу:

- повне самообслуговування;
- часткове самообслуговування (єдина лінія роздачі, фрі-фло);
- обслуговування офіціантами;
- комбінований метод.

2.2. Продуктом діяльності підприємств ресторанної діяльності є послуга, яка характеризується наступними властивостями:

Невідчутність – послуга не має фізичні параметри, отже, вона не може бути продемонстрована, тобто до купівлі послугу неможливо оцінити будь-яким органо-лептичним способом. Через відсутність відчутних характеристик послуга до її купівлі ступінь невизначеності придбання збільшується,

Невіддільність – неподільність надання послуги і її споживання. Фізичні товари спочатку виготовляють, після чого їх зберігають, потім продають і, зрештою, їх споживають, На відміну від них, послуги спочатку продають, і лише потім споживають. Таким чином, персонал, що здійснює надання послуги, повинен бути добре підготовлений до успішного взаємодії з клієнтами. Другою характерною рисою невіддільності послуг ресторанного господарства є присутність і деяка участь у процесі їх надання іншим

споживачам. Наприклад, велике скупчення людей у ресторані може зіпсувати атмосферу комфорту для інших відвідувачів і знизити ступінь їх задоволення. Отже, завданням менеджменту є гарантія того, що покупці, залучені у процес споживання послуги, не перешкоджають отриманню задоволення іншими покупцями.

Мінливість. Оскільки процес створення та споживання послуги пов'язаний з участю людей, є значний ризик мінливості якості. Якість послуги залежить від того, хто, коли, де і як її надає, тобто від “людського фактору”. Якість послуги дуже важко піддається контролю.

Незбереженість – послугу неможливо зберігати з метою наступного продажу або використання. Неможливість зберігання послуг не представляє особливих проблем, якщо попит на неї досить стійкий. Однак, якщо попит піддається різним коливанням, його рівень може не збігатися з рівнем пропозиції.

Відсутність прав власності – коли споживачі купують фізичні товари, вони одержують особистий доступ до використання продукту на необмежений проміжок часу. На відміну від фізичних товарів, послуги не є будь-чиєю власністю. Споживач послуги часто має до неї доступ протягом обмеженого проміжку часу.

2.3. Продукція ресторанного бізнесу є швидкопсованою і, як правило, (за винятком кейтерингу та схожих форм реалізації) споживається у місці виробництва.

2.4. Можливість включення в асортименти великої кількості додаткових послуг, прямо не пов'язаних з основною діяльністю:

2.6. Прокат столової білизни, посуду, приладів, реманенту.

2.7. Продаж фірмових значків, квітів, сувенірів;

2.8. Надання парфумерії, приналежностей для чищення взуття тощо:

- дрібний ремонт і чищення взуття;

- упакування страв і виробів, що залишилися після обслуговування споживачів;

- упакування кулінарних виробів, придбаних у ресторанному підприємстві;
- надання споживачам телефонного та факсового зв'язку на підприємстві, а так само і доступу до Інтернету;
- цінностей споживача; виклик таксі на замовлення споживача;
- паркування особистих автомашин: споживачів на організовану стоянку підприємства харчування.

2.9. Суб'єктивне оцінювання якості продукції та послуги з боку споживача.

2.9.1. Неможливість забезпечення однакового рівня якості продукції через вплив на її якість сировини (залежить від постачальників) пори року, процесу готування продукції (залежить від кухарів).

2.9.2. Неможливість захисту від копіювання унікальних технологій виробництва продукції та послуг через відсутності патентування рецептури та фірмового стилю. Це призводить до появи підприємств харчування, що використовують уже існуючі оригінальні концепції.

2.9.3. Тверді вимоги до безпеки споживання з боку державних органів.

3. Труднощі у прогнозуванні попиту на продукцію підприємства харчування. Це, у сукупності з тим, що сировина є швидкопсуваною, може призводити до великого відсотка списання сировини.

Якщо розглядати діяльність ТОВ “Україна” ресторан, то основним методом обслуговування споживачів є обслуговування офіціантами – процес обслуговування споживачів, починаючи з їхньої зустрічі та закінчуючи розрахунками.

У ТОВ “Україна” ресторан здійснюється повне та часткове обслуговування офіціантами. У цьому випадку застосований метод визначається видом проведеного заходу. Повне обслуговування офіціантами застосовується на ресторанному підприємстві протягом усього часу роботи залу, при проведенні банкетів і прийомів, а також у вечірній час при організації відпочинку. Цей вид характеризується високою культурою обслуговування, усі

операції здійснюються офіціанти. Часткове обслуговування офіціантами використовується у повсякденному обслуговуванні гостей закладу харчування та припускає виконання ряду операцій споживачами. Функції офіціантів зводяться до постачання продукції у зал, подачі страв на стіл, за яким відвідувачі самі себе обслуговують, що допомагає пришвидшити процес обслуговування, збільшивши пропускну здатність залу, скоротивши при цьому чисельність обслуговуючого персоналу.

У ТОВ “Україна” ресторан обслуговування гостей здійснюється згідно методу вибору “а ля карт” (a la carte), що передбачає наявність карти-меню страв і напоїв для гостей з метою виявлення того, що їм найбільше подобається. Замовлення передається на кухню та відразу ж починається готування та сервірування замовлених страв і напоїв. При використанні такого обслуговування гість має можливість отримати від офіціанта пораду, який зі свого боку бере активну участь у допомозі щодо вибору страв і напоїв.

Стандартний набір банкетних послуг, пропонованих рестораном, містить наступне: оренда банкетного залу, вибір основного меню та напоїв, прикраса залу та столів, вибір музичного супроводу, типографські роботи (запрошувальні, картки з прізвищами гостей), безпосередньо саме обслуговування банкету.

Необхідно було поцікавитися про відвідування ресторанного підприємства гістьми. Більшість відвідувачів відзначала своє відвідування, як задовільне. А, значить, загальне враження складається не тільки з обслуговування, але й від працівників і атмосфери закладу харчування. Якість послуг була оцінена у такий спосіб (рис. 2.1).

Якість послуг ресторанного закладу оцінена також переважно, як гарна і як задовільна. А значить, і на якість послуг у цьому сегменті також необхідно звертати увагу керівництву ресторану. Ресторанний заклад пропонує відвідувачам наступні послуги: безкоштовний інтернет Wi-Fi у будь якому приміщенні підприємства, виклик таксі, отримання та відправлення електронної пошти, безкоштовна автомобільна стоянка.

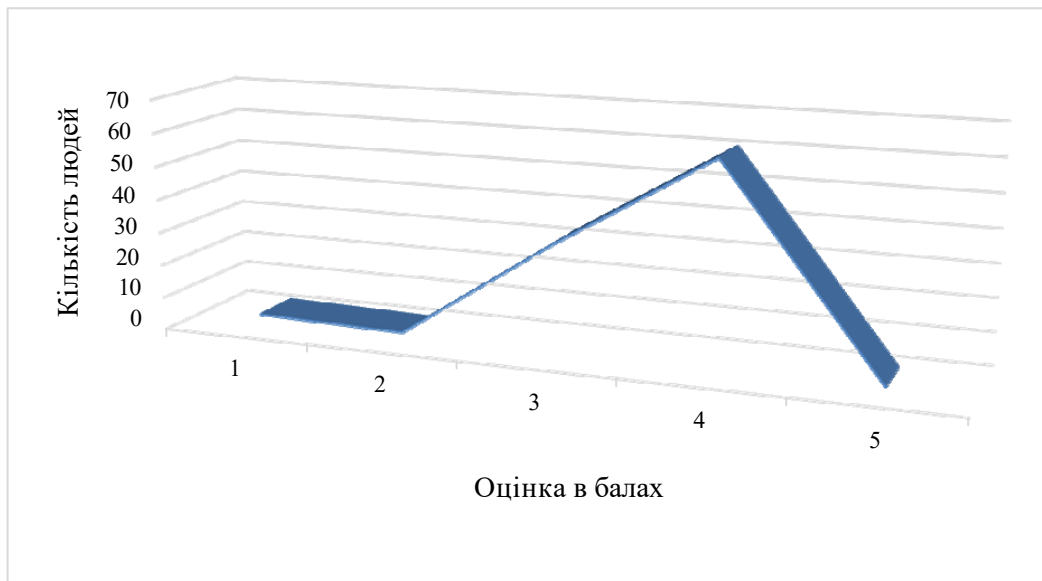


Рис. 2.1. Оцінювання якості послуг ТОВ “Україна” ресторан

Організаційна структура підприємства громадського харчування представляє собою сукупність взаємозалежних елементів виробничого процесу, що перебувають у стійких відносинах підприємства, що й забезпечують функціонування, як єдиного цілого. У результаті спільної праці учасників процесу виробництва ресторанного закладу виникають виробничо-технічні відносини, основою яких є поділ і кооперація виконання виробничих завдань групою виконавців. Це викликає необхідність формування виробничих зв’язків між учасниками виробничого процесу.

Раціональне завантаження за часом персоналу й устаткування реалізується шляхом організації паралельної роботи персоналу та машини, виконання персоналом допоміжної роботи, обслуговування робочого місця під час роботи устаткування. Для ефективної організації виробництва необхідно встановити необхідний і достатній набір елементів виробничого процесу та визначити механізм їх взаємодії. Безсумнівно, організація виробництва повинна забезпечувати досягнення цілей підприємства. Удосконалювання виробничої системи ресторану проводиться у відповідності зі структурою процесів підприємства. Для управління, прогнозування та планування необхідно сформулювати організаційну структуру цифрового підприємства.

Виготовлення, з одного боку, є матеріальним процесом, з іншого боку, це процес стійких соціально-трудова й економічних відносин. Оскільки метою організації виробництва є створення та підтримка умов для виготовлення продукції заданої якості й обсягу, важливо при впровадженні цифрових технологій зберегти та підвищити показники виробництва. Для досягнення максимальних показників виготовлення з мінімальними витратами необхідно створити умови для ефективного використання всіх елементів виробництва, у тому числі, персоналу.

Організація виробництва спрямована на якісне управління діяльністю підприємства ресторанного господарства, формування структури, визначення необхідної кількості персоналу та його обов'язків, визначення правил виконання завдань, робіт, операцій і впровадження методів досягнення синхронізації дій працівників закладу ресторанного господарства. Кожний процес організації виробництва складається з підпроцесів, операцій і завдань. В якості виконавців завдань виступають організаційні одиниці підприємства. Виробниче середовище припускає організацію виробництва з метою мінімізації всіх видів втрат по всіх сферах діяльності підприємства. Удосконалювання виробничої системи підприємства полягає у раціональному розподілі завдань між персоналом різного рівня, визначенні балансу різних категорій співробітників і оптимальних розмірів структури, її окремих елементів, кількості персоналу.

Організаційну структуру управління ресторанним закладом можна охарактеризувати за наступними критеріями, що представлені на рис. 2.2.

Рівень організації виробничих процесів ресторанного закладу характеризує його кількісне оцінювання стану у виробничому підрозділі (цеху, ділянці, відділенні). Результати діяльності виробничих підрозділів оцінюються за ступенем виконання планових техніко-економічних показників (обсяг виробництва, собівартість, продуктивність праці, кількість відмов тощо).

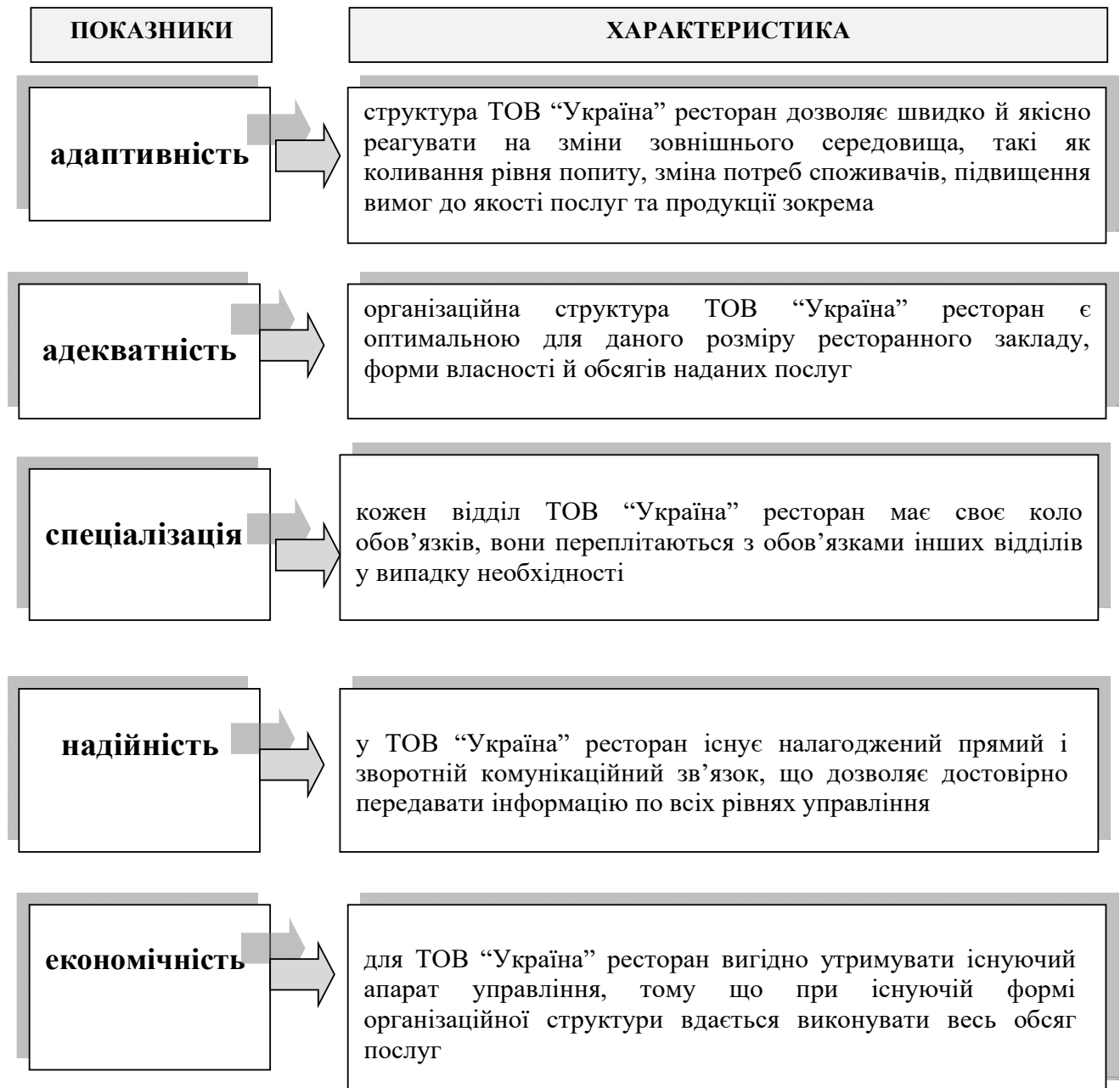


Рис. 2.2. Загальна характеристика структури управління
ТОВ “Україна” ресторан

На сьогоднішній день існує велика кількість показників ефективності виробництва та рівня організації виробничих процесів у ресторанній діяльності: коефіцієнт використання устаткування, коефіцієнт ритмічності, коефіцієнт безперервності тощо. Але надійні та відпрацьовані способи кількісного оцінювання рівня організації виробництва на досліджуваному підприємстві ресторанного спрямування є відсутніми.

