

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
“Магістр”

на тему: “Удосконалення управління інноваційною
активністю підприємства ресторанного господарства
(на прикладі ресторану “Галич”)”

Виконала: студентка VI курсу, групи БРМЗ-61
Спеціальності 241 “Готельно-ресторанна справа”

Добруцька Ю. М.

Керівник _____ проф. Андрушків Б.М.

Нормоконтроль _____ доц. Стойко І.І.

Рецензент _____ доц. Кужда Т.І.

АНОТАЦІЯ

Добруцька Ю.М. Удосконалення управління інноваційною активністю підприємства ресторанного господарства (на прикладі ресторану “Галич”).

Кваліфікаційна робота магістра (104 с., 15 рис., 29 табл., 47 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2021.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена розгляду питань щодо удосконалення управління інноваційною активністю підприємства ресторанного господарства в сучасних умовах розвитку економіки. У процесі дослідження розглянуто питання підвищення інноваційної активності у системі управління підприємствами ресторанного бізнесу, ролі та значення інновацій, особливостей організації та здійснення інноваційної діяльності. У роботі проаналізовано виробничо-господарську, організаційно-економічну та фінансову діяльність досліджуваного підприємства – ресторану «Галич», досліджено інноваційну політику даного підприємства, зокрема систему стимулювання її інноваційної активності. З метою удосконалення управління інноваційною активністю підприємства запропоновано впровадити методику оцінювання стану мотивації як важливої інновації у стимулюванні інноваційної активності ресторанного закладу й надано практичні рекомендації щодо створення відділу маркетингу та овочевого цеху у ресторані “Галич”.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, ресторанний бізнес, інноваційна активність, мотивація, ресторанне господарство.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми удосконалення управління інноваційною активністю підприємства ресторанного господарства за допомогою впровадження розроблених інноваційних пропозицій і можуть бути використані рестораном “Галич” у процесі покращення його управлінської політики.

ANNOTATION

Dobrutska Yu.M. Improving the management of innovation activity of the restaurant business (the restaurant “Halych” as a case study).

Qualifying work of the master (104 p., 15 fig., 29 tab., 47 lit.) on a specialty 241 “Hotel-restaurant business”. – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2021.

This master's thesis is devoted to the issues of improving the management of innovative activity of the restaurant business in modern conditions of economic development. In the process of research the issues of increasing innovation activity in the management system of restaurant business enterprises, the role and importance of innovations, features of organization and implementation of innovation activities was considered. The paper analyzes the production, economic and financial activities of the researched enterprise - restaurant “Halych”, the innovation policy of the enterprise and the system of stimulation of its innovative activity was investigated. In order to improve the management of innovation activity of the enterprise, was proposed to introduce a method of assessing the state of motivation as an important innovation in stimulating innovation activity of the restaurant and provide practical recommendations for establishing a marketing department and vegetable department in the restaurant “Halych”.

Keywords: innovations, innovative activity, restaurant business, innovative activity, motivation, restaurant economy.

The practical significance of the work. The results of the study provide a basis for further research and practical solutions to the problem of improving the management of innovation activity of the restaurant business through the implementation of innovative proposals and can be used by the restaurant “Halych” in the process of improving its management policy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	11
1.1. Визначення ролі інновацій у зростанні підприємств громадського харчування.....	11
1.2. Створення інновацій на підприємстві готельно-ресторанного господарства.....	16
1.3. Умови підтримки інноваційної активності підприємств ресторанного господарства.....	23
Висновки до першого розділу.....	32
2. АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ РЕСТОРАНУ “ГАЛИЧ”.....	34
2.1. Загальна характеристика управління інноваційною діяльністю ресторанного закладу.....	34
2.2. Аналізування фінансових ресурсів у системі складових інноваційної активності ресторану “Галич”.....	40
2.3. Дослідження стимулювання інноваційної активності ресторанного підприємства.....	51
Висновки до другого розділу.....	56
3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ РЕСТОРАНУ “ГАЛИЧ”.....	58
3.1. Розроблення методики оцінювання стану мотивації як важливої інновації у діяльності ресторанного закладу.....	58
3.2. Інноваційні пропозиції створення відділу маркетингу у діяльності	

ресторані “Галич”.....	69
3.3. Рекомендації створення овочевого цеху у ресторані “Галич”.....	77
Висновки до третього розділу.....	92
4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	94
4.1. Охорона праці.....	94
4.2. Безпека в надзвичайних ситуаціях.....	96
Висновки до четвертого розділу.....	98
ВИСНОВКИ.....	99
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми. Перехід до інноваційної парадигми розвитку економіки порушує питання підвищення ефективності роботи підприємства ресторанного господарства, як основного суб'єкта господарювання у площині управління інноваційно активністю та механізмом впливу на його економічні результати діяльності. У фокусі такого переходу реалізація комплексних інновацій синтезує важливість управлінських інновацій.

Інтенсифікація переходу до інноваційної економіки, впровадження сучасних технологій у непростих умовах, що зберігаються ознаки рецесії у ресторанній сфері, позначила питання безпеки харчування на найвищому рівні. Слід підкреслити, що зазначений перехід представляє собою тотальне й якісне зрушення у функціонуванні усього ресторанного бізнесу, який повинен охопити усі рівні та типи даного бізнесу. Для його здійснення потрібен подальший розвиток теоретичних основ науки про інновації та інноваційну діяльність підприємств ресторанного типу, що, у першу чергу, спрямоване на дослідження механізму впливу результатів такої діяльності на економіку ресторанного закладу та пов'язаних ризиків у сучасних умовах.

Громадське харчування, що має складну структуру, розглядається, як галузь економіки та вид економічної діяльності, має свої специфічні особливості, що знаходять своє відображення у виконуваних підприємствами харчування функціях – виробництво, реалізації, організації споживання та дозвілля. Ресторани як підприємства сфери харчування характеризуються єдністю процесів виробництва та форм обслуговування споживачів. Значимість вітчизняного ресторанного ринку обумовлена рядом причин. Харчування у ресторанах дозволяє заощаджувати матеріальні та трудові ресурси суспільства внаслідок раціонального використання сировини, сприяє оптимізації стилю життя населення, відповідаючи на виклики ділової активності міських жителів, забезпечує повноцінним збалансованим харчуванням, сприяючи збереження

здоров'я.

Дослідженню проблем забезпечення інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства присвятили свої роботи такі вітчизняні і зарубіжні вчені як Б.М. Андрушків, В. Біян, Б. Брухлій, О. Давидова, О. Завадинська, М. Клапчук, Л.Я. Малюта, Л.М. Мельник, В. І. Пискар, Н. Русавська, І.І. Стойко, Р.П. Шерстюк та інші.

Актуальність питань, пов'язаних з підвищенням ефективності та удосконалення управління інноваційною активністю підприємств ресторанного господарства, – зумовили тематику даного дослідження.

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

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних положень, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення управління інноваційною активністю підприємств ресторанного господарства.

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

- описати роль та значення інновацій у розвитку підприємств громадського харчування;
- розкрити особливості організації та здійснення інноваційної діяльності на підприємствах готельно-ресторанного господарства;
- проаналізувати виробничо-господарську, організаційно-економічну та фінансову діяльність ресторану «Галич»;
- дослідити інноваційну політику досліджуваного підприємства, зокрема систему стимулювання його інноваційної активності;
- розробити методику оцінювання стану мотивації як важливої інновації у стимулюванні інноваційної активності ресторанного закладу;
- надати практичні рекомендації щодо практичних рекомендацій щодо створення відділу маркетингу та овочевого цеху у ресторані «Галич».

Об'єкт дослідження – ресторан "Галич".

Предмет дослідження – теоретико-практичні аспекти управління інноваційною активністю підприємства ресторанного господарства.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проектної пропозиції).

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи магістра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, експертні розробки і оцінки українських і зарубіжних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій з удосконалення управління інноваційною активністю підприємства ресторанного господарства (на прикладі ресторану "Галич"). Зокрема, у роботі:

- з метою удосконалення управління інноваційною активністю підприємства запропоновано впровадити методика оцінювання стану мотивації як важливої інновації у стимулюванні інноваційної активності ресторанного закладу;

- розроблено і представлено практичні рекомендації щодо створення відділу маркетингу та овочевого цеху у ресторані "Галич".

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження запропоновано використовувати методика оцінювання стану мотивації

працівників, а також створити відділ маркетингу та овочевий цех, що приведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства і ефективності його інноваційної активності.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на одній науково-практичній конференції, зокрема:

1. Андрушків Б.М., Добруцька Ю.М. Окреслення проблем та чинників розвитку вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу. Збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Тернопіль ДВНЗ “Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі”, 2021. С. 100-102.