З практичної точки зору ТОВ “Україна” ресторан у процесі дослідження системи управління здійснює:

- розроблення критеріїв оцінювання системи управління підприємством;
- проведення аналізу інноваційного потенціалу підприємства ринку споживчих послуг;
- проведення аналізу організаційної структури;
- оцінка соціальної ефективності пропонованих проєктів;
- проведення діагностики проєктних ризиків.

Основні показники, що характеризують стан системи управління трудовими ресурсами наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники праці персоналу ТОВ “Україна”
ресторан за 2021-2022 рр.

| № п/п | Показники | Роки | | Відхилення + / - |
|-------|---|---------|---------|---------------------|
| | | 2021 | 2022 | |
| 1 | Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб | 33 | 30 | -3 |
| 2 | Кількість відпрацьованих годин, людино-години | 61000 | 53764 | -7 236 |
| 3 | Витрати на оплату праці, тис.грн | 2 542,5 | 2 155,4 | -387,1 |
| 4 | Відрахування на соціальні заходи, тис.грн | 569,0 | 492,5 | -76,5 |

У 2022 році кількість найманого персоналу скоротилася на 3 працівники, що відповідно призвело до зменшення відпрацьованого часу на 7 236 людино-годин на рік. Витрати на оплату праці також зменшилися на 387,1 тис.грн, що свідчить про те, що у даному році не було зростання заробітної плати, а зменшення чисельності працівників автоматично призвело до зменшення фонду заробітної плати.

У 2022 році кількість найманого персоналу скоротилася на 3 працівники, що відповідно призвело до зменшення відпрацьованого часу на 7236 людино-год. на рік. Витрати на оплату праці також зменшилися на 387,1 тис.грн, що свідчить про те, що у даному році не було зростання заробітної плати, а

зменшення чисельності працівників автоматично призвело до зменшення фонду заробітної плати.

2.2. Дослідження факторів впливу на інноваційний розвиток ТОВ “Україна” ресторан

Найбільш високооплачуваними споживачами продукції й послуг закладу ресторанного бізнесу є працівники фінансового сектору економіки, державного управління, військових і правоохоронних структур, галузі виробництва та розподілу електроенергії, газу та води. Вони формують попит на ресторанный послуги, послуги якісного щоденного обіднього харчування. Працівники обробних проведень, будівництва, транспорту формують попит на середньому ціновому сегменті щоденного обіднього харчування та сегменті барів і пабів. Працівники утвору, охорони здоров'я, комунальної сфери формують попит на середньому й нижчому ціновому сегменті щоденного громадського харчування. Важливим при аналізуванні рівня життя населення є структура доходів і видатків населення.

Таблиця 2.3

Структура використання грошових доходів населення
Тернопільської області за 2015-2022 рр.
(у % від загальної суми доходів)

| | Усього за рік | Квартали | | | |
|---|---------------|----------|------|------|------|
| | | I | II | III | IV |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Грошові доходи – усього | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| У т.ч. на покупку товарів і оплату послуг | | | | | |
| 2015 | 67,8 | 68,2 | 68,5 | 70,7 | 64,7 |
| 2016 | 65,3 | 67,6 | 66,1 | 67,0 | 61,5 |
| 2017 | 63,5 | 70,8 | 64,1 | 64,6 | 57,0 |
| 2018 | 62,6 | 67,1 | 61,5 | 63,8 | 59,4 |
| 2019 | 68,6 | 74,1 | 71,1 | 70,3 | 61,5 |
| 2020 | 68,3 | 75,7 | 66,9 | 69,2 | 63,5 |
| 2021 | 71,5 | 75,5 | 72,2 | 74,1 | 65,3 |
| 2022 | | 78,8 | 70,5 | | |

продовження табл. 2.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|------|------|-------|------|-------|
| відомості про платежі за товари (роботи, послуги) з використанням банківських карт за кордоном | | | | | |
| 2017 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,2 | 0,1 |
| 2018 | 0,2 | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,3 |
| 2019 | 0,4 | 0,3 | 0,3 | 0,4 | 0,4 |
| 2020 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,6 | 0,5 |
| 2021 | 0,7 | 0,6 | 0,7 | 0,7 | 0,7 |
| 2022 | | 0,9 | 1,0 | | |
| сплата обов'язкових платежів і внесків | | | | | |
| 2015 | 10,4 | 9,7 | 10,7 | 10,4 | 10,5 |
| 2016 | 9,7 | 10,0 | 9,8 | 9,1 | 10,0 |
| 2017 | 9,1 | 9,5 | 9,1 | 10,5 | 7,6 |
| 2018 | 8,4 | 8,2 | 7,9 | 8,7 | 8,8 |
| 2019 | 9,1 | 8,2 | 8,3 | 8,8 | 10,6 |
| 2020 | 10,1 | 9,4 | 8,9 | 9,8 | 12,0 |
| 2021 | 11,3 | 10,5 | 10,2 | 11,4 | 12,8 |
| 2022 | | 11,5 | 10,1 | | |
| заощадження у внесках і цінних паперах, зміна заборгованості по кредитах, придбання нерухомості й зміни на рахунках фізичних осіб-підприємців | | | | | |
| 2015 | 15,6 | 18,3 | 16,9 | 13,6 | 14,4 |
| 2016 | 13,5 | 14,4 | 12,6 | 11,7 | 15,2 |
| 2017 | 18,9 | 18,2 | 19,8 | 17,4 | 19,9 |
| 2018 | 18,3 | 18,9 | 17,5 | 19,1 | 17,9 |
| 2019 | 11,6 | 13,5 | 9,7 | 9,3 | 13,8 |
| 2020 | 12,7 | 10,3 | 11,5 | 10,3 | 13,4 |
| 2021 | 11,0 | 11,3 | 7,6 | 8,7 | 15,7 |
| 2022 | | 5,9 | 11,1 | | |
| Придбання іноземної валюти | | | | | |
| 2015 | 2,4 | 2,0 | 2,2 | 2,6 | 2,7 |
| 2016 | 3,1 | 3,1 | 2,1 | 2,4 | 4,7 |
| 2017 | 2,2 | 4,5 | 1,2 | 2,4 | 1,4 |
| 2018 | 1,4 | 1,1 | 1,2 | 1,6 | 1,8 |
| 2019 | 2,0 | 1,9 | 1,8 | 2,3 | 1,9 |
| 2020 | 2,2 | 2,6 | 1,9 | 2,6 | 1,8 |
| 2021 | 1,9 | 1,6 | 1,8 | 2,3 | 1,9 |
| 2022 | | 3,6 | 1,9 | | |
| Купівля населенням худоби й птаха | | | | | |
| 2018 | 0,5 | 0,7 | 0,7 | 0,4 | 0,3 |
| 2019 | 0,5 | 0,5 | 0,7 | 0,4 | 0,3 |
| 2020 | 0,4 | 0,4 | 0,5 | 0,3 | 0,3 |
| 2021 | 0,4 | 0,3 | 0,5 | 0,2 | 0,4 |
| 2022 | | 0,3 | 0,4 | | |
| Перевищення грошових доходів над видатками (+), видатків над доходами (-) | | | | | |
| 2015 | +3,8 | +1,8 | +1,8 | +2,7 | +7,7 |
| 2016 | +8,4 | +4,9 | +9,5 | +9,8 | +8,7 |
| 2017 | +6,1 | -3,2 | 5,6 | 4,9 | 14,0 |
| 2018 | +8,5 | +3,8 | +11,1 | +6,2 | +11,6 |

продовження табл. 2.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------|------|------|------|------|-------|
| 2019 | +7,8 | +1,4 | +8,1 | +8,5 | +11,6 |
| 2020 | +7,0 | +1,1 | +9,8 | +7,1 | +8,6 |
| 2021 | +3,3 | +0,2 | +6,9 | +2,5 | +3,1 |
| 2022 | | -1,1 | +4,9 | | |

Аналізування доходів і видатків по Тернопільській області показало, що рівень життя населення на даній території, розглянутий з погляду доходів і видатків, покращується, про що свідчить регулярне підвищення частки використання доходів на купівлю товарів і послуг, у т. ч. товарів і послуг галузі харчування поза межами дому.

Перспективу попиту на послуги громадського харчування визначає складна демографічна ситуація. На сьогодні демографічну ситуацію можна охарактеризувати, як складну, але таку, що має все-таки тенденцію до покращення. Безсумнівно, зменшення чисельності населення в довготерміновій перспективі буде впливати на умови розвитку підприємницької діяльності в Україні. У структурі продажів за останні роки зберігається тенденція перевищення питомої ваги непродовольчих товарів у загальному обсязі обороту роздрібною торгівлі над продовольчою групою товарів.

У січні-травні 2022 року частка продажу продовольчих товарів у загальному обсязі роздрібного обороту склала 49,6%, непродовольчих товарів – 50,4%. Відзначаються позитивні зміни в структурі продажів непродовольчої групи товарів: виріс купівельний попит на товари першої необхідності, дорогі товари й предмети тривалого користування.

На сьогодні у Тернопільській області діє два основні канали реалізації споживчих товарів – це підприємства роздрібною торгівлі та роздрібні ринки. При цьому дослідження показало, що сьогодні помітно знижується активність стихійних форм торгівлі. Це пов'язано з тим, що відбувається зростання організованої торговельної діяльності внаслідок об'єднання та зміцнення торговельних підприємств сфери харчування та руху по шляху приведення роздрібних ринків у відповідність із вимогами законодавства. Розвиток

роздрібних торговельних підприємств останніми роками здійснювався як за рахунок розвитку регіональних мережних структур, так і за рахунок приходу в міжнародних мереж, і, в тому числі, на досліджуваному регіональному ринку продукції та послуг громадського харчування. Збільшення оборотів роздрібною торгівлі й обсягів платних послуг населенню говорить про істотне підвищення рівня життя населення, що не може не відбитися на ринку громадського харчування. Причому цей вплив позитивний.

У ТОВ “Україна” ресторан відділ маркетингу та збуту складається з 2 осіб, керівництво яким здійснює начальник відділу. Відділ маркетингу повинен чітко визначити можливості ресторан на аналізований період, грамотно розробити план майбутнього розвитку й довести до кожного співробітника ресторан ТОВ “Україна” ресторан, яким споживач прагне бачити товар і за, яку ціну. Для визначення впливу макросередовища ресторанного закладу найбільший інтерес представляє вивчення наступних факторів: політичних, економічних, правових, соціально-демографічних, культурних і науково-технічних.

Постачання здійснюються за допомогою складання заявок – перелік необхідних товарів. Це необхідно, щоб до певної дати постачальник приготував увесь товар, що набагато прискорить процес доставки. Багато постачальників, надають транспортні послуги, здійснюючи доставку до складу ТОВ “Україна” ресторан, що дозволяє одночасно провадити доставку товарів від декількох виробників. Постійно здійснюється пошук нових постачальників, уточнюються їхні умови, розглядається організаційно-технічний рівень, прийнятність ціни, стабільності поставки. Багато постачальників самі встановлюють зв’язки для співробітництва.

За даними табл. 2.4 можна сказати, що ТОВ “Україна” ресторан користується послугами різних компаній. Так само можна сказати про те, що в ресторанному закладі існує чітка залежність від таких постачальників, як ТОВ “Єврофрукт” і компанія “М’ясовіта”, тому що вони постачають свою продукцію для ресторанного підприємства протягом усього розглянутого

періоду в більших обсягах.

Таблиця 2.4

Основні постачальники ресторану ТОВ “Україна” ресторан за 2020-2022 рр.

| Постачальники | Частка у загальному обсязі постачань, % | | |
|------------------------------------|---|---------|---------|
| | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. |
| ТОВ “Агрофрукт” | 11,2 | 5,7 | 2,5 |
| “Добра вода” | 18,1 | 11,8 | - |
| Оптовий склад | 23,5 | - | - |
| М’ясовіта | 21,4 | 76,8 | 17,9 |
| ТОВ “Конфор” | 1,0 | - | - |
| Тернопільський пивзавод | 0,2 | 0,1 | - |
| Ніка-плюс | 0,6 | 0,2 | - |
| Титан | 0,5 | 0,2 | - |
| “Захід-Риба” | - | 0,1 | 68,8 |
| ТОВ “Тернопільський хлібокомбінат” | - | - | 0,2 |

Автоматизація роботи торговельного залу дозволяє суттєво полегшити та прискорити сервіс, таким чином, підвищується ефективність обслуговування, виключається людський фактор, і, як наслідок, підвищується лояльність відвідувачів ресторанного закладу. Крім того, накопичується оперативна інформація про роботу торговельного залу підприємства харчування.

Важливо також те, що модуль Фронт-офіс дозволяє посилити контроль над персоналом і знизити втрати підприємства від злочинства. Модуль Бек-офіс спрямований на автоматизацію обліку руху продукції й матеріальних цінностей і містить у собі складський і бухгалтерський облік. Основою Бек-офіс є модуль калькуляції та складського обліку.

Застосування даного модуля у роботі ТОВ “Україна” ресторан дозволить:

- заощаджувати час співробітників при автоматичному товаро-просуванні;
- підвищити швидкість роботи персоналу за рахунок повної автоматизації

при калькуляції страв, формуванні рахунків, чеків, накладних тощо;

- підвищити якість обслуговування страв, що виготовлені;
- контролювати роботу персоналу за рахунок товарного обліку продажів і автоматичного обліку продуктів, що витрачаються на готування блюд;
- заощаджувати кошти підприємства за рахунок автоматичної калькуляції блюд і повного обліку видатку всіх товарів,
- аналізувати торговельну діяльність ресторанного підприємства, обсяги закупівель і видатків товарів;
- зменшити завантаженість бухгалтера, за рахунок автоматичного формування проведення і автоматичного перерахування собівартості страв у залежності від складських цін,

У випадку спільної роботи модулів Фронт-офіс і Бек-офіс, на підставі отриманих з торговельного залу даних (інформація з касових апаратів про продажі товарів і страв) автоматично формуються документи про замовлення на приготування блюд, видатки інгредієнтів на готування, про продаж страв і товарів.

2.3. Аналізування показників виробничої та фінансової діяльності підприємства

Для того, щоб дізнатися про ефективність роботи досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу, проведемо аналізування основних техніко-економічних показників його діяльності (табл. 2.5).

Результати розрахунків основних техніко-економічних показників дають змогу зробити висновок про пожвавлення діяльності товариства у 2022 році порівняно з 2021 роком. Так, сума чистого доходу від реалізації продукції/надання послуг у 2022 році зросла на 4849,7 тис.грн або на 54,5%. У 2022 році усі доходи закладу у своїй сукупності сягнули рівня 15890,9 тис.грн, що на 78,2% більше попереднього року.

Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ “Україна” ресторан у 2021-2022 роках

| № п/п | Показники | Одиниця вимірювання | Роки | | Відхилення 2022 р. до 2021 р. | |
|-------|---------------------------------------|---------------------|--------|---------|-------------------------------|--------|
| | | | 2021 | 2022 | +;- | % |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції | тис. грн. | 8897,1 | 13746,8 | +4849,7 | +54,5 |
| 2 | Інші доходи | тис. грн. | 21,7 | 2144,1 | +2122,4 | |
| 3 | Разом доходи | тис. грн. | 8918,8 | 15890,9 | +6972,1 | +78,2 |
| 4 | Собівартість реалізованої продукції | тис. грн. | 3147,2 | 8111,7 | +4964,5 | +157,7 |
| 5 | Інші операційні витрати | тис. грн. | 4901,6 | 5668,7 | +767,1 | +15,7 |
| 6 | Інші витрати | тис. грн. | 244,9 | 1457,2 | +1212,3 | |
| 7 | Разом витрати | тис. грн. | 8293,7 | 15237,6 | +6943,9 | +83,7 |
| 8 | Фінансовий результат до оподаткування | тис. грн. | 625,1 | 653,3 | +29,2 | +4,5 |
| 9 | Податок на прибуток | тис. грн. | 112,5 | 117,6 | +5,1 | +4,5 |
| 10 | Чистий прибуток (збиток) | тис. грн. | 512,6 | 535,7 | +23,1 | +4,5 |

Сума собівартості також суттєво збільшилася – фактично більше, ніж у 2 рази і становить 8111,7 тис.грн. Усі витрати підприємства у 2021 році дорівнювали 8293,7 тис.грн, а у 2022 році – 15237,6 тис.грн (на 83,7% більше). Після встановлення доходів і витрат, можна визначити фінансовий результат діяльності товариства до оподаткування. Так, у 2021 році цей показник сягнув суми 625,1 тис. грн, а у наступному році більше на 29,2 тис.грн – 653,3 тис. грн. За аналізований період товариством сплачено податку на прибуток 230,1 тис. грн. Після сплати усіх податкових зобов’язань залишаються кошти, що виражають чистий фінансовий результат діяльності підприємства. У 2021 році товариство отримало 512,6 тис. грн чистого прибутку, а у 2022 році 535,7 тис.грн, що на 4,5% більше.

Реузльтативність діяльності ресторанного закладу виражається у показниках рентабельності (табл. 2.6).

Рентабельність активів показує наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Так, у 2021 р. підприємство отримувало 15 коп. прибутку від однієї гривні, вкладеної в активи товариства. У 2022 році цей показник був дещо меншим, на рівні 14 коп.

Таблиця 2.6

Аналізування показників рентабельності ТОВ “Україна”
ресторан у 2021-2022 роках

| № п/п | Показники | Роки | | Відхилення + ; - |
|----------|----------------------------------|-------|-------|---------------------|
| | | 2021 | 2022 | |
| 1 | Рентабельність активів | 0,015 | 0,014 | -0,001 |
| 2 | Рентабельність власного капіталу | 0,128 | 0,119 | -0,009 |
| 3 | Рентабельність продажів | 0,057 | 0,039 | -0,018 |

Рентабельність власного капіталу найкраще визначає результативність діяльності підприємства, оскільки показує скільки отримує прибутку від кожної вкладеної гривні власного капіталу. Обчислені дані для ТОВ “Україна” ресторан є трошки нижчими нормативного значення (0,13-0,24): 0,128 – у 2021 р. та 0,119 – у 2022 р. Ще один показник, який свідчить про результативність діяльності – це рентабельність продажів. Він показує скільки чистого прибутку отримує підприємство від кожної гривні проданих товарів/послуг. Обчислені коефіцієнти демонструють певне зниження у 2022 р. – на 0,018 пункти.

Наступні показники, що дають змогу дослідити стан діяльності підприємства відносяться до групи коефіцієнтів фінансової стійкості (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ТОВ “Україна”
ресторан у 2021-2022 роках

| № п/п | Показники | Роки | | Відхилення + ; - |
|----------|--|-------|------|---------------------|
| | | 2021 | 2022 | |
| 1 | Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | 0,15 | 0,2 | +0,05 |
| 2 | Коефіцієнт фінансової залежності | 6,64 | 5,1 | -1,54 |
| 3 | Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику) | 7,65 | 7,23 | -0,42 |
| 4 | Коефіцієнт концентрації позикового капіталу | 0,88 | 0,88 | - |
| 5 | Коефіцієнт фінансової стабільності | 0,13 | 0,14 | +0,01 |
| 6 | Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості) | 0,11 | 0,12 | +0,01 |
| 7 | Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами | -4,87 | -3,5 | +1,37 |

Коефіцієнт фінансової незалежності означає підвищення фінансової стійкості підприємства. Як видно з розрахунків, у 2022 році спостерігається певне зростання цього індикатора на 0,05 пунктів, що, звичайно, є позитивним моментом. Тим часом показник фінансової залежності свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства і для досліджуваного товариства він показує тенденцію до зменшення. Коефіцієнт фінансового ризику також вказує на позитивні зрушення у діяльності підприємства, що викликає більшу довіру інвесторів.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу свідчить про залежність підприємства від зовнішніх інвесторів. З таблиці видно, що у 2021-2022 рр. цей коефіцієнт є сталим – 0,88, таким чином не спостерігається посилення залежності. Коефіцієнт фінансової стабільності вказує на низький поріг покриття боргу підприємства за рахунок власного капіталу, оскільки він є нижчим 1 (0,13 і 0,14 у 2021 і 2022 рр. відповідно). Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості) показує, що невелика частина активів товариства (0,11 і 0,12 у 2021 і 2022 рр. відповідно) фінансується за рахунок власного капіталу. Рівень показника дещо насторожує, оскільки показує високий рівень ризику втрати платоспроможності товариства. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами характеризує здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів. Нормативне значення є вище 0,1. Як бачимо, для досліджуваного товариства цей показник є надто низьким – -4,87 у 2021 році і -3,5 у 2022 році, що свідчить про необхідність залучати додаткові кошти для покриття розривів у платіжному календарі. Позитивним є факт його певного зниження у 2022 році на 1,37 пункти.

З метою дослідження виробничої та фінансової діяльності ТОВ “Україна” ресторан проведемо аналізування виробничо-господарської діяльності за попередні та поточні роки, виявимо фактори, які позитивно чи негативно вплинули на кінцеві показники діяльності підприємства, приймемо рішення про визнання структури балансу задовільною чи незадовільною, а підприємства –

платоспроможним чи неплатоспроможним, інвестиційно привабливим чи непривабливим тощо.

Джерелами інформації для проведення такого аналізування є: баланс підприємства (Ф. №1), звіт про фінансові результати (Ф. №2), інші дані бухгалтерської та статистичної звітності.

Аналізування динаміки валюти балансу проводиться на основі складання аналітичного балансу (табл. 2.8), шляхом порівняння даних загальної вартості майна підприємства на початок і кінець звітного періоду або ряду періодів.

При цьому, зменшення валюти балансу за звітний період свідчить про скорочення підприємством господарської діяльності, що може призвести до його неплатоспроможності та погіршення фінансового стану.

Метою складання балансу є надання користувачам повної, правдивої і неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства на звітну дату. У Балансі відображаються активи, зобов'язання і власний капітал підприємства, причому сума активів повинна дорівнювати сумі зобов'язань і власного капіталу, тобто підсумки активу і пасиву Балансу мають бути рівні.

Баланс – це звіт про фінансовий стан підприємства, який відображує на певну дату його активи, зобов'язання і власний капітал. Баланс – це двостороння таблиця, в якій ліва частина – це актив, а права – пасив.

В активі згруповано активи підприємства; у ньому три розділи – “Необоротні активи”, “Оборотні активи” та “Витрати майбутніх періодів”. У пасиві п'ять розділів – “Власний капітал”, “Забезпечення наступних витрат і платежів”, “Довготермінові зобов'язання”, “Поточні зобов'язання”, “Доходи майбутніх періодів”.

Отже, з наведених даних у табл. 2.8 можна зробити висновок, що станом на 31.12.2022 року вартість майна у розпорядженні ТОВ “Україна” ресторан становила 10031 тис. грн., тобто, порівняно з попереднім 2021 р. збільшилась на 421 тис. грн. за рахунок збільшення оборотних активів на 740 тис. грн. (або на 11,66%).

Таблиця 2.8

Аналізування структури майна ТОВ
“Україна” ресторан за 2021-2022 рр.

| Актив | 2021 | 2022 | Відхилення 2022 р. до 2021 р. | |
|---|---------|---------|----------------------------------|----------------|
| | | | Абсолютне, +;- | Відносне, % |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи | 287 | 318,5 | 31,5 | 10,98 |
| Первісна вартість | 374,3 | 405,8 | 31,5 | 8,41 |
| Накопичена амортизація | 87,3 | 87,3 | 0 | 0 |
| Незавершені капітальні інвестиції | - | - | - | - |
| Основні засоби : | 26839,6 | 28043,1 | 1203,5 | 4,48 |
| первісна вартість | 32165,6 | 34727,1 | 2561,5 | 7,96 |
| знос | 5326 | 6684 | 1358 | 25,49 |
| Довгострокові біологічні активи | - | - | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції | - | - | - | - |
| Інші необоротні активи | - | - | - | - |
| Усього за розділом I | 27126,6 | 28361,6 | 1235 | 4,55 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси : | 11866,6 | 4891,2 | -6975,4 | -58,78 |
| у тому числі готова продукція | - | - | - | - |
| Поточні біологічні активи | - | - | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 321,5 | 355,1 | 33,6 | 10,45 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 4,4 | 228,5 | 224,1 | 5093,18 |
| у тому числі з податку на прибуток | - | - | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 2300,2 | 488,5 | -1811,7 | -78,76 |
| Поточні фінансові інвестиції | - | - | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 972,6 | 105,8 | -866,8 | -89,12 |
| Витрати майбутніх періодів | - | - | - | - |
| Інші оборотні активи | 1924,9 | 3401,3 | 1476,4 | 76,7 |
| Усього за розділом II | 17390,2 | 9470,4 | -7919,8 | -45,54 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | - | - | - | - |
| Баланс | 44516,8 | 37832 | -6684,8 | -15,02 |

У складі майна частка основних засобів зменшилась на 341 тис. грн. (або 12,9%) за аналізований період.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ “Україна” РЕСТОРАН

3.1. Методичні підходи до калькулювання собівартості продукції ресторанного закладу та формування показника “фудкост”

У сучасній дійсності дуже актуальне питання ціни на продукцію ресторанного господарства, її калькулювання, яке неможливо виконати без калькулювання собівартості одиниці продукції. Якщо раніше нерентабельну продукцію можна було реалізувати за рахунок недоліку пропозиції, то у сьогоdnішніх умовах ринку успіх ресторанного бізнесу багато у чому визначає правильно розраховану ціну на продукцію харчування. Без правильних оцінок виробничих і комерційних витрат, що відносяться до того або іншого товару, неможливо адекватно оцінити досягнуті фінансові результати підприємства ресторанного господарства.

Значення калькулювання в умовах ринку ґрунтується на конкретних умовах виробничого процесу у ресторанному підприємстві, необхідності одержання достовірної інформації про собівартість для порівняння витрат, особливості цінової політики, організації внутрішнього контролю та прийняття ефективних управлінських рішень. Оцінювання продукції є одним з ознак класифікації систем обліку витрат, застосовуваних у практиці ресторанної діяльності. Виділяють систему обліку повних витрат і систему обліку обмежених витрат. Система обліку повних витрат характеризується традиційним обліком витрат на виготовлення продукції та калькулювання її собівартості.

Основним угрупованням витрат виступає їхній поділ на прямі, тобто ті, що відносно прямо стосуються об'єкту калькулювання, і непрямі, які, у

свою чергу, розподіляють по центрах відповідальності, а потім включають у собівартість продукції пропорційно обраній базі.

Питання про доцільність калькулювання повної фактичної собівартості продукції є на сьогодні дискусійним. Існують думки, що у сучасних складних економічних умовах висока конкуренція робить повну фактичну калькуляцію пошуковою, адже ціна на продукцію ресторанного бізнесу формується під впливом попиту та пропозиції, тобто фактична собівартість на продажну ціну не виявляє впливу. Однак необхідно враховувати витрати, у першу чергу, для того, щоб розуміти, чи вигідним буде виробництво продукції та чи варто ним займатися взагалі.

Основою при виробленні рішень відносно визначення цін є собівартість продукції. При цьому собівартість демонструє загальний видаток ресурсів ресторанного підприємства, виражених у коштах. Система обмежених витрат представляє собою підхід, при якому здійснюється добір елементів витрат, що носять прямий характер, і вхідних – у собівартість окремих видів продукції. Такі витрати називають змінними, тому що вони прямо залежать від обсягів виробництва.

Процес калькулювання обмежених витрат у ресторанній діяльності містить у собі їх змінну частину, яка безпосередньо пов'язана з випуском конкретного калькульованого продукту. Витрати, що носять непрямий характер, відносяться до всієї продукції, що випускається, і відшкодовуються з доходу. У сучасній практиці схожа схема управлінського обліку виражена у системі “директ-костинг” (маржинальний метод).