2. Андрушків Б.М., Добруцька Ю.М. Дослідження особливостей діяльності закладів готельно-ресторанного господарства України у регіональному аспекті. “Актуальні задачі сучасних технологій”. Збірник тез доповідей X міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів, 24-25 листопада. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2021. Т. 2. С. 61-62.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота магістра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 104 ст., 29 табл. і 15 рис., 5 додат., використані джерела із 47 найменувань.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Визначення ролі інновацій у зростанні підприємств громадського харчування

Введемо систему понять, що характеризують інноваційну діяльність або “дійсність”, і розглянемо об’єкт зазначеної діяльності, яким є інновація. Латинське слово “innovatio” означає відновлення, поліпшення будь-чого, а англійське слово “innovation” в українській мові має кілька значень – новація, нововведення, інновація, де перше є результатом нововведення. Отже, термін має два значення: по-перше, процес створення нововведення (охоплює період від досліджень до впровадження розробок), по-друге, кінцевий результат цього процесу сформований у вигляді нового продукту, нових ринків, технологій [5, с. 74].

Наприклад, Й. Шумпетер визначає інновацію як будь яку зміну виробництва, що відбувається під впливом нових або вдосконалених техніко-технологічних або організаційно-управлінських рішень. Л.М. Гохберг визначає інновації (нововведення) як кінцевий результат інноваційної діяльності, який одержує втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується у практичній діяльності або у новому підході до соціальних послуг. Таким чином, якщо новація визначається, як результат одиничного акту створення нововведення, що володіє конкурентними перевагами, то інновація – результат інноваційної діяльності у вигляді нового продукту, послуги або технології, що забезпечує додаткову у порівнянні з

виробництвам попереднього продукту й/або відтворенням організаційно-економічної форми економічну й/або суспільну вигоду. Тому погодимося з визначенням інновації, як кінцевого результату інноваційної діяльності, що одержала втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринок.

Інноваційна діяльність – це вид діяльності, що трансформує ідеї (результати наукових досліджень) у нові або вдосконалені продукти (послуги), затребувані ринком або соціумом, де під продуктом розуміється, у тому числі, і система управління, і технологічний процес. Тому в інноваційну діяльність входить увесь комплекс робіт і заходів щодо розробки (створення), придбання, поширення та освоєння у виробництві нових або вдосконалених продуктів (послуг) і технологій, а також методів організації виробництва й управління. Отже, поняття “інноваційна діяльність” описує не окрему сферу, а характер діяльності, тому що будь яка діяльність є інноваційною, якщо у неї привносяться нові знання, методи, прийоми, технології для отримання результату, що відрізняється високою затребуваністю (суспільною, суспільно-громадською, суспільно-ринковою, оборонною тощо). Тому, “інновація” не є тотожною “нововведенню”, а остання є чинником інноваційності. У зв’язку з цим, вважаємо неправомірним виділення окремої інноваційної сфери та забезпечення її державної підтримки. Такий штучний поділ априорі ділить господарське співтовариство на тих, кого призначили інноваторами, й тих, хто такими не є, й, виходить, не можуть претендувати на певні пільги та преференції [29, с. 46].

Підтримка інновацій повинна здійснюватися у будь якій сфері, що буде стимулювати індивідів реалізовувати свої креативні можливості, і тим самим буде сприяти перетворенню цієї діяльності у масове явище, як було, наприклад, у СРСР, коли існував рух раціоналізаторів і винахідників. Таким чином, об’єктом інноваційної діяльності є частина фундаментальних досліджень, прикладні, проектні та дослідно-конструкторські роботи, маркетингові дії по залученні наукових результатів у комерційний обіг. Готовність виробничого

комплексу регіону до сприйняття інновацій і його інноваційна здатність слід визначати за кількісними й якісними показниками на основі оцінки ефективності використання ресурсів, де рівень розвитку ресурсів визначався показниками розвитку фінансового, інвестиційного та трудового потенціалів.

Прослідковуючи генезис підходів дослідників до досліджуваної теми, слід зазначити, що в економічній літературі радянського періоду можна зустріти точку зору, згідно з якою громадське харчування не можна розглядати тільки з галузевих позицій, поза взаємозв'язками з продовольчим комплексом. Це пов'язано з тим, що воно виступають сполучною ланкою між виробляючими галузями (сільським господарством, харчовою промисловістю) і їх споживачем – населенням. Як наслідок, громадське харчування повинно займати домінуюче у порівнянні з торгівлею положення у задоволенні потреб населення, тому що витрати трудових ресурсів і матеріальних засобів у ньому значно нижчі [20, с. 8].

Громадське харчування є однією з форм задоволення потреб населення у послугах з організації харчування у поза домашніх умовах. Отже, місце галузі – у сфері послуг. Усі види діяльності підприємств харчування характеризуються ознаками, що зближують його з підприємствами харчової промисловості та роздрібною торгівлі на основі взаємопов'язаних функцій виробництва, реалізації та організації споживання. Разом з тим відомо, що сутність будь якої галузі економіки визначається виконанням нею однієї, основної функції. Виконання інших функцій носить підлеглий, допоміжний характер незалежно від співвідношення витрат праці та матеріальних ресурсів. У зв'язку з цим більшість українських авторів дотримується точки зору, що основною функцією громадського харчування є надання послуг населенню в організації харчування у позадомашніх умовах. При цьому, з розвитком галузей харчової промисловості, розширенням асортиментів і збільшенням обсягів промислового виробництва, роль функції виробництва, яка зараз відіграє домінуючу роль у діяльності підприємств харчування, буде поступово знижуватися.

Відзначимо, що галузь харчування суттєво відрізняється від торгівлі наявністю функції організації споживання. Крім того, це специфічна форма реалізації продовольчої продукції, з принципово іншим призначенням, ніж в торгівлі. Особливістю розвитку ринку послуг є активний розвиток Ногеса (hotel-restaurant-cafe) – індустрії гостинності, що поєднує в собі підприємства ресторанного та готельного бізнесу, а також організацій, що є частиною цієї системи (постачальники сировини, продуктів і товарів матеріального забезпечення). Для ринку послуг громадського харчування характерні категорії: об'єкт – послуги харчування; суб'єкти – споживачі послуг, підприємства харчування, постачальники сировини, товарів, матеріально-технічного оснащення.

Специфіка діяльності підприємств харчування полягає у поєднанні трьох функцій: виробництва, реалізації й організації споживання продукції, що обумовлює наявність як загальних з підприємствами харчової (переробної) промисловості та сфери роздрібно торгівлі, так і специфічних рис. Спільним з підприємствами переробної промисловості є наявність функції виробництво продукції, але канали її збуту різні. Так, готова продукція підприємств харчової промисловості проходить кілька ланок ланцюга постачання, перед тим, як буде доступна покупцеві. Підприємства харчування організують не тільки реалізацію, але й споживання продукції [28, с. 51].

Не можна однозначно стверджувати, що підприємства харчування відносяться до сфери товарного обігу лише тому, що продукція у результаті продажу змінює форму з товарної на грошову. Уся реалізована підприємствами харчування продукція поділяється на дві групи: продукція власного виробництва та покупні товари. Частка товарообігу продукції власного виробництва у валовому товарообігу повинна мати переважаюче значення, тому функція виробництва відіграє у діяльності підприємства важливу роль. Таким чином, з урахуванням існуючих відмінностей, не можна ототожнювати сферу громадського харчування та торгівлі. Точкою їх дотику є лише реалізація покупних товарів, які не потребують переробки. Виробництво продукції і, тим

більше, організація її споживання не властиві підприємствам торгівлі. Тим не менше, вище сказане не скасовує проникнення громадського харчування у торгівлю, яскравим прикладом чого може служити робота відділів готової кулінарної продукції та напівфабрикатів у супермаркетах .

Відмінна риса об'єкта ринку послуг громадського харчування полягає у сукупності двох складових: надання послуг і реалізація продукції. Голландські вчені вважають, що товар і послугу можна розглядати, як два полюси об'єктів ринку. Вважаємо, що склад об'єктів ринку можна доповнити перехідними формами: “продукт-послуга” і “послуга-продукт”. Характеристика цих об'єктів представлена у табл. 1.1 [44, с. 104].

Таблиця 1.1

Класифікація об'єктів споживчого ринку

Вид об'єкта споживчого ринку			
100% продукт	Продукт-послуга	Послуга-продукт	100% послуга
Будь який продукт виробничо-економічної діяльності у матеріально-речовій формі без будь якої послуги	Продукт у матеріально-речовій формі у сукупності з послугою	Послуга у сукупності з продуктом у матеріально-речовій формі	Послуга без будь якого продукту у матеріально-речовій формі
Нескладно-технічні товари, для продажу яких спеціальна підготовка не потрібна: чай, кава, цукор, хліб	Складно-технічні товари, для реалізації яких потрібна визначена підготовка, післяпродажне обслуговування: автомобіль, оргтехніка	Послуги громадського харчування	Послуги страхування, навчання, медичні та консалтингові послуги

Об'єкт ринку послуг громадського харчування відноситься до різновиду “послуга-продукт”. При цьому, продукція громадського харчування може бути реалізованою як усередині (у торговельних залах), так і за межами (роздавальні пункти харчування, буфети, магазини кулінарії) підприємства. У зв'язку з цим, є ряд специфічних особливостей, характерних для даної сфери. Розглянемо їх ретельніше.

1. Послуги громадського харчування мають матеріальну складову у

вигляді кулінарної продукції.