У ході дослідження нами був встановлений взаємозв'язок основних функцій ТОВ “Україна” ресторан з різними сторонами облікового процесу. Результати дослідження дозволяють припустити, що жоден з існуючих методів калькулювання собівартості продукції й обліку витрат ресторанної продукції не здатний повною мірою врахувати специфіку й особливості функціонування підприємства ресторанної галузі. Ґрунтуючись на

висновках, сформульованих у ході дослідження, пропонуємо до впровадження модифікований варіант системи обліку витрат, побудований на основі маржинального методу (рис. 3.1).

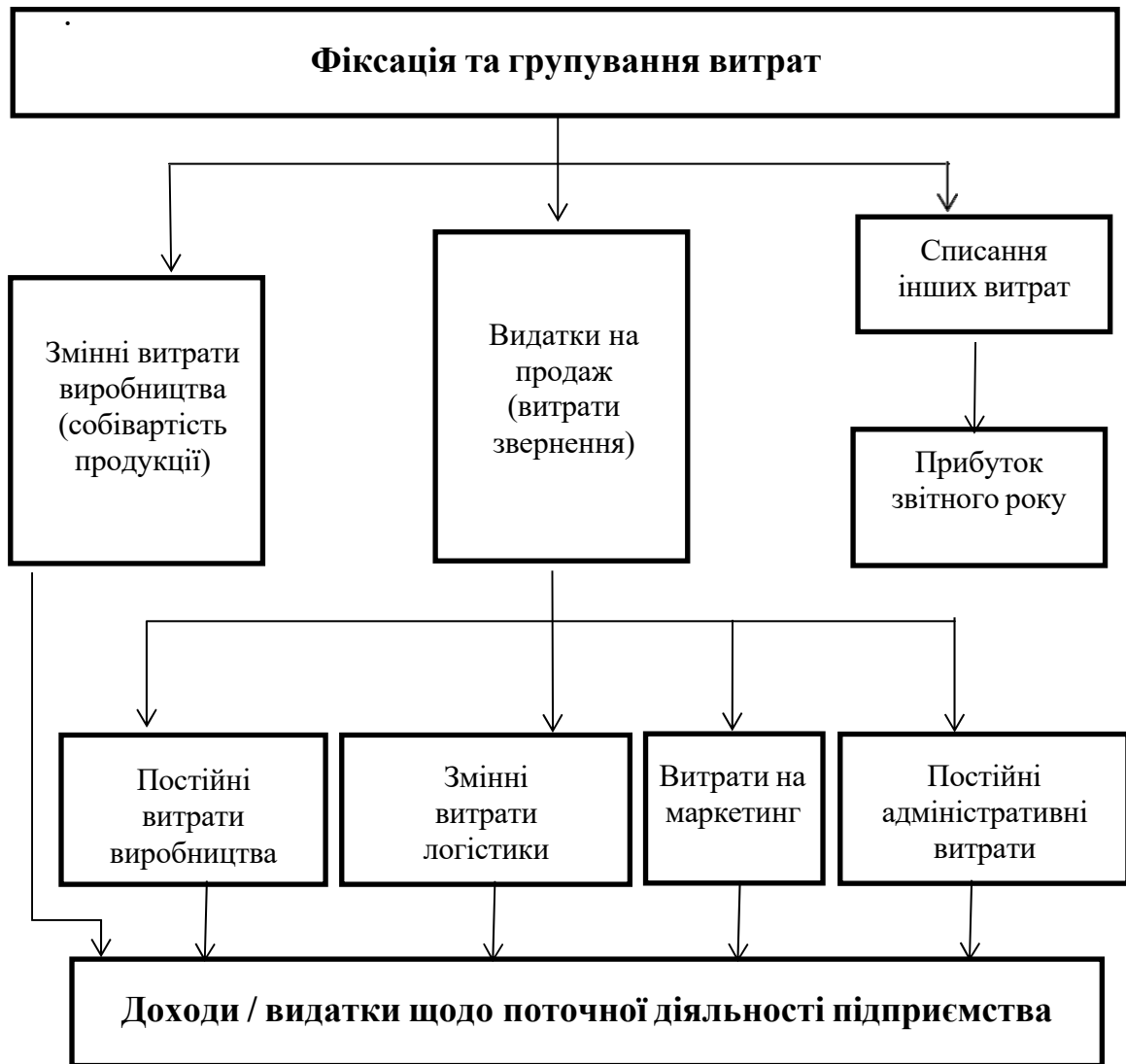


Рис. 3.1. Модифікована система обліку витрат, запропонована до впровадження у ТОВ “Україна” ресторан

У межах цієї системи пропонується враховувати змінні витрати виробництва, що формують собівартість продукції ресторанного господарства відокремлено від інших витрат з метою формування показника фудкост – відносини сировинних витрат до доходу, ділити видатки на продаж (витрати обігу) на наступні групи витрат: постійні витрати

виробництва, змінні витрати логістики, витрати на маркетинг і постійні адміністративні витрати.

Пропонована нами модифікована система обліку витрат дозволить розробити форму плану-бюджету діяльності підприємства громадського харчування, а також форми управлінської звітності, адаптованої до потреб управлінського складу економічних суб'єктів ресторанного господарства.

Схема обліку витрат дозволяє виділяти специфічні для громадського харчування види витрат, визначати найважливіші фінансові показники, необхідні для прийняття управлінських рішень. Разом з тим, облік витрат пропонується вести у розрізі центрів відповідальності у частині відображення інформації про конкретні бізнес-процеси і формування управлінської звітності.

Пропонована система обліку витрат враховує особливості функціонування суб'єктів ринку громадського харчування та має ряд чітких переваг:

1. Дає можливість планувати ціни та знижки на кожну групу позицій меню, тобто сприяє гнучкому ціноутворенню. Гнучкість цінової політики для підприємства громадського харчування є немало важливим аспектом. Пропонована система обліку витрат дозволяє максимально точно розраховувати собівартість конкретної страви на підставі калькуляційної документації, що дозволить оперативно визначати необхідність у коректуванні цін.

2. Дозволяє побудувати оптимальний для підприємства індустрії харчування кошторис / план витрат у розрізі статей, центрів відповідальності, що, у свою чергу, сприяє оцінюванню, порівнянню та контролю постійних витрат, перевірці їх доцільності.

У межах проведеного дослідження розглянемо особливості процесу калькулювання собівартості продукції на підприємствах ресторанного бізнесу. Процес калькулювання собівартості продукції громадського харчування представляє собою формування порядку згрупування витрат,

при допомозі якого можливе визначення собівартості одиниці продукції / послуг громадського харчування. Для сфери громадського харчування під калькулюванням також слід розуміти формування продажної вартості конкретної страви або групи страв. Розрахунки нормативної собівартості продукції ресторанного закладу здійснюють за допомогою спеціально розроблених нормативів – збірників, що включають пророблені рецептури з технологією оброблення та готування.

Однак у сучасній дійсності, що характеризується різноманіттям напрямків ресторанного бізнесу, попит на використання збірників знижується, одержали поширення авторські (фірмові) розроблення та технології зберігання, оброблення, перероблення, готування та декорування.

Оригінальні рецептури та новітні технології знаходять висвітлення у технологічних картах, які підприємства ресторанного спрямування розробляють самостійно, здійснюючи пророблення та затверджуючи техніко-технологічну документацію.

Приклад технологічної карти фірмової страви представлено на рис. 3.2.

| Підприємство: ТОВ “Україна” ресторан Технологічна карта № 2758 від 18.11.2023 Вироблений товар: Папарделле аль сальмоне Рецептура: Бренд-шеф Вихід готового продукту: 270г / порція | | | | | | |
|--|------|----------------------|-------------------|--------|-------|-------------------|
| № п/п | Код | Інгредієнт | Норма на 1 порцію | | | Вихід на 1 од., г |
| | | | Од. вим. | Брутто | Нетто | |
| 1 | 623 | Сьомга / лосось філе | кг | 0,060 | 0,050 | 30 |
| 2 | 668 | Масло вершкове | кг | 0,020 | 0,020 | - |
| 3 | 650 | Коньяк | л | 0,020 | 0,020 | - |
| 4 | 651 | Табаско | л | 0,002 | 0,002 | - |
| 5 | 707 | Вершки кулінарні | л | 0,080 | 0,080 | 68 |
| 6 | 1310 | Томатний соус н/ф | кг | 0,050 | 0,050 | 20 |
| 7 | 606 | Сіль | кг | 0,003 | 0,003 | - |
| 8 | 607 | Перець чорний | кг | 0,001 | 0,001 | - |
| 9 | 646 | Часник | кг | 0,004 | 0,003 | - |
| 10 | 672 | Бульйон н/ф | л | 0,060 | 0,060 | 30 |
| 11 | 1119 | Паприка | кг | 0,002 | 0,002 | 2 |

| | | | | | | |
|--|------|-------------------|----|-------|-------|-----|
| 12 | 5348 | Паста (тісто) н/ф | кг | 0,100 | 0,100 | 120 |
| Технологія виробництва | | | | | | |
| <i>Паста (тісто) н/ф відварити протягом 7 хв. Сьомгу нарізати кубиками, обсмажити на вершковому маслі, додати коньяк, томатний соус, табаско, вершки, сіль, перець. Додати зварену пасту. Перемішати. При подачі посипати паприкою по колу страви.</i> | | | | | | |
| Посуд, сервірування | | | | | | |
| Страва – великий овал | | | | | | |

Рис. 3.2. Приклад технологічної карти фірмової страви ресторану

Технологічна карта містить відомості про інгредієнти, норми їх входження у готове страву (брутто, нетто), формує вагу готової страви після здійснення всіх необхідних оброблень (миття, очищення, обвалювання тощо) й етапів виробництва, а також включає повний опис технологічного процесу й особливості подачі готової страви. Після затвердження технологічна карта стає основою для формування калькуляційної карти.

Калькуляційна документація призначена для визначення ціни продажу готової страви. У використовуваній калькуляційній картці (рис. 3.3) формується вартість сировинного набору страви. Форма калькуляційної карти ОП-1 була ще розроблена у 1998 році в Україні і входила до складу форм первинних облікових документів, рекомендованих до застосування на підприємствах громадського харчування.

| 28.11.2023 (дата формування документа) | | | | | | | |
|---|--------------|---------------------------------|-----|----------|-------|------------|------------|
| КАЛЬКУЛЯЦІЙНА КАРТА №2758 / 1/18.11.2023 (номер калькуляційної карти, порядковий номер калькуляції, дата затвердження) | | | | | | | |
| ТОВ “Україна” ресторан Структурний підрозділ: Кухня Група: <u>Паста і ризотто</u> Кількість порцій: <u>100</u> Вихід однієї страви у готовому вигляді: <u>270 г</u> Ціна продажу страви: <u>450,00 грн.</u> | | | | | | | |
| Папарделле аль сальмоне (найменування страви) | | | | | | | |
| № п/п | Інгредієнт | | | | Норма | Ціна, грн. | Сума, грн. |
| | Найменування | Залишок терміну придатності, %* | Код | Од. вим. | | | |
| 1 | Сьомга філе | 85 | 623 | кг | 6,000 | 887,00 | 5322,00 |
| 2 | Масло | 25 | 668 | кг | 2,000 | 251,11 | 502,22 |

| | | | | | | | |
|----|---|----|-----|----|--------|---------|----------|
| | вершкове | | | | | | |
| 3 | Коньяк | 60 | 650 | л | 2,000 | 759,00 | 1518,00 |
| 4 | Табаско | 60 | 651 | кг | 0,200 | 3875,00 | 775,00 |
| 5 | Вершки 33% | 30 | 707 | л | 8,000 | 788,59 | 6308,72 |
| 6 | Томатний соус | 10 | 131 | кг | 5,000 | 191,70 | 958,50 |
| 7 | Сіль | 95 | 606 | кг | 0,300 | 7,33 | 2,20 |
| 8 | Перець чорний | 90 | 607 | кг | 0,100 | 1244,34 | 124,43 |
| 9 | Часник | 50 | 646 | кг | 0,400 | 258,84 | 103,54 |
| 10 | Бульйон н/ф | 10 | 672 | л | 6,000 | 22,82 | 136,92 |
| 11 | Паприка | 60 | 111 | кг | 0,200 | 354,00 | 70,80 |
| 12 | Паста (тісто) п/ф | 10 | 534 | кг | 10,000 | 112,80 | 1128,00 |
| | Загальна вартість сировинного набору на 100 порц. (на дату затвердження) | | | | | | 17072,71 |
| | Загальна вартість сировинного набору на 100 порц. (на дату формування документа) | | | | | | 17585,91 |

Рис. 3.3. Існуюча форма технологічної карти фірмової страви ресторану

Калькуляційні карти мали порядкові номери та підлягали регулярному перегляду (у зв'язку зі зміною технології готування, складу інгредієнтів, зміни цін на сировину тощо) на предмет зміни ціни продажу.

У зв'язку з мінливими технологічними та виробничими процесами виникає необхідність у застосуванні більш інформативних й ефективних форм калькуляційної документації. На наш погляд, загальноприйнята форма калькуляційної картки, представлена на рис. 3.3, не повною мірою відповідає потребам сучасних економічних суб'єктів ресторанного господарства, у зв'язку з чим нами розроблена форма калькуляційної карти, що володіє універсальними характеристиками у частині оперативного відстеження коливань вартості сировинного набору та націнки (рис. 3.4).

| Націнка 163,58%, грн. (на дату затвердження) | | | | | | 279,27 |
|--|------------|-----|-----|-------|------------|------------------|
| Націнка 155,89%, грн. (на дату формування документа) | | | | | | 274,14 |
| Пояснення виявлених відхилень (інформація на дату формування документа) | | | | | | |
| № | Інгредієнт | Код | Од. | Норма | Ціна, грн. | Сума, Відхилення |

| <i>n/n</i> | | | <i>вим.</i> | | | <i>грн.</i> | <i>абсолютне, грн.</i> | <i>відносне, %</i> |
|------------|----------------------|------|-------------|-------|--------|-------------|----------------------------|------------------------|
| 1 | <i>Сьомга філе</i> | 623 | <i>кг</i> | 6,000 | 936,00 | 5616,00 | +294,00 | +5,5 |
| 2 | <i>Паприка</i> | 1119 | <i>кг</i> | 0,200 | 375,00 | 75,00 | +4,20 | +5,9 |
| 3 | <i>Томатний соус</i> | 1310 | <i>кг</i> | 5,000 | 234,70 | 1173,50 | +215,00 | +22,4 |

- - залишок терміну придатності визначається, як відношення кількості днів від дати формування документа до дати закінчення терміну придатності, до кількості днів від дати виготовлення до дати закінчення терміну придатності, виражений у відсотках.