2. Мінливість (гетерогенність, неоднорідність), тобто залежність якості послуг харчування не тільки від людського фактору, вплив якого прослідковується у процесі виробництва, реалізації продукції та під час обслуговування, але також і від якості сировини, умов здійснення діяльності. З метою підтримки високої якості послуг діяльність таких організацій контролюється як усередині підприємства, так і на рівні держави.

3. Одночасність виробництва та споживання послуг харчування означає, що споживач спочатку отримує послугу (заходить у кафе, резервує столик, робить замовлення, часто оплачує послугу), а пізніше відбувається її споживання. Це відрізняє її від товарів, які спочатку виготовляються, далі реалізуються та лише після цього споживаються. Таким чином, послуги харчування одночасно беруть участь у виробництві, обігу та споживанні, що викликає необхідність їх виробництва різних місцях міста для повного задоволення потреб населення. Тому важливою умовою економічної ефективності підприємства є їхнє правильне розміщення.

4. Попит на послуги громадського харчування часто формується під впливом нецінових факторів і залежить від потенційної вигоди для споживача. При цьому необхідно відзначити, що більшу роль у формуванні попиту відіграє рівень економічного розвитку суспільства і його культура.

5. Різноманітний асортимент послуг, надаваних підприємствами харчування, залежить від типу, спеціалізації та розташування. Як основні, так і додаткові послуги є невід'ємною частиною концепції підприємства харчування.

1.2. Створення інновацій на підприємстві готельно-ресторанного господарства

Створення інновацій на окремому підприємстві готельно-ресторанного

господарства більшість науковців пов'язує з двома напрямками: генерація ідей безпосередньо на підприємстві та пошук і долучення інноваційних ідей із зовнішнього середовища, яке формує інноваційний простір. І в першому і в другому випадках процес створення інновацій має базуватися на достатній і об'єктивній інформації щодо пошуку й інтерпретації інновацій. Процес інформаційного забезпечення створення інновацій на підприємстві слід почати з прийняття рішення про самостійність генерації інноваційної ідеї [25].

Якщо підприємство готельно-ресторанного господарства приймає рішення щодо самостійної генерації інновацій (створення інформаційного поля власних інновацій), то, по-перше, на підприємстві необхідно створити умови для пошукових досліджень (сформувані інноваційна активність: кадри, технології, фінансування тощо); далі слід визначити зміст, джерела і методи інформаційного забезпечення створення інновацій (цей етап є визначальним і реалізується залежно від специфіки діяльності підприємства, виду інновацій, яка створюється, інвестиційних можливостей, стратегічних пріоритетів тощо); наступним кроком необхідно розробити та реалізувати план інформаційного забезпечення генерації інновацій (цей план має інтегрувати та координувати усі дії та ресурси щодо питань інформаційного забезпечення).

Підкреслимо, що поняття “інноваційне” і “науково-технічне” близькі, але не тотожні. Перше містить у собі друге, але не зводиться до нього. Згідно Й. Шумпетеру, інновації відрізняються від винаходів (відкриття нового технічного знання) тим, що ці знання можуть застосовуватися у виробництві, а термін “інновація” використовується для позначення змін у галузі технологій, управління, фінансів. Існують стандарти збору даних для технологічних інновацій, що охоплюють нові продукти та процеси, і в цьому змісті поняття “інновація” близьке до поняття “технологія”, але не тотожне йому. Два процеси найбільше суттєво впливають на розвиток технологій – це навчання та зміна масштабу, які у комбінації стають рушійною силою інноваційних змін у технологіях. Отже, навчання є чинником розвитку технології, а зміна масштабу – фактором впровадження технологій у виробництво. Для будь якої конкретної

технології інноваційний потенціал є випадковою величиною, а рівень його використання – результат продуманої політики. Таким чином, НТП існує, як система, що розбудовується, де нововведення концентруються навколо базової технології, сприяючи технологічним зрушенням, що залежать від швидкості й інтенсивності поширення технічних удосконалень [47, с. 7].

Темпи НТП у національному господарстві багато у чому залежать від сприйнятливості економічної системи країни до нововведень, а система показників, що характеризують НТП, складається з ресурсних (кількісних) показників, що визначають параметри науково-технічного потенціалу, і результативних (якісних) показників, що дозволяють оцінити рівень використання науково-технічного потенціалу, ступінь реалізації наукових відкриттів у створенні нових зразків техніки, а також ступінь тиражованості винаходів і раціональних пропозицій. Таким чином, результати функціонування фундаментальної науки будуть визначати можливості формування та реалізації інноваційного потенціалу у формі інноваційної діяльності, розвитку відповідних інноваційних виробництв, структурних змін в економіці, які забезпечують виробництво нововведень і їх поширення на макро-, мезо- та мікрорівнях [4, с. 48].

Важливо зазначити, що дослідження конструктив готельно-ресторанної сфери буде неповним без визначення рівнів вирішення проблем інновацій у даній галузі (табл. 1.2).

Основні проблеми інновацій готельно-ресторанної діяльності як сфери бізнесу пов'язані із недосконалістю національної туристичної політики, відсутністю належного фінансування цієї сфери, жорсткою міжнародною конкуренцією.

Отже, управління інноваційною активністю – інтегрована система дій, яка характеризується застосуванням управлінських функцій, методів й інструментів за рахунок постійного цілеспрямованого управлінського впливу на інноваційний потенціал підприємства з метою створення та реалізації інноваційних компетенцій задля отримання технічного, економічного,

соціального та інших результатів.

Таблиця 1.2

Проблеми інновацій у готельно-ресторанній сфері та
рівень їх вирішення (сформовано автором)

Конструкт	Проблеми інновацій у готельно-ресторанній сфері	Рівень вирішення проблем
1	2	3
Готельна - ресторанна сфера як сфера бізнесу	Неефективна національна політика, яка пасивно реагує на захоплення ринку міжнародними консолідаторами; національні виробники-продуценти готельно-ресторанних послуг та турагенції не мають достатніх коштів надіяльності розвиток повільних, стратегічних, радикальних інновацій; на результати економічних трансформацій суттєво впливає кумулятивний характер інноваційних змін; недостатній рівень інноваційної культури; переважна більшість малих підприємств	Державна національна, економічна політика та політика інтеграції у готельно-ресторанній діяльності Регіональна політика Галузева політика
Готельно-ресторанний ринок	Відсутність заходів по стимулюванні ринку; високий рівень оподаткування; можливість пандемій; високі ціни на енергоносії; нестабільна політична ситуація; теракти; економічний спад; безробіття	Державна політична, економічна, соціальна політика, політика безпеки Регіональна політика Галузева політика
Споживач готельно-ресторанного продукту	Старіння населення; збільшення числа пенсіонерів; урбанізація; зниження доходів населення; оновлення та зміна традиційних цінностей стосовно відпочинку та харчування; висока пасивність молодих людей щодо досягнення цілей, та формування кар'єри; тендерна сегрегація на туристичних підприємствах	Державна демографічна, економічна, соціальна політика Регіональна політика Галузева політика
Готельно-ресторанне підприємство	Недосконалість туристичної інфраструктури; недосконалість нормативно-правової бази; економічна, політична та соціальна нестабільність у країні; обмеженість асортименту запропонованих послуг; недосконалість реклами українських туристичних підприємств за кордоном тощо; дефіцит висококваліфікованого персоналу	Державна політика Регіональна політика Галузева політика Інноваційна політика підприємств готельно-ресторанного господарства

Інвестиції у готельно-ресторанну справу	Недосконала законодавча база щодо забезпечення гарантій на іноземні інвестиції у готельно-ресторанний бізнес; відсутність сприятливого інноваційно-інвестиційного клімату; відсутність розробки нових конкурентоспроможних продуктів, які повинні враховувати етнокультурні, геополітичні, екологічні чинники туристичних дестинацій та потреб сучасного споживача	Державна законодавча, інвестиційна, інноваційна, національна політика Регіональна політика Галузева політика Інноваційна політика підприємства готельно-ресторанного господарства
Готельно-ресторанний продукт	Низька схильність готельно-ресторанного продукту до змістовних та структурних інноваційних змін; низький ступінь наукоємності у процесах обслуговування, де головним критерієм є застосування туристичних ресурсів, якість наданих сталих пакетних послуг (розміщення, харчування, транспортування); кроскультурні особливості гостинності та доброзичливості у прийомі та обслуговуванні іноземних та вітчизняних туристів; унікальний історичний, культурний спадок, що є джерелом туристичної атрактивності; етичність та культура у використанні туристичних ресурсів, гармонійний розвиток туристичних дестинацій	Державна національна інноваційна, інвестиційна, політика Регіональна політика Галузева політика Інноваційна політика підприємств готельно-ресторанного господарства

Діалектичність управління інноваційною активністю як полісистемного явища проявляється у русі, розвитку та динаміці тенденцій цього управління на основі існуючих теоретичних напрацювань управлінських наук. Імперативами управління інноваційною активністю виступають як економічні, так і неекономічні науки (економічна теорія, менеджмент, маркетинг, підприємництво, статистика, фінанси, бухгалтерський облік, право, психологія), які є базовими для зазначеного управління [8, с. 287].