Рис. 3.4. Пропонована калькуляційна карта страв для ТОВ “Україна” ресторан (розроблено автором)

Пропонована форма калькуляційної карти доповнена аналітичним блоком, що дозволяє провадити оцінювання й аналізування вартості сировинного набору, відхилення у частині націнки, а також для оцінювання залишкового терміну придатності інгредієнтів сировинного набору, що сприятиме оперативному реагуванню на зміни економічних показників і генеруванню ефективних управлінських рішень по оптимізації процесу калькулювання й ціноутворення, мінімізації ризиків, і відповідно, забезпеченню безперервності технологічного, виробничого й облікового процесів.

Практичне значення пропонованої нами форми калькуляційної карти продукції громадського харчування полягає у забезпеченні зацікавленого користувача достовірною інформацією про коливання вартості інгредієнтів і, відповідно, вартості сировинного набору та націнки без відволікання на формування додаткових аналітичних звітів. Дана форма рекомендується для впровадження в облікові-товарній програмі економічних суб’єктів галузі громадського харчування з метою оптимізації документообігу.

У межах взаємодії з пропонованою формою документа користувач, залежно від результатів аналізування даних, буде мати можливість обирати варіант прийнятого ним економічного рішення, що виражається у виконанні однієї або декількох операцій (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Варіанти економічних рішень залежно від можливості
впливу на ціну інгредієнта

| Умова | Варіант економічного рішення | Документ |
|-------------------------------------|---|---|
| Можливість зміни ціни інгредієнта | Узгодження з постачальником дисконтних програм, або пошук постачальника з більшим прийнятним рівнем цін | Договір, додаткової угоди до договору |
| | Внесення змін у калькуляції інгредієнтів напівфабрикатів | Технологічна карта, калькуляційна карта |
| | Визнання встановлених відхилень прийнятними, зміни не вносяться | X |
| Неможливість зміни ціни інгредієнта | Внесення змін у калькуляційну карту шляхом заміни інгредієнта | Технологічна карта, калькуляційна карта |
| | Внесення змін у калькуляційну карту шляхом зміни норми інгредієнта | Технологічна карта, калькуляційна карта |
| | Внесення змін у калькуляційну карту шляхом видалення інгредієнта | Технологічна карта, калькуляційна карта |
| | Коректування ціни продажу готової страви шляхом створення документів по ціноутворенню | Наказ по асортименту ціноутворення меню |
| | Визнання встановлених відхилень прийнятними, зміни не вносяться | X |

Калькуляційні карти формують вартість сировинного (інгредієнтного) набору, на підставі якої визначається ціна продажу та формуються асортименти. Частка вартості сировинного набору у ціні продажу (доходу від продажу) представляє собою показник фудкосту (від англ. Food – їжа, продукти і cost – вартість), який демонструє, яка частка доходу від продажу страви була витрачена на сировинну складову страви. У міжнародній практиці обліку на підприємствах громадського харчування для позначення частки сировини у доході використовують термін “food cost percentage”, що переводиться, як “відсоток вартості їжі”. У звіти західних ресторанів по рядку “food cost” включається вартість продуктів, виражена у коштах, поряд з “labour cost” (видатки на оплату праці персоналу) і “rent (lease)” (орендні платежі). В Україні фудкост зустрічається у звітах аналітичних агентств й окремих керівників ресторанного бізнесу, але методика формування фудкосту, алгоритм його визначення й оцінювання представлені досить

однобоко, без врахування системи факторів, які так чи інакше впливають на його величину, що вимагає розроблення методичного підходу до формування й оцінки величини фудкосту, як діючого інструмента для контролю витрати сировини на виготовлення продукції громадського харчування. Крім цього, фудкост необхідно розраховувати й оцінювати при комплексному аналізуванні діяльності підприємства громадського харчування та включити у систему ключових показників ефективності та результативності У табл. 3.2 представлені формули розрахунків планового та фактичного фудкосту. Плановий фудкост розраховується на етапі первинної калькуляції, залежно від його величини формується ціноутворення для меню.

Фактичний фудкост розраховується за підсумками звітного періоду. Правильність розрахунків й оцінювання значення фудкосту для сучасного підприємства громадського харчування має немало важливе значення. Дослідження динаміки даного показника дозволить виявляти недоліки у процесі калькулювання, ціноутворення, відслідковувати вартість сировинного набору та вносити своєчасні корективи.

Таблиця 3.2

Розрахунки показника оцінювання витрати сировини на виготовлення

1

порції продукції громадського харчування (“фудкост”)

| Вид показника | Формула розрахунків |
|------------------|---|
| Плановий фудкост | $\Phi_{\text{план}} = (\text{Сплансн} / \text{Цпр}) * 100\%$ <p>Де $\Phi_{\text{план}}$ — плановий фудкост 1 порції продукції громадського харчування; Сплансн – вартість сировинного набору, призначеного для виготовлення 1 порції продукції громадського харчування відповідно до затвердженої калькуляційної карти; Цпр – ціна продажу 1 порції відповідно до затвердженого меню</p> |

| | |
|-------------------|---|
| Фактичний фудкост | $\Phi_{\text{факт}} = (С_{\text{фактсн}} / Д) * 100\%$, де $\Phi_{\text{факт}}$ – фактичний фудкост 1 порції реалізованої продукції громадського харчування; $С_{\text{фактсн}}$ – вартість сировинного набору 1 порції реалізованої продукції громадського харчування; $Д$ – дохід від реалізації 1 порції реалізованої продукції громадського харчування |
|-------------------|---|

Пропонований методичний підхід припускає проводити оцінювання впливу окремих факторів на величину потрібного показника (рис. 3.5).

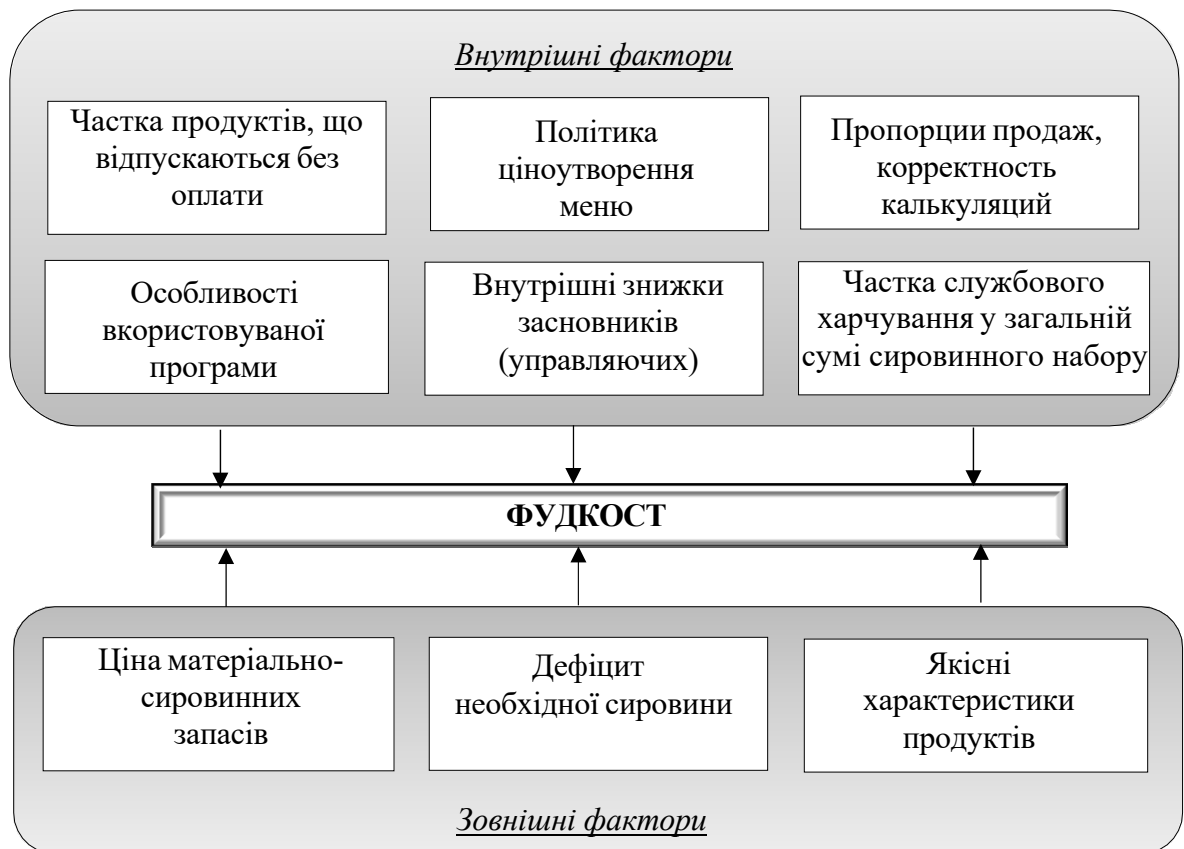


Рис. 3.5. Система факторів, що впливають на значення фудкосту

Система внутрішніх і зовнішніх факторів формують структуру фудкосту. У процесі аналізування визначається частка кожного з факторів, що виявили вплив на його формування. Немало важливим аспектом процесу калькулювання собівартості є вибір рахунків обліку. На сьогодні багато підприємств ресторанного господарства калькулюють собівартість продукції на рахунку 20 “Основне виробництво”, а також використовують рахунок 25 “Загальновиробничі видатки” і рахунок 26 “Загальногосподарські видатки” для відображення видатків підприємства.

Однак специфіка здійснення господарської діяльності та поширення засобів автоматизації на підприємствах ресторанного бізнесу дозволяє застосовувати інші варіанти обліку. У зв'язку з можливістю застосування спрощених способів ведення бухгалтерського обліку, пропонуємо здійснювати облік витрат на малих підприємствах ресторанної сфери у розрізі номенклатурних статей витрат обігу на рахунку 44 “Видатки на продаж”, при цьому витрачена при виготовленні продукції громадського харчування сировина, матеріали та товари на підставі актів реалізації, марочних звітів або звітів про роздрібні продажі рекомендується списувати з рахунків обліку (рахунок 10 “Матеріали” у розрізі субрахунків, рахунок 41 “Товари” у розрізі субрахунків) у дебет рахунку 90.02 “Собівартість продажів”. Таким чином, відображення собівартості продукції громадського харчування й облік витрат на підприємстві стане більш наочним і дозволить оперативно відслідковувати рівень витрат і його коливання та відхилення, а також вносити необхідні корективи у технологічну та калькуляційну документацію, ціноутворення позицій меню та витрати економічного суб'єкта ресторанної сфери.

3.2. Обґрунтування системи ключових показників ефективності у ТОВ “Україна” ресторан

В Україні в умовах переходу на міжнародні стандарти обліку та звітності в умовах ринкових трансформацій використання ключових показників ефективності одержало велике поширення у різних напрямках ресторанного бізнесу. Частина авторів дають визначення ключового показника ефективності (англ. Key performance indicators, KPI), як системи оцінювання, покликаної здійснювати підтримку у питанні досягнення тактичних (операційних) і стратегічних цілей. Застосування такої системи на практиці дозволяє здійснювати правдиве й об'єктивне аналізування

поточних показників діяльності ресторанного підприємства, виходячи з яких з'являється можливість правильно побудувати план подальшої діяльності. Інші фахівці визначають КРІ, як систему показників, які застосовуються для отримання показників роботи, що дозволяють підприємству досягати поставлених цілей, які виражаються у кількісному вираженні. На підставі даних визначень можливо зробити висновок, що КРІ представляє собою систему даних, яка відіграє роль помічника при досягненні поставлених цілей. Експерти у галузі ресторанного бізнесу, консалтинг-менеджери та керівники підприємств громадського харчування не приходять до єдиної думки щодо застосування системи ключових показників ефективності в індустрії харчування. Деякі вважають цю систему є корисною винятково з погляду мотивації та стимулювання персоналу, інші стверджують, що система КРІ повинна виступати інформаційною основою управління та базою для прийняття управлінських рішень. Говорячи про перспективи застосування КРІ у громадському харчуванні, представники досліджуваного виду діяльності сходяться у думці по наступних позиціях:

- застосування КРІ у ресторанному бізнесі дозволить визначити не тільки слабкі місця, але й виявити фактори успіху, які слід підтримувати та розбудовувати;

- об'єктивність КРІ дозволяє здійснювати контроль усіх процесів в економічному суб'єкті;

- моніторинг показників необхідно здійснювати оперативно, по можливості у режимі онлайн.

Впровадження системи ключових показників дозволяє визначити заходи для підвищення ефективності й результативності функціонування економічного суб'єкта ресторанної сфери. На сьогодні система КРІ здатна бути потужним управлінським інструментом, що виконує певні управлінські завдання. Основна перевага системи ключових показників ефективності – можливість оперативного підстроювання під мінливі

господарські умови внутрішнього та зовнішнього середовища ресторанного господарства, доповнення й усунення конкретного показника.

Коло проблем, що утруднюють застосування системи ключових показників ефективності у сфері громадського харчування, представлено на рис. 3.6. Усі перераховані вище труднощі, на наш погляд, негативно впливають не тільки на процес розроблення та впровадження КРІ, але й у цілому на функціонуванні економічного суб'єкта ресторанної сфери.



Рис. 3.6. Проблеми впровадження системи КРІ на підприємствах ресторанного бізнесу

З погляду швидкості формування інформації, ключові показники ефективності можна розділити на дві групи: оперативні або випереджальні показники. Дані показники дозволяють протягом звітного періоду впливати на прийняття управлінських рішень. Оперативні показники досить швидко формуються, аналізуються та дають можливість вчасно направляти діяльність ресторанного підприємства у потрібне русло. У громадському

харчуванні до оперативних ключових показників ефективності, у першу чергу, відносять середній чек, кількість відвідувачів у розрізі годин роботи ресторану, кількість претензій по якості надаваних послуг харчування тощо. Сучасні засоби автоматизації дозволяють формувати інформацію з цих показників у режимі реального часу. Оперативні показники дозволяють здійснити аналізування якісних характеристик робочих процесів кулінарної продукції, що виготовляється, і ступінь задоволеності споживача. Запізнілі показники, які формують розуміння про підсумки проробленої роботи, а також визначають шляхи розвитку діяльності економічного суб'єкта ресторанної діяльності.