На основі проведеного моніторингу змісту управління інноваційною активністю можна відзначити, що імпульсом розвитку управління інноваційною активністю виступають напрацювання таких управлінських наук, як: стратегічне управління, антикризове управління (управління розвитком), логістичне управління, управління інноваціями, управління потенціалом, управління маркетингом, управління знаннями, управління інтелектуальною власністю, управління ризиками, управління проєктами, управління інформацією, управління персоналом, управління якістю,

управління конкурентоспроможністю підприємства, економічне управління.

Завдяки теорії інноваційного менеджменту можливо стверджувати про застосування в управлінні інноваційною активністю закономірностей управлінських відносин; завдяки фінансам має місце впровадження закономірностей фінансових відносин та грошових фондів в управлінні інноваційною активністю; завдяки маркетингу можливе застосування законів та закономірностей ринкових відносин; бухгалтерський облік забезпечує визначення стану засобів організації інноваційної діяльності (через збір, узагальнення, систематизацію даних); завдяки правовій науці та практиці можливо стверджувати про правове регулювання у межах управління інноваційною активністю; економічна теорія забезпечує таке управління інноваційною активністю, як прийняття рішення щодо дослідження виробничих відносин при обмежених ресурсах та розподілу і споживанні матеріальних благ; основні напрацювання психології як науки та практики дозволяють використовувати в управлінні особливості формування, розвитку та прояву психологічних явищ і процесів; вплив теорії і практики підприємництва на розвиток управління інноваційною активністю полягає у можливості застосовувати питання максимізації задоволення комплексу соціально-економічних потреб в умовах невизначеності з метою отримання підприємницького доходу; завдяки статистиці можливо використання методик вимірювання розміру і кількісного співвідношення при визначенні соціально-економічних явищ [4, с. 51].

У результаті аналізу впливу загальноекономічних та управлінських наук слід відзначити, що формуванню теоретичного і практичного підґрунтя управління інноваційним потенціалом сприяв розвиток стратегічного управління інноваціями, антикризового управління інноваціями (управління інноваційним розвитком), логістичного управління інноваціями, управління безпосередньо інноваціями, управління інноваційним продуктом, управління інноваційними інвестиціями, управління виробництвом інновацій, управління маркетингом інновацій, управління знаннями, управління інтелектуальною

власністю, управління інноваційними ризиками, управління інноваційними проектами, управління інформацією, управління витратами на інновації, управління персоналом, управління якістю інновацій, управління конкурентоспроможністю інноваційної продукції та підприємства, економічного управління підприємством.

У свою чергу, управління інноваційною активністю є визначальним в забезпеченні управління інноваціями, управління інноваційною діяльністю, управління інноваційним продуктом, управління інноваційними процесами, управління інноваційними проектами, управління інноваційним розвитком.

Зазначені концептуальні напрями формування управління інноваційною активністю дають можливість сформулювати уяву про зміст цієї категорії на підприємстві готельно-ресторанного господарства [12, с. 68].

1.3. Умови підтримки інноваційної активності підприємств ресторанного господарства

Ресторан повинен періодично купувати продукти, які необхідні для обслуговування своїх гостей. Передзакупівельна процедура складається з декількох етапів:

- планування меню;
- розрахунок кількості продуктів, необхідних для приготування страв, передбачених меню;
- визначення рівня наявності запасів;
- визначення необхідності поповнення запасів та уточнення кількості, на яку їх потрібно поповнити;
- вироблення специфікації та оформлення замовлення на закупівлю продуктів [28, с. 69].

Отже основними елементами системи забезпечення якості послуг:

1. Стандартизація обслуговування. Кожен напрямок сервісного бізнесу повинний мати свою базу критеріїв якісного обслуговування – формалізовані стандарти галузі. Так, у сфері торгівлі під сервісом розуміють доброзичливість і компетентність у процесі консультації, для ресторану харчування – швидкість обслуговування, чистоту і якість страв. Головна вимога при поліпшенні якості обслуговування – це створення єдиних стандартів, що виключають двояке тлумачення. Стандарти обслуговування є фундаментом, на якому будується система управління якістю на підприємстві. Зміст стандартів кладеться в основу систему управління якістю. Інструменти контролю якості обслуговування також розробляються на основі стандартів.

2. Програма контролю. Навіть самий навчений персонал і досконалі стандарти обслуговування не гарантують якісного обслуговування клієнтів - без програми контролю виконання стандартів і надання зворотного зв'язку персоналу. Контроль, як одна з основних функцій менеджменту, повинний бути системним і об'єктивним. Регулярний контроль якості обслуговування стає необхідний за таких умов.

- процес обслуговування нескладний – потреби клієнтів і сценарії обслуговування досить стандартні;
- послуги надаються масово, великий потік клієнтів;
- ресторан декларує сервіс своєю перевагою;
- конкуренція ресторанів в області цін, тарифів, покриття територій чи асортименту зміщується в сферу якості обслуговування.

3. Навчання персоналу. Система навчання персоналу повинна бути комплексною, тобто, містити не тільки навчання персоналу стандартам обслуговування клієнтів, але і навчання технічним знанням про послугу, правилам надання послуг у галузі, визначеним законодавчим правилам роботи на підприємстві.

Вибирати форму навчання потрібно адекватно змісту. Так, навчальному центру підприємства можна запропонувати використовувати:

- для вивчення стандартів – тренінги по стандартах обслуговування для новачків, майстри-класи з використанням відеоматеріалів для досвідчених співробітників, індивідуальне наставництво для відстаючих співробітників;

- для вивчення технічної інформації про послугу – лекції по основних групах послуг з використанням каталогів, регулярні доповіді бренд-менеджерів для презентації новинок, залучення навчальних ресурсів виробників або постачальників.

Система навчання повинна передбачати оцінку результатів вивченого. Наприклад, якщо формою вивчення стандартів був обраний тренінг навичок, то оцінити результат можна за допомогою практичних завдань і рольових ігор, якщо послуги вивчалися самостійно по каталозі, то доречною формою контролю буде письмове тестування.

Система навчання тісно пов'язана з програмою контролю – головна оцінка знань і навичок персоналу проходить саме у ході контролю співробітника на робочому місці, у реальній ситуації. Комплексне навчання персоналу має також мотивуюче значення. На будь якому підприємстві знайдеться співробітник, що показує низькі результати та демотивований – через відсутність знань і навичок виконання тієї чи іншої роботи. Комплексне навчання приведе до підвищення мотивації таких працівників.

Навчання персоналу в ході впровадження системи управління якістю послуг відбувається в декілька кроків:

- одноразово для всіх співробітників на етапі впровадження;
- повторно для співробітників у межах підвищення кваліфікації або роботи з відстаючими співробітниками;
- у межах програми адаптації для нових працівників ресторану.

4. Система комплексної мотивації. Не всі підприємства в ході поліпшення якості обслуговування включають цей компонент у план дій. І дарма, тому що значимість системи мотивації в забезпеченні високого і стійкого результату у сервісі досить висока. Коли розроблені стандарти сервісу, навчений персонал

і проводиться регулярний контроль, саме система мотивації стає двигуном змін, і закріплює результат.

Доцільніше паралельно використовувати матеріальну і нематеріальну складові системи мотивації. У ході розробки матеріальної частини системи мотивації необхідно чітко збалансувати усі складові винагороди відповідно до цілей підприємства. Компонент якість обслуговування, повинний визначати 20-40% відсотків змінної частини винагороди “сервісного” співробітника, нарівні з його фінансовими результатами, виконанням стандартів внутрішніх бізнесів-процесів підприємства (робота з послугою, інформацією, документацією). Формула розрахунку заробітної плати повинна бути прозора і відома співробітнику, інакше лєвова частка мотивуючого ефекту буде упущена.

5. Корпоративна культура та внутрішній PR-сервісу. Важливо, щоб кожен співробітник, відповідальний за обслуговування клієнтів вірив у значимість сервісу як стратегічного пріоритету ресторану, причому вірив щиро і на практиці. Вирішити цю задачу покликаний внутрішній PR якості обслуговування і формування корпоративної культури, орієнтованої на сервіс.

Цей напрямок розвивається разом з ростом підприємства. Спочатку на першому етапі, в області “розкручування” якісного сервісу це презентації, збори, роз'яснення персоналу значимості сервісу. Потім більш систематичні комунікації з персоналом із приводу якості обслуговування, формалізація каналів комунікацій – корпоративні газети, листи співробітникам, внутрішній сайт, тематичні збори і конференції, система заохочень і номінацій за успіхи в сервісі і багато чого іншого.

6. Центр відповідальності. Центр відповідальності за впровадження системи управління якістю послуг – це один чи кілька співробітників підприємства, що мають повноваження для прийняття рішень і впровадження змін, можуть контролювати виконання всіх процесів у рамках упровадження системи управління якістю послуг і відповідати за ефективність упровадження системи [24, с. 149-150].