Ключові показники у громадському харчуванні можна групувати по структурних підрозділах, категоріях працівників, торговельних залах, рівнях управління. Представлена класифікація індикаторів КРІ з прикладами стосовно до громадського харчування у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Класифікація індикаторів системи ключових показників
ефективності (КРІ) у громадському харчуванні

| Індикатор КРІ | Характеристика | Індикатор у громадському харчуванні | Приклад |
|---------------|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| КРІ витрат | Показники дозволяють оцінити величину задіяних витрат | Витрати на придбання сировини та товарів для перепродажу, витрати на придбання імпортової сировини й устаткування, витрати на персонал | Сума витрат на придбання конкретного виду / партії сировини або товарів за звітний період |

продовження табл. 3.3

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------------|--|--|---|
| КРІ продуктивності | Показники продуктивності демонструють співвідношення отриманого результату до періоду часу, за який результат був досягнутий | Середня кількість чеків, отриманих замовлень, виготовлених страв | Середня кількість чеків – відношення загальної кількості чеків за звітний період до загальної кількості днів звітного періоду |
| КРІ результату | Показники використовуються для оцінювання результативності підсумків діяльності | Обсяг продажів, середній чек, наявність / відсутність відмов, обсяг сировинних і товарних залишків з належним терміном придатності | Середній чек – відношення доходу до кількості чеків за звітний період |
| КРІ процесу | Показники дозволяють оцінити ефективність процесу діяльності, виявити й усунути гальмуючі розв'язки фактори | Середня тривалість виготовлення кулінарного виробу | Час з моменту фіксації офіціантом замовлення до фактичного надання страви споживачу |
| КРІ функціонування | Показники демонструють ефективність роботи адміністративних підрозділів | Кількість ненаданих вчасно звітів, планів-бюджетів | Кількість днів прострочення подачі документів |
| КРІ зовнішнього середовища | Показники, обумовлені зовнішніми факторами. та не залежні від персоналу підприємства | Рівень інфляції, ріст акцизів на паливо | Відсоток підвищення цін на окремі категорії товарів |
| КРІ цілей | Показники використовуються для оцінювання ступеня досягнення поставлених маркетингових цілей | Результат проведення рекламних кампаній | Кількість притягнутих клієнтів, кількість лояльних споживачів |

Розроблення системи КРІ доцільне на підприємствах громадського харчування, тому що більша частина працівників, а саме праця працівників виробництва та торговельного залу безпосередньо впливає на економічні показники діяльності ресторанів і доставку продуктів харчування.

Система ключових показників на підприємстві громадського харчування може бути впроваджена в окремо взятому підрозділі або центрі відповідальності, або охоплювати певний напрямок надаваних послуг, наприклад, доставку готових страв.

Пропонована методика відрізняється від комплексної процедури оцінювання й аналізування ефективності діяльності економічного суб'єкта ресторанного бізнесу тим, що у межах класичного підходу аналізування зовнішньої та внутрішньої діяльності ресторанного підприємства здійснюється на основному етапі дослідження.

При КРІ оцінювання цих факторів виникає необхідність застосування системи ключових показників, утримування основних аналітичних процедур і обґрунтування вибору ключових показників. Крім цього, КРІ більш маневренна, має здатність підбудовуватися під будь яку організаційну структуру, має можливість оцінювання поточного положення з мінімальними тимчасовими витратами, що сприяє оперативному втручання у процес управління з метою коректування управлінського впливу. Ключові показники розділені на фінансові та нефінансові у розрізі п'яти напрямків: “Продаж”, “Інфраструктура”, “Персонал”, “Інновації”, “Екологія” (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ключові показники ефективності й результативності діяльності малих підприємства (на прикладі підприємств громадського харчування)

| Фінансові показники КРІ | Нефінансові показники КРІ |
|--|---|
| 1 | 2 |
| 1. Продажу | |
| Фактичний фудкост, %; Середня вартість замовлення (середній чек), грн.; Дохід, грн.; частка кейтерингових послуг у загальному розмірі доходу, %; Частка повернутих на кухню замовлень, скасування замовлень у доході, %; Темп росту доходу, %; Частка податкових платежів у доході, %; Частка видатків на продаж у доході, % | Коефіцієнт посадки (оборотність посадкового місця); Кількість гостей, осіб; Кращі / гірші продажі, порцій (% - якщо визначається частка конкретних страв у номенклатурній групі); Коефіцієнт завантаження торговельного залу |

продовження табл. 3.4

| 1 | 2 |
|---|--|
| 2. Інфраструктура | |
| Питома вага управлінських видатків у загальному розмірі виручки, %; Рентабельність витрат на якість, %; Витрати на експлуатацію основних засобів, грн.; Витрати на комплексне програмне забезпечення, грн. | Рівень автоматизації виробничого й облікового процесів; Рівень якості продукції |
| 3. Персонал | |
| Витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, грн.; Витрати на охорону праці та техніку безпеки, грн.; Продуктивність праці, трудомісткість продукції, вироблення, зарплатовіддача, зарплатоємність | Коефіцієнт плинності / сталості; чисельність персоналу, осіб; Рівень компетентності персоналу; Середній вік персоналу, років; Рівень задоволеності умовами праці |
| 4. Інновації | |
| Витрати на розроблення технологічного процесу, грн.; Витрати на модернізацію виробничого устаткування, грн.; Витрати на впровадження нових форм обслуговування й організації дозвілля, грн. | Ефективність від інноваційної діяльності (скорочення витрат праці, результат зміни формату обслуговування, поліпшення умов праці), % |
| 5. Екологія | |
| Витрати на встановлення устаткування сортування відходів, грн. | Обсяги ТКО, куб. м |

Напрямок “Продаж” дозволяє оперативно оцінити результати роботи відділу продажів, торговельних залів.

Напрямок “Інфраструктура” оцінює ефективність реалізованих на підприємстві процесів, пов’язаних з його основним видом діяльності. Проводиться оцінювання забезпечення підприємства або окремо взятого підрозділу необхідною інфраструктурою (устаткування, виробничі приміщення, програмне забезпечення тощо).

Напрямок “Персонал” дозволяє оцінити підрозділ підприємства громадського харчування на забезпечення трудовими ресурсами, показує ефективність і результативність роботи трудових ресурсів.

Напрямок “Інновації” дозволяє визначити, як протікає інноваційна діяльність на підприємстві, простежити ефект від інноваційних заходів, що відобразився на технологічному та виробничому процесах.

Напрямок “Екологія?” оцінює заходи екологічного характеру, які реалізують підприємства громадського харчування: мінімізація й сортування відходів тощо.

Підприємство провадить згрупування показників ефективності у залежності від поставлених завдань впровадження системи ключових показників.

Таким чином, система ключових показників ефективності для того самого економічного суб’єкта не може бути завжди однаковою, вона підбудовується по організаційно-економічних особливостях функціонування.

Кожному показнику привласнюється базове, нормативне та цільове значення, розподіляється вага.

Після збирання й оброблення фактичних даних визначається індекс КРІ, розрахунки якого спрямовані на приведення значення кожного показника в єдину метричну шкалу. Після розрахунків індексів КРІ по кожному показнику визначається коефіцієнт, що дозволяє оцінити ефективність і результативність по конкретному напрямку. Визначивши коефіцієнти результативності по кожному напрямку, запропоновано розраховувати інтегральний показник ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства. Однією з основних цілей використання системи КРІ є визначення рівня результативності персоналу.

У табл. 3.5 представлений перелік ключових показників результативності працівників підприємства ресторанного бізнесу.

Представлені вище показники дозволяють оцінити поточне положення щодо персоналу підприємства ресторанної діяльності.

Для оцінювання ефективності роботи конкретних працівників / груп працівників система КРІ може містити наступні ключові показники:

- кількість продажів конкретної страви – результати ABC- і XYZ-аналізування (кращі та гірші продажі);
- результат інвентаризації;

- фудкост – відношення вартості сировини, витраченої на виробництво, до обсягу продажів;
- видатки на придбання та прання уніформи, фірмових нашивок;
- відношення видатків на оплату праці до обсягу продажів;
- індекс лояльності клієнтів.

Таблиця 3.5

Система ключових показників результативності персоналу
підприємства громадського харчування

| Показники персоналу | Одиниця вимірювання | Формула (алгоритм) розрахунків | Деталізація |
|-----------------------------|---------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Повна вартість праці | % | Частка загальної суми видатків на оплату праці, фонд страхових внесків у дохід підприємства | По цехах, центрах відповідальності, торговельних залах |
| Плинність кадрів | % | Відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності | По цехах, центрах відповідальності, торговельних залах |
| Середня погодинна оплата | грн. | Відношення суми фонду оплати праці до кількості годин, відпрацьованих усіма працівниками | По цехах, центрах відповідальності, торговельних залах |
| Середнє завантаження | % | Відношення кількості штатних одиниць до фактичної кількості працюючих. | По цехах, центрах відповідальності, торговельних залах |
| Видатки на оплату праці | % | Відношення видатків на заробітну плату до доходу підприємства | По цехах, центрах відповідальності, торговельних залах |
| Середня тривалість наймання | днів | Відношення кількості робочих днів по всіх працівниках до кількості працівників | По цехах, центрах відповідальності, торговельних залах |
| Індекс споживчої лояльності | % | Узагальнення відмов, оцінок клієнтів, результатів опитувань і анкетування у мобільних додатках і на сайті | По секціях, працівниках, асортиментах |

Далі необхідно скласти матрицю КРІ, яка дозволить оцінити результати роботи. Коефіцієнт результативності обчислюється шляхом додавання добутків ваг і індексу КРІ по кожному ключовому показникові.

Приведемо приклад матриці КРІ для оцінювання й аналізування результатів роботи підрозділу “Бар” підприємства громадського харчування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриця КРІ (секція “Бар”)

| Ключовий показник | Вага | База | | Норма | | Ціль | | Факт | Індекс КРІ |
|--|------|------|-----|-------|-----|------|-----|------|------------|
| | | min | max | min | max | min | max | | |
| Обсяг продажів позицій секції “Бар” на 1 клієнта, грн. | 0,3 | 89 | X | 119 | X | 159 | X | 132 | 143% |
| Відношення суми недостач до доходу по секції “Бар”, % | 0,3 | X | 0,7 | X | 0,6 | X | 0,5 | 1 | 30% |
| Індекс споживчої лояльності, %. | 0,4 | 65 | X | 70 | X | 85 | X | 70 | 100% |
| Коефіцієнт результативності | | | | | | | | | 91,9% |

У матрицю, крім перерахованих вище ключових показників, включені наступні дані:

- вага – використовується для визначення пріоритету ключового показника, визначається керівництвом підприємства громадського харчування самостійно, у сумі становить одиницю (1);

- база – визначає припустиме (мінімальне або максимальне значення залежно від типу показника) значення, положення нижче або відповідно вище якого свідчить про відсутність результату;

- норма – планове значення показника, обов’язкове до виконання;

- ціль – показник, до якого необхідно прагнути;

- факт – демонструє фактичні результати роботи;

- індекс КРІ, який рівняється відношенню різниці фактичного й базового показників до різниці нормативного й базового показників.

У табл. 3.7 представлений приклад оцінювальної шкали для оцінювання результату діяльності секції “Бар”.

Таблиця 3.7

Оцінювальна шкала коефіцієнта результативності
матриці КРІ (секція “Бар”)

| Значення коефіцієнта результативності | Оцінювання результату |
|---------------------------------------|-----------------------|
| 1 | 2 |
| Більше 75% | Позитивний |
| Від 60% до 75% | Задовільний |
| Менш 60% | Незадовільний |

Низькі показники можуть бути пов’язаними з тим, що план складений неправильно або сама стратегія застосування КРІ невірна. Проблемну ділянку потрібно контролювати, і, якщо справи згодом не покращаться, то правильним виходом із ситуації буде зміна показників ефективності.

Система ключових показників ефективності на підприємствах громадського харчування буде демонструвати коректні результати та буде діючим управлінським інструментом винятково при встановленні адекватних значень базових, нормативних і цільових показників.

Відмінність матриці КРІ на підприємствах ресторанного господарства полягає у фіксації не тільки нижньої межі бази, норми та мети, як, наприклад, при формуванні системи ключових показників для персоналу підприємств роздрібної й оптової торгівлі, але й у визначенні верхньої межі рівнів.

Крім розглянутих вище варіантів матриць, існує широкий перелік показників діяльності підприємства громадського харчування або окремих його підрозділів. Наприклад, для оцінювання ефективності та результативності роботи управлінського складу та рядового персоналу торговельного залу можна застосовувати наступні показники (табл. 3.8):

Перед розробленням і впровадженням системи КРІ у суб’єкта ресторанного бізнесу необхідно провести оцінювання процесів і результатів функціонування підприємства, оцінити ступінь формалізованості та централізованості в управлінській системі.

Необхідно проаналізувати стратегію розвитку суб'єкта, оцінити вірогідність й адекватність бюджетів, їх порівняність з фактичними показниками діяльності.

Таблиця 3.8

Показники ефективності підрозділу “Торговельний зал”
підприємства ресторанного бізнесу

| Показник | Розшифрування |
|--------------------------------|---|
| Кількість клієнтів | Градація відвідуваності ресторану за часом, днями тижня та порою року. |
| Середній чек | Дозволяє визначити “проблемні” час роботи ресторану. Формується по часу, а також по частках страв, що замовляються, що дозволяє визначити коло потреб клієнтів. |
| Видатки на форму для персоналу | Сума видатків на забезпечення персоналу торговельного залу формою, у тому числі, брендваною. |
| Характеристика замовлення | Демонструє перелік і кількість страв, які замовляються. |
| Лояльність клієнтів | Відсоток лояльних клієнтів, постійних замовників, кількість відмов клієнтів за певний період часу. |

Після збирання й аналізування всіх характеристик ухвалюється рішення про доцільність використання системи ключових показників. Потім визначається метта та передбачувані результати функціонування системи КРІ. Далі проводиться вибір ключових показників, здійснюється об'єднання їх у матриці, присвоєння ваги та визначаються планові значення; визначається шкала оцінювання коефіцієнта результативності, а також варіанти управлінських рішень. У межах вивчення процесу розроблення та впровадження системи ключових показників ефективності економічного суб'єкта позначені проблемні аспекти застосування системи КРІ у громадському харчуванні, здійснена класифікація індикаторів системи ключових показників стосовно до досліджуваного виду діяльності.