Отже, побудуємо модель основних елементів системи управління якістю послуг підприємства ресторанного типу. Відповідно до елементів існують і етапи впровадження системи управління якістю послуг в ресторані. Забезпечення поліпшення якості обслуговування – досить трудомісткий і тривалий проект. Його успішність залежить від зрілості менеджменту і фахівців підприємства, залучення професіоналів до виконання вузьких специфічних задач.



Рис. 1.1. Модель основних елементів системи управління якістю послуг підприємства ресторанного типу

При плануванні можна виділити основні етапи впровадження системи управління якістю послуг, які можна графічно зобразити наступним чином [16, с. 128].

П'ять етапів побудовані у хронологічному порядку. Кожен етап має вагоме значення в кінцевому результаті, ігнорування його загрожує збоями у впровадженні системи. Перелік етапів носить зразковий характер, і кожному підприємству при плануванні поліпшення обслуговування варто вивчити, модифікувати дану схему під специфіку свого бізнесу, зберігаючи загальні принципи: підготовка, презентація, упровадження, закріплення, контроль [12, с. 66].



Рис. 1.2. Етапи впровадження системи управління якістю послуг

Етап 1: Підготовка базису для впровадження системи управління якістю послуг.

На першому етапі необхідно сконцентрувати зусилля на наступних задачах:

- визначення центру відповідальності за якість обслуговування у ресторані;
- розробка єдиних стандартів обслуговування клієнтів підприємства;
- розробка комплексної системи навчання персоналу стандартам обслуговування, технічним знанням, правилам роботи на підприємстві;
- підбір методів і розробка інструментів контролю якості сервісу, фактично - контролю виконання стандартів обслуговування;
- створення системи матеріальної і нефінансової мотивації персоналу, що включає стимулювання за якісне обслуговування клієнтів.

Результатом виконання кожної задачі повинний стати відповідний документ. Такими документами можуть бути:

- наказ про створення центру відповідальності і, можливо, робочої групи по поліпшенню якості сервісу;
- стандарти обслуговування клієнтів у формі методичного посібника чи презентації для персоналу, бажано з ілюстраціями, схемами, презентабельно оформлені;
- положення про систему навчання на підприємстві;
- положення про систему мотивації на підприємстві;
- положення про програму контролю виконання стандартів обслуговування підприємства.

Дуже важливим є залучення співробітників підприємства в процес розробки системи поліпшення сервісу. Участь персоналу в робочих групах, нарадах, мозкових штурмах дозволить зняти опір до змін, швидше досягти прийняття персоналом змін завдяки тому, що співробітники розділять відповідальність за зміст документів із творцями, будуть сприймати створену систему як свою, завдяки чому зросте мотивація до впровадження системи.

Етап 2: Презентація системи управління якістю співробітникам підприємства.

Мета проведення циклу презентацій для співробітників:

- пояснити мету покращення якості обслуговування на підприємстві. Якщо співробітники не будуть сприймати мету змін, є імовірність, що вони не захочуть брати участь у змінах, будуть пручатися новим підходам;

- донести до персоналу план упровадження стандартів обслуговування клієнтів, що включає навчання й оцінку знань і навичок виконання стандартів;

- повідомити методику контролю виконання співробітниками стандартів на робочих місцях. Цей інструмент часто зустрічає насторожене відношення персоналу. До співробітників необхідно донести, що контроль необхідний як зворотний зв'язок для них же самих – про те, які їхні сильні сторони в обслуговуванні клієнтів, і які існують зони розвитку;

- детально роз'яснити нову систему мотивації. Система оплати праці завжди заслуговує особливу увагу персоналу, і істотна зміна підходу до виплат руйнує відчуття безпеки, створює тривогу, страх нестабільності. Лише детальна презентація з прикладами може знизити описані негативні явища.

Іноді компанії, у прагненні швидко впровадити зміни в обслуговуванні, ігнорують цей етап і фактично сповільнюють процес змін. Вони зіштовхуються із сильним опором персоналу, зв'язаним з нерозумінням мети змін, страхом змін, небажанням виконувати нові обов'язки. Подібний опір у гіршому варіанті може привести до росту плинності персоналу за рахунок досвідчених співробітників, а також до саботажу змін на місцях. Тому проведення презентацій для всього персоналу, включеного в процес змін, є обов'язковим етапом. Крім того, подібні заходи мають мотивуюче значення для персоналу: співробітники розуміють мету і шляхи досягнення, бачать свій внесок у розвиток компанії, почувають причетність до компанії і свою значимість, і в остаточному підсумку, приймають процес змін і охоче виконують нові обов'язки. Подібні прозорі принципи керування підприємством позитивно впливають на корпоративну культуру. Більш того, у деяких підприємствах такі презентації стають настільки цікавими і так запам'ятовуються, що стають рівносильними корпоративним святкам, що, безумовно, позитивно впливає на впровадження змін.

Етап 3. Упровадження системи. Даний етап найбільш тривалий. Він включає запровадження всіх нових бізнес-процесів підприємства, вимагає уваги і значних зусиль центру відповідальності.

Етап 4: Закріплення результатів

Головна задача четвертого етапу – зберегти досягнутий результат по обслуговуванню та побудувати сервіс-орієнтоване середовище в ресторані. Досягти цього можливо тільки за умови успішного проходження всіх попередніх етапів, при регулярному і чіткому виконанні всіх процесів – навчання персоналу, оцінка і контроль, мотивація. Серед ризиків цього етапу – неефективна робота центру відповідальності.

Етап 5: Систематичний контроль і аналіз.

Змістом цього етапу є регулярний (наприклад, 1 раз у півроку) аудит існуючих стандартів, системи навчання і мотивації. Протягом усього періоду необхідно накопичувати пропозиції по поліпшенню кожного компонента, щоб наприкінці періоду оцінити необхідність змін і поліпшень системи, і внести необхідні зміни.

Також важливо на даному етапі не зменшувати темп поліпшення чи утримання якості обслуговування і не залишатися закритим для змін. Якщо вдалося досягти успіху в обслуговуванні звичайних покупців, варто перейти до поліпшення обслуговування важких клієнтів, роботі з поверненнями, консультаціям по складній послугі. Якщо всі існуючі підрозділи обслуговують клієнтів якісно, варто звернути увагу на досягнення відповідного рівня сервісу в нових завданнях підприємства.

У цей час у підприємствах ресторанного бізнесу України пропонуються страви кухонь 80 країн світу, у тому числі, французької, тибетської, монгольської, єврейської, німецької, арабської, іспанської, італійської, японської, індійської, кубинської, китайської, болгарської, югославської, бразильської, мексиканської, грузинської, вірменської, узбецької, української тощо. Проте, переважає українська кухня – у 500 підприємствах ресторанного бізнесу пропонуються страви споконвіку української кухні; у 280 –

європейської кухні. Певна перевага віддається також китайської й тибетської кухням [45].

Люди з достатнім рівнем доходу, як правило, часто бувають у підприємствах ресторанного бізнесу в обідній і вечірній час, а офіси в основному розташовуються в центрі міста, тому найбільша кількість підприємств ресторанного бізнесу розташовується саме в центральній, діловій частині міста. З погляду місця розташування й зовнішнього оточення підприємства ресторанного бізнесу найбільш виграшними є наступні місця: одноособове розміщення, відсутність поблизу подібних закладів; більша концентрація підприємств ресторанного бізнесу навколо; розміщення в людному торговому центрі; центральні райони міста; заможний район пригорода.

Проведені нами дослідження дозволили визначити цільовий ринок підприємств ресторанного бізнесу. Основними відвідувачами за віковим критерієм є чоловіки від 30 до 35 років з високим або вище за середнє рівнем доходів і жінки від 20 до 30 років. Найбільші вимоги відвідувачів стосуються рівня обслуговування і якості страв. Місце розташування впливає на вибір підприємства ресторанного бізнесу, так само як і цінова політика, тому що переваги відвідувачів у виборі конкретного закладу або вже сформувалися, або формуються під впливом моменту. У денний час підприємства ресторанного бізнесу відвідують на самоті, частіше в обідній час, увечері – парами або компаніями.

У процесі розвитку рестораторам слід звертати особливу увагу на постійно мінливі потреби потенційних клієнтів. Таким чином, 80% часу необхідно витратити на втримання постійних клієнтів і задоволення їх потреб, а 20% часу залишати на залучення нових клієнтів, у такий спосіб розширюючи клієнтську базу [28, с. 72].

Висновки до першого розділу

У першому розділі розкрито теоретико-методичні аспекти дослідження інноваційною активністю підприємства ресторанного господарства. Визначено ролі інновацій у зростанні підприємств громадського харчування. Інноваційна діяльність – це вид діяльності, що трансформує ідеї (результати наукових досліджень) у нові або вдосконалені продукти (послуги), затребувані ринком або соціумом, де під продуктом розуміється, у тому числі, і система управління, і технологічний процес. Тому в інноваційну діяльність входить увесь комплекс робіт і заходів щодо розробки (створення), придбання, поширення та освоєння у виробництві нових або вдосконалених продуктів (послуг) і технологій, а також методів організації виробництва й управління. Громадське харчування є однією з форм задоволення потреб населення у послугах з організації харчування у поза домашніх умовах. Отже, місце галузі – у сфері послуг. Усі види діяльності підприємств харчування характеризуються ознаками, що зближують його з підприємствами харчової промисловості та роздрібною торгівлі на основі взаємопов'язаних функцій виробництва, реалізації та організації споживання. Разом з тим відомо, що сутність будь якої галузі економіки визначається виконанням нею однієї, основної функції.

Визначено роль створення інновацій на підприємстві готельно-ресторанного господарства. Створення інновацій на окремому підприємстві готельно-ресторанного господарства більшість науковців пов'язує з двома напрямками: генерація ідей безпосередньо на підприємстві та пошук і долучення інноваційних ідей із зовнішнього середовища, яке формує інноваційний простір. Основні проблеми інновацій готельно-ресторанної діяльності як сфери бізнесу пов'язані із недосконалістю національної туристичної політики, відсутністю належного фінансування цієї сфери, жорсткою міжнародною конкуренцією.

Зазначено умови підтримки інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. Ресторан повинен періодично купувати продукти, які необхідні для обслуговування своїх гостей. При плануванні моделі

основних елементів системи управління якістю послуг підприємства ресторанного типу можна виділити основні етапи впровадження системи управління якістю послуг, які можна графічно зобразити наступним чином. П'ять етапів побудовані у хронологічному порядку. Кожен етап має вагоме значення в кінцевому результаті, ігнорування його загрожує збоями у впровадженні системи. Перелік етапів носить зразковий характер, і кожному підприємству при плануванні поліпшення обслуговування варто вивчити, модифікувати дану схему під специфіку свого бізнесу, зберігаючи загальні принципи: підготовка, презентація, упровадження, закріплення, контроль

2. АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ РЕСТОРАНУ “ГАЛИЧ”

2.1. Загальна характеристика управління інноваційною діяльністю ресторанного закладу

Ресторан “Галич” працює на ресторанному ринку м. Тернопіль понад 20 років. Місцезнаходження підприємства: м. Тернопіль, вул. Лесі Українки, 18.

Це ресторанний заклад національної кухні, розрахований на 120 посадкових місць. Ресторан – це заклад ресторанної сфери із різноманітним асортиментом продукції власного виробництва та закупних товарів, високим рівнем обслуговування й комфорту в поєднанні з організацією відпочинку та дозволя споживачів.

Види діяльності ресторанного закладу наступні: прийом замовлень на святкування весіль, бенкетів, фуршетів; обслуговування туристичних груп, кейтерингове обслуговування.

Базовими видами діяльності ресторану є:

- обслуговування відвідувачів закладу забезпечують офіціанти, що дотримують дресс-коду, які зобов'язані знати та дотримуватись стандартів сервісу при спілкуванні з відвідувачами при подачі страв і напоїв, виготовлених командою кухарів або барменом на замовлення;
- контроль діяльності ресторану й усього персоналу здійснюють директор і керуючий;
- забезпечення всіма видами ресурсів для всіх сфер діяльності ресторану.

Інноваційне управління ресторанним бізнесом пов'язане з відстеженням тенденцій і обмежень ринкового розвитку, прогнозів відносно потенційних потреб ринку, особливостей споживчого попиту. При цьому немаловажним фактором є внутрішні можливості підприємства ресторанного бізнесу, ресурси,

кваліфікація персоналу, технологічні можливості закладу. Безперервність інноваційного управління забезпечує орієнтацію на довгочасні цілі й інтереси бізнесу.

Інноваційне управління значне відрізняється від директивного управління методами впливу на об'єкт управління, а також можливостями залучення в процес управління порівняно більшої кількості ресурсів і зміною параметрів у різних напрямках відповідно умовам ринку. Інноваційне управління розташовує більш сильними важелями впливу на всю господарську діяльність підприємства, тому що має у своєму розпорядженні можливості для маневру ресурсами.

Інноваційне управління ресторанним бізнесом являє собою спосіб організації управлінської діяльності, спрямований на вдосконалювання внутрішньої системи управління, і, як наслідок, проведення ресторанного продукту, що задовольняє сучасним потребам ринку. Сутність інноваційного управління проявляється в альтернативності інноваційних цілей, коштів їх досягнення, строків і етапів реалізації інноваційної стратегії, визначенні основних ресурсів і їх джерел. Інноваційне управління підприємством ресторанного бізнесу забезпечує злагоджена й безперервна взаємодія всіх структурних підрозділів, опираючись на виявлення й прогнозування споживчого попиту на ресторанный послуги, аналіз і оцінку наявних ресурсів і перспектив інноваційного розвитку.

Базою для вибору системи інноваційного управління є ринкова позиція підприємства ресторанного бізнесу, стадія його життєвого циклу й проведена їм політика.

Кінцевою метою формування й реалізації стратегії є одержання стабільного доходу в майбутньому. Варто відзначити, що досягнути даної мети можна, тільки правильно розподіливши зусилля між ресторанными продуктами, що постійно переміняються.

Як показало дослідження, багато керівників підприємств ресторанного бізнесу надають невеликого значення таким сучасним функціям управління, як

розвиток організаційної культури, мотивація персоналу, стратегічне планування.

Вважаємо, що, людський фактор є переважаючим ресурсом ресторанного бізнесу, а мотивація персоналу – основним фактором досягнення цілей. При здійсненні інноваційного управління підприємством ресторанного бізнесу персонал виступає і як головний двигун інноваційного процесу, і як один із ключових показників ефективності інноваційного управління.

Для ресторанного бізнесу керівництво побудовою системи інноваційного управління й стратегічний контроль над її виконанням здійснює вища ланка управління - власник і генеральний директор (у випадку якщо власник підприємства ресторанного бізнесу не сполучає дві ці посади). Програмною командою в цьому випадку є штат персоналу: шеф-кухар, кухарі, бармени, офіціанти. Підтримуючим центром тут, наприклад, може виступати агентство, на правах аутсорсингу провідне дослідження ринкової ніші й реакції відвідувачів на нововведення.

Побудова кожної системи інноваційного управління повинне мати чітку мету, що дозволить оцінити отриманий результат, однак, остаточний успіх будь-якої інновації визначає ринок.

Аналіз інноваційної діяльності підприємства найбільше доцільно проводити в наступній послідовності:

1. Постановка цілей інноваційного аналізу.
2. Оцінка інноваційної позиції організації. Досліджуються область діяльності, ресурсне забезпечення, фінансове становище, необхідність удосконалювання й готовність до інновацій.
3. За підсумками проведеного аналізу визначаються внутрішні резерви росту інноваційного потенціалу й напрямку використання даних резервів.
4. Визначаються основні напрямки інноваційного розвитку.
5. Аналіз ефективності використання ресурсів внаслідок інноваційного розвитку.
8. Формування результатів інноваційної діяльності, побудова прогнозів.

Результати аналізу показують доцільність рішень, прийнятих з метою підвищення ефективності діяльності й інноваційного розвитку підприємства.

Зміни, які приносить інноваційне управління, торкаються діяльності всього підприємства. Необхідно також урахувувати ті труднощі, які можуть виникнути при реалізації інноваційної стратегії: опір нововведенням з боку внутрішньої системи підприємства, більша частка невизначеності при оцінці майбутніх результатів, відсутність надійних джерел оперативної інформації. Система заходів, з яких складається інноваційна діяльність у ресторанному бізнесі, повинна базуватися на створенні продуманої системи інноваційного управління, її аналізі й своєчасної корекції.

При плануванні інноваційної діяльності необхідно врахувати максимальну кількість ризиків: ризик освоєння нових ринків збуту, операційний ризик, пов'язаний з помилками персоналу, а також при можливості вдатися до диверсифікованості ризику.

Класифікація й ідентифікація ризиків необхідна для їхньої своєчасної оцінки, прогнозування негативних факторів при реалізації інноваційних процесів.

Знання про характер ризиків, їх ідентифікація по видах і базовим ознакам дозволяє розробляти захід щодо зниження ризиків в інноваційній діяльності. При кількісній оцінці ризиків доцільно використовувати методи математичної статистики й теорії ймовірностей, які дозволяють передбачити виникнення несприятливої ситуації й по можливості знизити її негативний вплив. Ціна ризику характеризує кількісну оцінку імовірнісного результату інноваційної діяльності.

При керуванні ризиками застосовуються метод розподілу ризику по частках відповідальності за нього, метод диверсифікованості ризику за рахунок різно направлених інвестицій, метод зниження невизначеності за рахунок свідомого формування такої видової структури активів, яка поглинає окремі коливання прибутковості за рахунок їх цілісності як системи.

Метод лімітування й метод хеджування, застосовувані в керуванні ризиками, являють собою фінансово-економічні важелі управління стосовно організацій-інноваторів, їхній поведінці на ринку товарів. Широке поширення одержують методи страхування ризиків від різних несприятливих ситуацій по договірних зобов'язаннях страховика й страхувальника.