3.3. Підвищення ефективності ресурсу персоналу ресторанного закладу

На підставі проведених нами досліджень нами пропонуємо удосконалити процес діагностики формування ресурсу персоналу закладу харчування (рис. 3.7).

Сенс наведеного змодельованого процесу полягає у тому, що діагностика формування ресурсу персоналу ТОВ “Україна” ресторан відбувається за допомогою перетворення особистого або групового потенціалів працівників, які під впливом розумової активності й управління характеризуються виникненням джерел синергетичного ефекту.

Існує залежність між характером й інтенсивністю управлінських дій у ресторанному закладі, спрямованих на процес творчої діяльності фахівців різних функціональних підрозділів, а також результатами розумової праці, що складають основу ресурсу персоналу. Саме тому слід розглядати не залежність вкладень у знання та інформацію, як результат функціонування ресторанного підприємства, а як залежність цілеспрямованих вкладень у розумову активність працівників, чітко проводячи межу між потенціалом працівників та їхньою творчою активністю. Результативність роботи ресторану значною мірою визначається такими чинниками, як потенціал персоналу, розумова активність, час й управлінська активність. Для визначення ставлення працівників ТОВ “Україна” ресторан до онлайн-навчань ми провели опитування потенційних учасників.

Респондентів було 12, ними були працівники усіх відділів для ширшого охоплення розрахунку потенційного ефекту проведених навчань. Перед опитування ми ознайомили учасників з тематикою та розділами навчання. Нас цікавило на скільки інформативним буде навчання для працівників, і чи допоможе воно у подальшому їм у повсякденній роботі. Результати опитування ми подали у табл. 3.9.

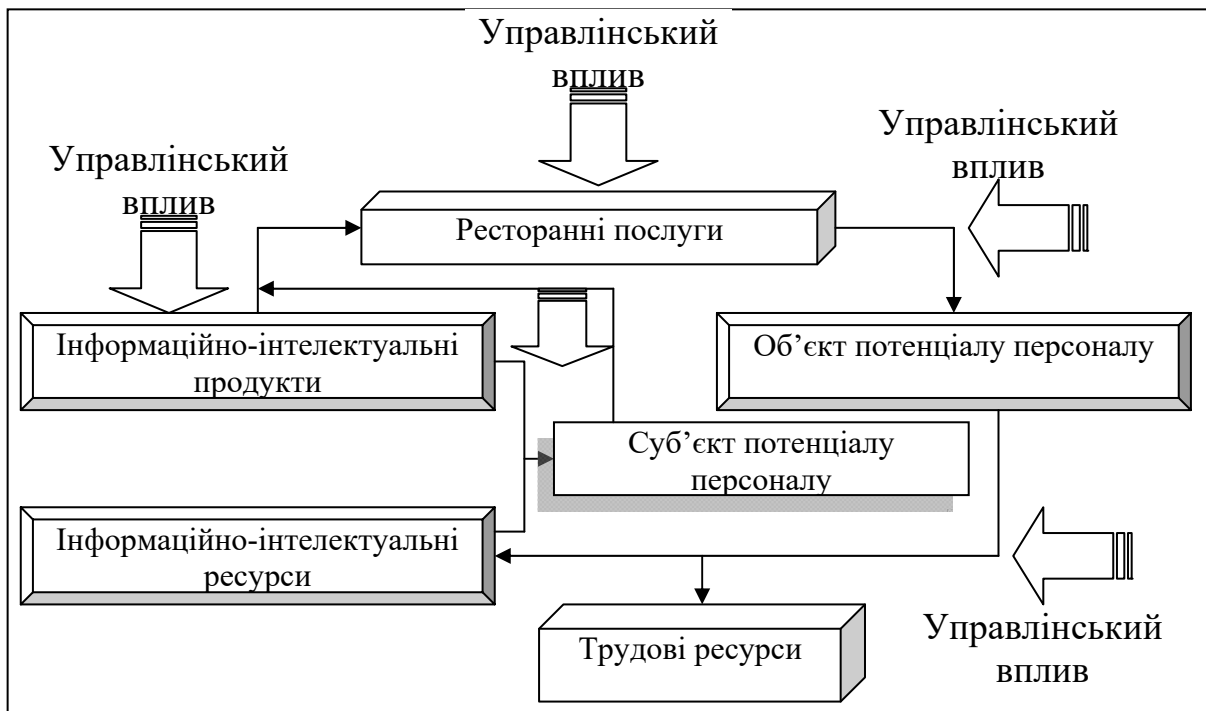


Рис. 3.8. Процес діагностики формування ресурсу персоналу ресторанного закладу

Опитування складалося з восьми запитань, проаналізувавши відповіді на котрі ми змогли зробити висновки про доцільність проведення навчання. Варіантами відповіді були цифри від одного до десяти, до 1 – найнижча оцінка, а 10 – найвища. Максимальна кількість отриманих балів в одного запитання становить 120 балів. Просимо звернути увагу, що найвищий бал не означає найкращий результат. Усе залежить від змісту запитання.

Таблиця 3.9

Результати опитування працівників ТОВ “Україна” ресторан
щодо запропонованих навчальних програм
та проєктів розвитку електронного використання

| Запитання | Працівники | | | | | | | | | | | | Всього | % |
|--|------------|----|----|---|---|---|----|---|----|----|----|----|--------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 1. Інформативність навчання стосовно електронного використання | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 10 | 8 | 9 | 10 | 10 | 9 | 113 | 94,2 |

продовження табл. 3.9

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|------|
| 2. Можливість застосування отриманих знань для покращення роботи | 9 | 9 | 10 | 8 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 8 | 8 | 110 | 91,6 |
| 3. Зустрічалися з недостатньою обізнаністю з певних питань у роботі | 7 | 6 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 7 | 5 | 4 | 4 | 3 | 58 | 48,3 |
| 4. Бажання участі у навчаннях | 9 | 8 | 10 | 8 | 8 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 | 106 | 88,3 |
| 5. Теми навчання пов'язані з вашою роботою | 8 | 8 | 10 | 7 | 8 | 9 | 10 | 10 | 9 | 8 | 8 | 9 | 104 | 86,7 |
| 6. Доцільність проведення навчань в інших ресторанах | 8 | 9 | 8 | 10 | 10 | 9 | 9 | 8 | 10 | 9 | 9 | 8 | 107 | 89,2 |
| 7. Потреба ресторанного закладу у постійно діючому навчальному центрі | 7 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 4 | 9 | 10 | 5 | 7 | 8 | 68 | 56,7 |
| 8. Бажання по закінченні навчання отримати сертифікат тренера з подальшим його застосуванням | 1 | 1 | 10 | 1 | 1 | 1 | 10 | 1 | 1 | 10 | 1 | 1 | 39 | 32,5 |

Більш, ніж 90% опитаних відповіли позитивно на перше та друге запитання, респонденти стверджують, що таке навчання було б для них інформативним, і вони б могли застосувати отримані знання у своїй роботі. У своїй роботі зустрічалися з недостатньою обізнаністю 48,3% опитуваних, що з нашої точки зору вже свідчить про те що запропоноване нами навчання є обов'язковим фактором для покращення роботи персоналу ресторанного підприємства і підвищення рівня кваліфікації. 91,6% опитаних звернули увагу на те, що знання, отримані під час тренінгу, можуть бути застосовані у практичній діяльності ресторану. Рівень зацікавленості в участі становить 88,3%. Також ми запитували, чи варто відкривати постійно діючий навчальний центр, на що отримали неоднозначну відповідь – 56,7% опитаних. Працівники пояснюють це тим, що завдяки ІТ-технологіям навчання краще проводити онлайн у зручній для всіх час. 86,7% опитаних зазначили, що теми навчальних

програм мають практичне значення, оскільки пов'язані із безпосередньою роботою працівників ресторанної справи. 89,2% опитаних вказали на доцільність проведення схожих занять в інших реторанних закладах. Також 32,5% опитаних виявили бажання навчатись у сертифікованих тренерів у галузі електронного навчання.

Соціальні ефекти від проведення навчання персоналу можна розглядати з трьох позицій: розвитку персоналу, мотивуючого та стимулюючого ефектів, та психологічного ефекту, табл. 3.10.

Усі соціальні ефекти, які отримуються у результаті здійснення навчання персоналу, дозволяють ТОВ Україна" ресторан здійснювати свою діяльність за принципами соціальної відповідальності.

Таблиця 3.10

Соціальний ефект від участі працівників ТОВ "Україна" ресторан у тренінгах

| Назва тренінгу | Соціальний ефект |
|--|---|
| Теоретичні основи електронного навчання та стратегії реалізації | - підвищення компетентності працівників; - відкриття особистісного та ділового потенціалу усіх учасників навчання. |
| Особливості електронної взаємодії та реінжинірингу ресторанних процесів | - розширення функціональних обов'язків працівників; - горизонтальна ротація у межах одного й того ж самого структурного підрозділу ресторану |
| Інноваційні методики викладання, зокрема, дистанційний курс підвищення кваліфікації персоналу в електронному форматі | - створення сприятливих умов для самореалізації працівників; - формування чіткого розуміння у працівників про кар'єрне зростання у ресторанному закладі та висвітлення горизонтів розвитку працівника. |

Соціальна відповідальність є одним із сучасних напрямів політики соціально орієнтованої держави.

Завдяки наданню тренерських послуг для працівників ресторанного підприємства прогнозуємо зростання їх продуктивності. Це можна відобразитись такими показниками, як зростання кількості наданих ресторанних послуг.

Крім можливих зовнішніх чинників впливу на цей показник, беремо до уваги й те, що рівень компетенції працівників ресторану не відповідав вимогам

упродовж останніх трьох років, через що стався деякий спад в отриманні доходів. Саме тому актуальною є наша пропозиція щодо проведення навчань для працівників ресторану, які у подальшому зможуть надавати кваліфіковані консультації клієнтам та проводити регулярні навчання для працівників закладу, будучи наставниками для новоприбулих працівників.

Отже, прогнозуємо, що кількість ресторанних послуг зросте вже у I кварталі 2024 р., оскільки працівники ТОВ “Україна” ресторан отримуватимуть кваліфіковані консультації від тренерів з ресторанної справи.

4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів ТОВ “Україна” ресторан

На досліджуваному підприємстві наявні необхідні умови для ефективної евакуації працівників та клієнтів у випадку виникнення надзвичайної ситуації: є достатньо евакуаційних виходів та планів евакуації. Ці заходи є мінімально необхідними, проте не можна назвати їх однозначно достатніми. З метою підвищення ефективності роботи персоналу закладу при евакуації необхідне проведення різних заходів. Для прикладу, з певною періодичністю на підприємстві повинні відбуватися навчальні евакуації. Їх мета – відточити навички персоналу щодо збереження свого життя та допомоги іншим працівникам і клієнтам в екстреній ситуації. Кожен працівник повинен бути ознайомлений з розташуванням необхідного обладнання, котре може допомогти при евакуації (як, наприклад, вогнегасник при перекритті доступу до виходу вогнем).

Відповідно до статті 130 Кодексу цивільного захисту України, на підприємствах з чисельністю персоналу 50 осіб і менше розробляються та затверджуються інструкції щодо дій при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій. Варто забезпечити обов’язкове ознайомлення з такою інструкцією кожного працівника підприємства та розміщення її копій у безпосередній близькості до робочих місць. Не зайвим буде періодичний контроль знання працівниками інформації, що стосується евакуації.

Доцільним є проведення заходів, спрямованих на навчання працівників, як поводитись при евакуації. Вони мають бути двох напрямків: перший –

психологічний (як зберегти власний спокій та не допустити виникнення паніки), другий – прикладний (надання першої медичної допомоги тощо).

Якщо підприємство передбачає наявність клієнтів всередині приміщень, необхідно надавати їм інформацію, котра є потрібною при евакуації. Такою інформацією є розташування евакуаційних виходів, розміщення інвентарю, котрий може знадобитись для евакуації та засобів базової медичної допомоги постраждалим.

Оскільки евакуації можуть не відбуватись тривалий період, потрібен періодичний контроль їх шляхів. До цього належить, зокрема, контроль якості дверних замків на евакуаційних виходах, перевірка безпеки пожежних драбин, слідування за станом сховищ (у випадках, якщо вони наявні та є найкращим місцем для евакуації).

4.2. Організація охорони праці на ресторанному підприємстві

Одне із положень статті 43 Конституції України стверджує: “Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом”. На основі даного положення та статті 4 Закону України “Про охорону праці” можна поставити такі основні завдання у галузі охорони праці:

- забезпечення умов праці, які не несимуть загрозу для життя та здоров'я працівників підприємства;
- використання на підприємстві доступних сучасних технологій, створених для охорони праці;
- забезпечення матеріальних виплат у випадку нещасного випадку на підприємстві, які повністю покриватимуть витрати представників персоналу на лікування;
- контроль стану здоров'я працівників з певною періодичністю;

- проведення тренінгів та навчань, що підвищуватимуть навички персоналу, які відповідають за безпеку їх життєдіяльності, наприклад, на тему правильної поведінки при стихійних лихах;

- проведення опитувань стосовно рівня вдовolenості працівників умовами праці та впливу роботи на загальний стан їх здоров'я.

З вище поданих завдань випливає мета даного розділу: провести аналіз стану охорони праці; виявити (якщо наявні) порушення чи недопрацювання, які стосуються даної сфери, та надання рекомендацій щодо їх виправлення; проаналізувати соціально-економічну ефективність наданих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – ТОВ “Україна” ресторан. Через широку сферу послуг, які надає підприємство, і невелику кількість персоналу, розробка питань з охорони праці є доцільною з боку економічної ефективності. Адже тимчасова втрата хоча б одного працівника може спричинити серйозні проблеми у функціонуванні одного або декількох підрозділів підприємства (для прикладу, травмування шеф-кухаря ускладнить функціонування ресторану, що може зменшити зацікавленість потенційних клієнтів готелю). Важливим є і те, що травмування представника персоналу відштовхуватиме потенційних користувачів послуг підприємства (адже праця відбувається у ресторані, готелі – локаціях, які передбачені саме для прямого відвідування клієнтами). Таким чином, охорона праці суттєвим чином впливає на імідж підприємства ресторанного господарства.

Охорона праці є важливим чинником і для соціальної ефективності. Через особливості функціонування ресторанне підприємство зацікавлене у пошуку персоналу на довготривалий період, а безпека діяльності є важливим фактором для потенційних працюючих. Саме заходи, які стосуються охорони праці, допомагають зберегти здоров'я працівників та полегшити умови праці для них.