У випадку з персоналом методом зниження ризику може виступати більш ретельний відбір, чітка система повноважень, а також наявність внутрішнього контролю. Найдоцільніше використовувати песимістичний підхід в оцінці доцільності інноваційного розв'язку, тому що зайво оптимістичні прогнози загрожують збільшенням ризиків. Нерозумно було б затверджувати, що продумана стратегія повністю виключить усі ризики, однак, здатна звести їх до мінімуму.

Головним завданням інноваційного управління є забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства ресторанного бізнесу в усіх напрямках діяльності, яке оцінюється по трьом моментам: наявність факторів успіху, значимість переваг підприємства ресторанного бізнесу перед конкурентами, можливість активно використовувати ці переваги тривалий період.

Відповідно до методів інноваційного управління всі показники господарської діяльності підприємства ресторанного бізнесу повинні бути економічно обґрунтовані. У процесі економічного аналізу показників і їх динаміки можна визначити причини пропорцій, характер їх впливу на внутрішньогосподарську діяльність підприємства, виявити сховані резерви розвитку, шляхи підвищення ефективності діяльності, а також розглянути механізм соціально-економічного процесу задоволення потреб клієнтів.

Інвестування інноваційного розвитку ресторанного бізнесу може здійснюватися як за рахунок власних, так і притягнутих коштів. Для українських підприємств ресторанного бізнесу в цей час основним джерелом інвестицій в інноваційні програми є власний прибуток і амортизаційний відрахування. Крім того, інвестиційний фонд для інноваційної діяльності може

поповнюватися безоплатними вкладеннями у натуральній формі або у вигляді спонсорської фінансової допомоги.

Дорогі авторські підприємства ресторанного бізнесу *haute cuisine*, “високої кухні”, почали з’являтися в Україні вже наприкінці 80-х – початку 90-х років минулого століття: пов’язані з іменами Аркадія Новикова, Андрія Деллоса й інших зірок, вони витримували (і продовжують витримувати) порівняння з бутиками.

Середня цінова ніша в Україні не тільки не перенаселена, але й не до кінця сформована – очевидно лише, що поріг входу в неї з кожним днем стає усе вище, а процеси, що відбуваються усередині, – цікавіше. Крім того, автор пропонує виділити ще один сегмент ресторанного ринку - сімейні підприємства ресторанного бізнесу». Ця ніша являє собою перехідний тип підприємств від середнього цінового сегмента до сегмента “*haute cuisine*”. Даний тип підприємств ресторанного бізнесу більш підходить для сімейних і дружніх виходів один-два рази на місяць, чому підприємства середнього цінового сегмента і є більш доступними за цінами, чому дорогі підприємства ресторанного бізнесу.

На сьогоднішній день кількість підприємств ресторанного бізнесу в столиці нараховує близько 5 тис. закладів. З них ніша *fast food* становить 30%, 30-40% – середня цінова ніша, сімейні підприємства ресторанного бізнесу – 10-20%, підприємства ресторанного бізнесу “високої кухні” – 10-20%.

Актуальність розвитку підприємств *fast food* і підприємств, названих “сімейними”, пояснюється розвитком малого бізнесу на ресторанному ринку. Швидке обслуговування, по-перше, перспективно на ринку послуг, по-друге, найбільше підходить для сфери малого бізнесу. Ринок ресторанних послуг прив’язаний до конкретного міста, і, по суті своїй, є типовим місцевим ринком.

На сьогоднішній день усе більше успішних гравців ресторанного бізнесу поєднує свої заклади в мережі. Мережі можуть поєднувати й схожі за своєю концепцією закладу, і закладу різного стилю й напрямку. Разом з тим, в обох

випадках створюється керуюча компанія, що забезпечує надалі проведення єдиної політики розвитку мережі.

Традиційними закладами мережного формату є підприємства швидкого харчування (у тому числі пересувні). Новий тип підприємств харчування на вітчизняному ринку – підприємства ресторанного бізнесу free flow (вільного доступу) – також поступово займає своє місце в ніші підприємств швидкого харчування. Концепція “free flow” давно та успішно використовується в інших країнах. У її основі – потокова лінія роздачі, схожа по своєму змісту з існуючими раніше суспільними їдальнями. Відмінними рисами даного типу підприємств ресторанного бізнесу є прийнятні ціни й висока швидкість обслуговування. Немає такого поняття як закрита кухня, усі інгредієнти відкриті й готуються відповідно до побажань гостей і в їхній присутності.

2.2. Аналізування фінансових ресурсів у системі складових інноваційної активності ресторану “Галич”

Кількість працівників ресторан “Галич” станом на 2018 р. становила 10 осіб (8 – робітників , 2 – адміністративних працівників). Чоловіків на підприємстві – 7, жінок – 3. У 2019-2020 рр. кількість працівників не змінилась. На основі цих даних проаналізуємо зміни у русі кадрових ресурсів ресторану “Галич” у 2018-2020 рр. (табл. 2.1).

Отже, як бачимо з табл. 2.1, не відбулося змін у кадрових ресурсах ресторану за 3 останніх роки, тобто кількість працівників не змінювалась. Це є позитивним моментом для ресторану, та свідчить про те що підприємству важливі його працівники, і адміністрація ресторану робить все для того щоб забезпечити працівникам найкращі умови праці.

Таблиця 2.1

Динаміка руху кадрових ресурсів ресторану “Галич” у 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (осіб)		Відносне відхилення (%)	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу (осіб)	10	10	10	0	0	0,00	0,00
Кількість прийнятих на роботу (осіб)	1	3	2	-5	0	66,67	-50,00
Кількість звільнених з роботи (осіб)	1	3	2	8	9	66,67	-50,00
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушенням трудової дисципліни (осіб)	0	1	2	7	-9	100,00	50,00
Коефіцієнт обороту по прийому (%)	0,10	0,30	0,20	-0,62	0,68	66,67	-50,00
Коефіцієнт обороту по вибуттю (%)	0,10	0,30	0,20	-0,15	0,68	66,67	-50,00
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	0,10	0,20	0,00	-0,15	0,68	50,00	0,00

У ресторані “Галич” працюють лише професіонали та майстри свої справи, які сумлінно виконують свої обов’язки, незважаючи на різні труднощі. В цьому велика заслуга керівництва ресторану, так як вони прикладають великі зусилля для того щоб їхні працівники працювали в комфортних умовах, були добре з мотивовані та задоволені своєю роботою.

Проведемо аналіз ефективності використання робочої сили та якісного складу працівників ресторану (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Аналіз зміни чисельності персоналу ресторану відповідно
до якісного складу у 2018-2020 рр., осіб

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (осіб)	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Середньооблікова чисельність персоналу	10	10	10	0	0
1. Промисловий персонал, з них:	7	7	7	0	0
а) робітники	4	4	4	0	0
б) службовці	1	1	1	0	0
в) спеціалісти	1	1	1	0	0
г) керівники	1	1	1	0	0
2. Непромисловий персонал:	3	3	3	0	0
з них жінки	5	5	5	0	0
працюють більше 1 року	10	10	10	0	0
віком 15-35 років	6	7	7	1	0
старше 35	4	3	3	-1	0

На основі даних з таблиці 2.2, можна зробити висновок про те, чисельність персоналу ресторану в період 2018-2020 років залишалась незмінною. Порівняємо групи промислового персоналу у відповідності до загальної кількості працівників.

Для кращого відображення побудуємо графік (рис. 2.1). Так як за період 2018-2020 рр. дані не змінювались, то відобразимо їх на одному графіку.

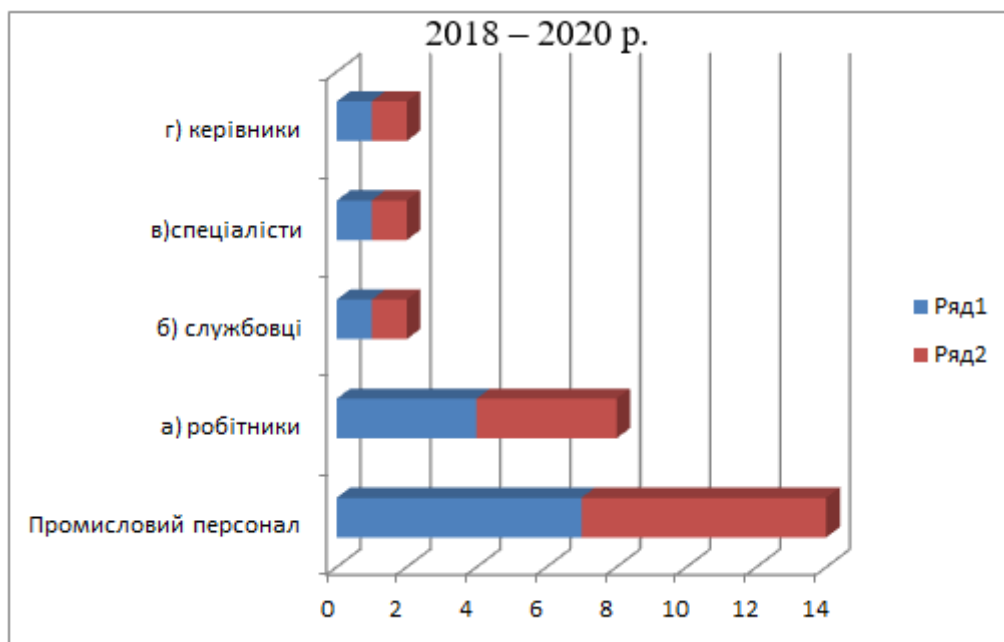


Рис. 2.1. Структура непромислового персоналу ресторану “Галич” у 2018-2020 рр.