Оскільки ТОВ “Україна” ресторан поєднує у собі декілька локацій, доречно розглядати умови праці на підприємстві сфери гостинності у цілому. У протилежному випадку, результати теоретичного аналізу можуть відрізнятись

від дійсного стану (для прикладу, умови праці в ресторані та в готелі мають чимало відмінностей).

Через особливості діяльності підприємства, конкретна характеристика робочих місць є неможливою, оскільки праця більшості працівників вимагає постійної зміни перебування. Тому далі буде наведено загальну характеристику об'єкта дослідження. На підприємстві поєднується природне та штучне освітлення (віконні пройоми наявні у достатній кількості, штучне світло використовується у темну пору доби та при недостатній освітленості через погодні умови). У всіх приміщеннях ресторанного закладу наявна вентиляція. У більшості приміщень є кондиціонери. Неподалік від кожної локації розташовані аптечки з ліками першої необхідності. Присутня теплова завіса, у холодні пори року приміщення опалюються.

Оскільки підприємство сфери гостинності не є загалом виробничим, то на ньому відсутні такі фактори, як надлишковий шум чи вібрація, викиди небезпечних газів та інших речовин, електромагнітне випромінювання тощо. Єдиним виробничим приміщенням можна вважати кухню ресторану, на котрій вживаються необхідні заходи для забезпечення відсутності забруднень. У цілому, мікроклімат на підприємстві є сприятливим для праці. Анкетування працівників не виявило серйозних скарг на умови праці.

За аналізований період дослідження (3 останні роки) не траплялось випадків захворювань у ТОВ "Україна" ресторан, які були б спричинені напрямами умовами праці. Фактором, котрий спричиняє найбільший вплив на стан здоров'я працівників, є наявність нічних змін для персоналу деяких професій. Це пов'язано зі специфікою професій, а не технічними умовами підприємства, проте теж є частиною умов праці.

Оскільки робота на підприємстві часто передбачає роботу напряму з клієнтами та взаємодію працівників різних підрозділів підприємства, важливу роль у діяльності ресторанного закладу відіграє психологічний клімат. Аналіз взаємин у колективі у ході дослідження та шляхом анкетування не виявив проблем. Загалом, взаємини можна охарактеризувати, як задовільні.

Спілкування часто буває неформальним, що покращує загальний стан психологічного клімату. Проте наявні недоліки, котрі було охарактеризовано у попередніх розділах.

Окрема служба пожежної безпеки на підприємстві відсутня. Відповідальність за стан пожежної безпеки несе директор підприємства. На підприємстві наявні чутливі датчики диму, що здатні відреагувати навіть на дим від цигарки. Завдяки цьому, ризик того, що пожежа у випадку виникнення залишиться непоміченою, мінімальною. Це також зумовлює убезпечення підприємства від виникнення пожеж через порушення заборони про паління у приміщеннях, що розповсюджується як на працівників, так і на клієнтів.

За аналізований період на підприємстві не траплялось пожеж. Були випадки порушення норм пожежної безпеки клієнтами, котрі виявлялись і не спричиняли серйозних наслідків. У цілому, об'єкт можна віднести до категорії з низьким рівнем пожежної небезпеки. Винятком можуть бути кухня. Проте і на цій локації вживаються необхідні заходи з метою підвищення пожежної безпеки. Так, наприклад, на кухні використовуються нагрівні поверхні та електричні джерела тепла з метою мінімізації роботи з прямим джерелом вогню, а використання грилів відбувається на відкритому повітрі, правила забороняють проведення дій, котрі можуть нести за собою негативні наслідки.

Розташування ТОВ “Україна” ресторан теж є позитивним фактором для пожежної безпеки: у безпосередній близькості немає локацій з високою пожежною небезпекою, огорожувальні конструкції підприємства виконані з вогнестійких матеріалів. Сам об'єкт також виконаний переважно з матеріалів, що належать до вогнестійких. На підприємстві наявні первинні засоби гасіння пожеж, такі як порошкові та водопінні вогнегасники. Також присутня система виявлення пожеж, котра, однак, не забезпечена засобами автоматичного пожежогасіння. Евакуація на випадок виникнення пожежі чи іншого нещасного випадку організована на високому рівні. Всього передбачено 6 запасних виходів, розташованих поруч з кожним підрозділом підприємства, чого цілком достатньо, якщо враховувати його розміри. Також легко можна

знайти плани евакуації, котрі складені так, щоб не створювати штовханини у випадку надзвичайної ситуації та забезпечити легке та безпечне покидання приміщень працівниками та клієнтами. Загалом, стан пожежної безпеки підприємства є задовільний, проте покращення можливі.

Важливою є згадана вище проблема наявності нічних змін, котрі впливають на фізичний та психологічний стан працівників. Керівництву підприємства варто задуматись над розширенням колективу. Це може забезпечити стабільність робочих змін без негативних наслідків для активності ТОВ “Україна” ресторан у цілому. Пожежна безпека підприємства теж може бути покращена. Також корисним буде забезпечення наявності на підприємстві додаткових засобів пожежогасіння, крім наявних вогнегасників, таких як пожежний кран чи інвентар (конус, лопата тощо).

Соціальна ефективність рекомендованих заходів є очевидною. Кожен із них направлений на покращення умов праці та зменшення можливого негативного впливу праці на стан здоров'я працівників (перший – на психологічне здоров'я, другий – на психологічне та фізичне, третій – на фізичне). Економічна ефективність рекомендацій відрізняється від попередньої. Проведення першої категорії заходів (спрямованих на покращення клімату в колективі) є економічно вигідним. Хоч, на перший погляд, такі заходи несуть лише витрати, проте вони дозволяють зменшити наявність конференц-залу у комплексі, а підвищення дружності колективу тягне за собою покращення праці, і, як наслідок, зростання ефективності підприємства.

ВИСНОВКИ

Специфіка підприємства харчування як об'єкта керування обумовлена особливостями його господарської діяльності, що носить комплексний характер. Головна особливість н ості, підприємства харчування укладається в од г сучасному виконанні трьох функцій, зв'язаних у часі й просторі: виробничої, торговельної, організації споживання РІ дозвілля по гребіть;feu.

Діяльність підприємстві харчування можна розглядати по декільком напрямкам: проведення продукції, проведення послуг, маркетинг, фінансова діяльність, персонал, логістика. Керування кожним з напрямків має специфічні особливості, обумовлені особливостями сфери громадського харчування.

Відповідно організація системи одержання управлінської інформації про діяльність підприємства харчування також повинна будуватися з урахуванням структури господарського процесу й забезпечувати можливість одержання інформації, як про внутрішню» так і про зовнішнє середовище,

Оцінка актуальності загальноприйнятих форм первинних документів, розповсюджених на сучасних підприємствах громадського харчування дозволила зробити висновок, що окремі форми потребують доробки й уточненні з урахуванням вимог, пропонованих до облікової інформації. Удосконалена автором форма калькуляційної карти при практичному впровадженні в обліковий процес підприємства громадського харчування буде сприяти оперативному прийняттю економічних розв'язків у швидко мінливих економічних умовах. Пропонована карта припускає фіксацію строків зберігання інгредієнтів, а також формування інформації про зміну цін на сировину. Розроблений методичний підхід до формування й оцінці показника використання сировинних ресурсів підприємств громадського харчування «фудкост», що відрізняються розмежуванням планового й фактичного фудкоста, що дозволить здійснювати поглиблений моніторинг вартості сировинного набору.

На підставі проведених досліджень у частині теорії, методики та техніки облікового процесу з врахуванням галузевої й організаційно-економічної специфіки функціонування підприємств громадського харчування створені передумови в напрямку вдосконалювання системи бюджетування, розроблення системи ключових показників ефективності й результативності, а також впровадження комплексу внутрішньої звітності малих підприємств

Автором здійснив систематизацію ключових показників ефективності персоналу підприємства громадського харчування із вказівкою формул розрахунків і ознак деталізації. У процесі дослідження були розроблені й запропоновані до впровадження матриці ключових показників ефективності й результативності для підприємства громадського харчування з урахуванням галузевої специфіки, застосування яких дозволить управлінському персоналу економічних суб'єктів громадського харчування оперативно формувати об'єктивні дані про поточний стан справ, функціонуванні конкретного підрозділу, групі працівників, результативності окремо взятого працівника тощо.

Розглянуті аспекти розроблення та впровадження системи бюджетування, сформована схема прямого та зворотного зв'язку етапів бюджетування. Розроблена форма плану-бюджету діяльності підприємства громадського харчування, яка дозволить досконально планувати витрати, забезпечує порівняння планових показників з фактичними результатами у розрізі деталізованої номенклатури видатків на виготовлення та продаж продукції громадського харчування, яке здатне виявити неефективні витрати.

У ході дослідження встановлена важливість розроблення системи внутрішніх звітів економічного суб'єкта, підкреслюється значення внутрішньої звітності для підвищення дисциплінованості й відповідальності управлінського персоналу. Відхилення, недоробки й недосконалість, які можуть бути виявлені й відбиті у внутрішній звітності формують

можливість для маневрування в ухваленні економічного рішення й сприяють підвищенню ступеня керованості сложившогося положення.

Нами розроблений комплект внутрішньої звітності по центрах відповідальності із вказівкою періодичності складання й вистави, використання яке дозволить координувати інформаційні потоки про технологічний, виробничому й обліковому процесах малих підприємств. Запропонована модифікована методика розроблення та впровадження системи ключових показників ефективності діяльності (KPI) малих підприємств сфери харчування, яка, на відміну від існуючих методик, включає фінансові й нефінансові показники ефективності, згруповані по п'яти напрямках (“Продаж”, “Інфраструктура”, “Персонал”, “Інновації”, “Екологія”) і припускає визначення інтегрального показника ефективності діяльності; розроблена система показників і оцінна шкала коефіцієнта результативності для матриці KPI, що дозволяють оцінювати результати роботи структурних підрозділів малих підприємств.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Александрова В., Скрипниченко М., Федулова Л. Прогнозування впливу інноваційних факторів на розвиток економіки України // Економіка та прогнозування. 2012. № 2. С. 9-26.
2. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
3. Ванієва А. Р. Методичні засади економічної оцінки виробничо-ресурсного потенціалу господарської діяльності // Агросвіт. 2013. № 9. С. 50-53.
4. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2011. 440 с.
5. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.
6. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 65–69.
7. Денисенко М. П. Інноваційний розвиток суспільства на основі інтелектуального капіталу. Наукові записки. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 15-19.
8. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття “інноваційний потенціал” та визначення його складових // Вісник НУ “Львівська політехніка”. 2012. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 72-77.
9. Замула О. О., Пітя В. С. Інноваційний менеджмент: консп. лекц. Харків: НТУ “ХПІ” 2012. 80 с.
10. Ілляшенко С. М. Інноваційні процеси в економіці. Порівняльний аналіз формальних методів генерації ідей інновацій // Механізм регулювання економіки. 2012. № 3. С. 66-76.
11. Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монограф. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.

12. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К: Видавничий центр “Академія”, 2011. 400 с.
13. Касьяненко В. О. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки та можливості його використання в Україні // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4. Т. II. С. 200-204.
14. Колос І. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: теоретичний аспект // Сталий розвиток економіки. 2012. № 5. С. 299.
15. Кравченко М. О. Кадрова складова інноваційного потенціалу промислових підприємств // НТУУ “КПІ”. Маркетинг в Україні, 2011. №1 (7). – С. 36-39.
16. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. К.: Інститут туризму, 1997. 176 с.
17. Купчак Б. Ф. Напрями активізації інноваційних процесів у сфері малого підприємництва. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 10 С. 239-244.
18. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). 3-тє вид., переробл., доп. К.: Альтерпрес, 2005. 436 с.
19. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. Проектування закладів ресторанного господарства та ін: навч. посіб.: для вищ. навч. закл. За ред. А. А. Мазаракі. 2-ге вид., переробл. та допов. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 340 с.
20. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання К., 2002. 320 с.
21. Мендела І.Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами ресторанного бізнесу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, 2013. Вип. 9 (1). С. 125-129.
22. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. С. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монограф. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

23. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. [Електронний ресурс]. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf
24. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2003. 348с.
25. Огляд українських готелів і ресторанів. URL: <http://ukraine-for-business.com/ua/info-fortourists-in-ukraine/70-review-of-hotels-and-restaurants>.
26. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. Підприємництво і торгівля. 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20
27. Поплавська А. В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах: URL <https://journal-knukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226>
28. П'ятницька Г. Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Вісник КНТЕУ. 2010. № 8. С. 24-32.
29. Рачинська Г. В., Лісовська Л. С. Визначення та оцінювання інноваційної привабливості підприємств. Вісник НУ "Львівська політехніка", 2010. Вип. № 628 "Проблеми економіки та управління". С. 272-276.
30. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 100-105.
31. Смирнов В. М. Проблеми переходу української економіки на інноваційний шлях розвитку. Прометей., 2011. Вип. № 1 (22). С. 253-256.
32. Стадник В.В., Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Хмельницький: ХНУ, 2010. 320 с.
33. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 100-105.

34. Смоляр Л. Г., Здрілюк Л. А. Управління бізнес-процесами у сфері технологічних інновацій на підприємстві. Ефективна економіка № 12, 2013.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2599>

35. Стадник В. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 320 с.

36. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб., за заг. ред. О. М. Ястремської, Г. В. Верещагіної. Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2012. 340 с.

37. Федак В.І. Гостинність як технологічний елемент готельного та ресторанного обслуговування: тези допов. Міжн. наук.-практ. конф. “Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг”. 18 жовтня 2012 р., м. Харків. Ч. 1. С. 277–278.

38. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посібник / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці: Книги–XXI, 2005. 596 с.

39. Яворська О., Кравченко В., Сільченко О. Регіональний ринок туристичної сфери України в сучасних умовах соціалізації економіки. Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації: зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2015. С. 244-247.

40. Яворська О. Г. Специфіка функціонування інноваційної туристичної індустрії на регіональному рівні. Регіональна політика: історія, політико-правові засади, архітектура, урбаністика: Мат. міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2017. Ч. II. С. 291-296.

41. Язіна В.А. Теоретичні та методичні засади управління готельно-ресторанним господарством України в умовах глобалізації економіки. Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства: матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (01 листопада – 01 грудня 2014 року). Полтава: видавець ФОП Мирон І. А., 2014. С. 60–62.