Проаналізуємо співвідношення чоловіків та жінок, що працюють у ресторані упродовж аналізованого періоду (рис. 2.2).

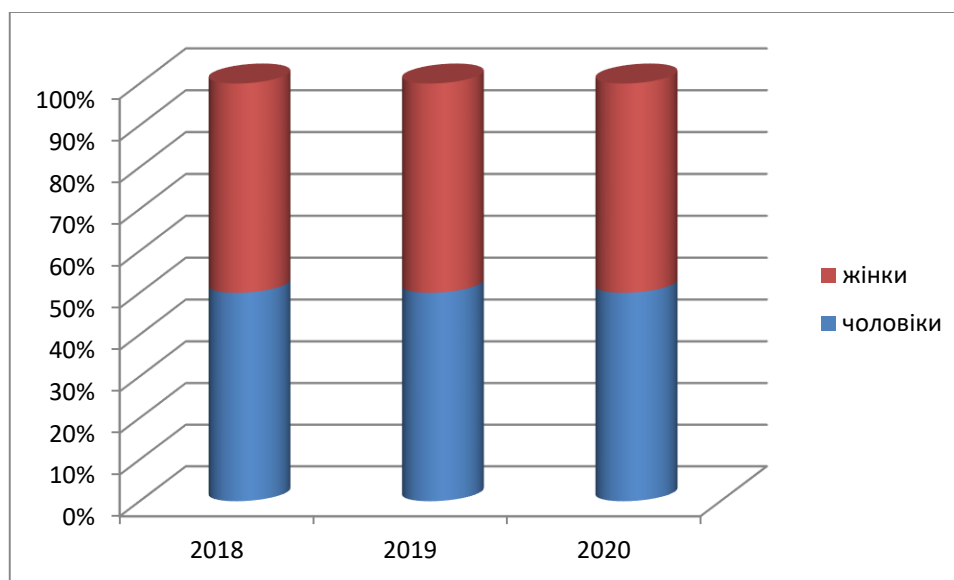


Рис. 2.2. Структура працюючих (чоловіків / жінок) у ресторані “Галич” у 2018-2020 рр.

Як бачимо з рис. 2.2, співвідношення чоловіків та жінок у ресторанному закладі станом на 2018-2020 рр. було незмінним: 50% чоловіків та 50% жінок.

Аналіз фінансових результатів ресторанного підприємства представляє собою дослідження формування та використання фінансового результату, визначення основних тенденцій поведінки показників фінансового результату у динаміці, дослідження впливу основних факторів на формування фінансових результатів суб'єкта господарювання та отримання висновків, необхідних для подальшої господарської діяльності, які є базою для прийняття управлінських рішень.

Оцінювання фінансових результатів ресторану “Галич” починається з аналізу динаміки й структури доходів і витрат, що дає можливість одержати найбільш загальне уявлення про фактори, що зробили вплив на їх формування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінювання динаміки структурних змін доходів і витрат ресторанного закладу у 2018-2020 рр., грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення грн.	
				2018/2017	2019/2018
Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг)	925451	1284000	836820,27	358549	-447179,7
Інші операційні доходи	-	-	-	0	0
Інші доходи	-	-	-	0	0
Разом доходи	925451	1284000	836820,27	358549	-447179,7
Собівартість реалізованої продукції	475231	500750	650000	25519	149250
Витрати на оплату праці	15300	12700	20000	-2600	7300
Інші витрати	105000	185000	25000	80000	500
Разом витрати	595531	698450	695000	102919	-3450
Фінансовий результат до оподаткування	329920	585550	141820,27	255630	-443729,7
Податок на прибуток	2954,4	3138	4005	183,6	867
Чистий прибуток(збиток)	326966	582412	137815,27	255446,4	-444596,7

Як бачимо з табл. 2.3, дохід закладу харчування зростає з кожним роком, відповідно до чого зростають і витрати.

Розглянемо специфіку зміни чистого прибутку (рис. 2.3).

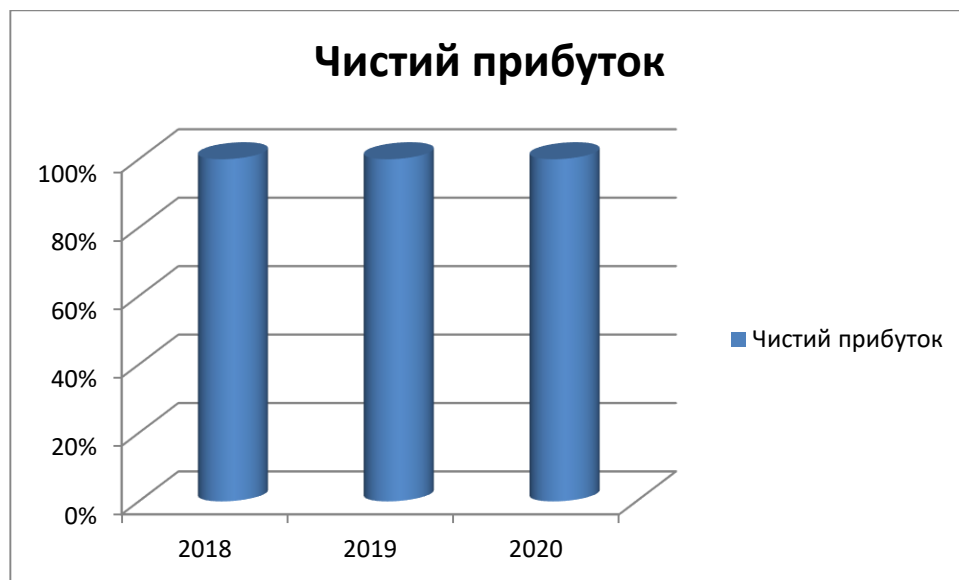


Рис. 2.3. Чистий прибуток ресторану “Галич” у 2018-2020 рр.

Як бачимо з рис. 2.3, найбільший відсоток витрат закладу ресторанного господарства у 2018-2020 роках припадає на собівартість продукції. Далі йдуть витрати на оплату праці й інші витрати.

Далі необхідно проаналізувати динаміку показників прибутку ресторанного підприємства. Оцінювання проводиться методом порівняння фактичних даних за звітний період зі звітними даними за попередній період (табл. 2.4).

Як бачимо з поданої таблиці, чистий прибуток ресторану “Галич” у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс майже на 44%, а в 2020 році порівняно з 2019 роком – фактично втричі, на 322,6%. Це є дуже хорошою тенденцією, оскільки з кожним роком прибуток ресторанного закладу збільшується, то можна зробити висновок, що заклад знаходиться на стадії економічного зростання, отже, створює високу конкуренцію іншим підприємствам галузі харчування на місцевому рівні.

Таблиця 2.4

Оцінювання динаміки показників прибутку
ресторану “Галич” у 2018-2020 роки, грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, грн.		Відносне відхилення, %	
				2019 - 2019	2020- 2019	2019- 2018	2020- 2019
Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг)	925451	1284000	836820,27	358549	- 447179,7	27,92	-53,44
Інші операційні доходи	-	-	-	0	0	-	-
Інші доходи	-	-	-	0	0	-	-
Разом доходи	925451	1284000	836820,27	358549	- 447179,7	27,92	-53,44
Собівартість реалізованої продукції	475231	500750	650000	25519	149250	5,10	22,96
Витрати на оплату праці	15300	12700	20000	-2600	7300	-20,47	36,50
Інші витрати	105000	185000	25000	80000	500	43,24	-640,00
Разом витрати	595531	698450	695000	102919	-3450	14,74	-0,50
Фінансовий результат до оподаткування	329920	585550	141820,27	255630	- 443729,7	43,66	-312,88
Податок на прибуток	2954,4	3138	4005	183,6	867	5,85	21,65
Чистий прибуток(збиток)	326966	582412	137815,27	255446,4	- 444596,7	43,86	322,60

Проаналізуємо показники ефективності використання трудового потенціалу ресторану, а саме рівень ефективності праці у вартісному вираженні. Для цього визначимо вартість валової продукції на одного середньорічного працівника та на одну людину-годину та кількість реалізовано продукції на одиницю фонду оплати праці.

Для розрахунку рівня ефективності праці підприємства ресторанного типу необхідно визначити середню вартість продукції на місяць та середню вартість валової продукції на 1 день (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Валова вартість продукції ресторану “Галич” у 2018-2020 рр.

Рік	Валова вартість продукції на рік	Кількість місяців	Середня кількість днів в місяці	Середня вартість продукції на місяць	Середня вартість продукції на день
2017	475231	12	30	39602,58	1320,09
2018	500750	12	30	41729,17	1390,97
2019	650000	12	30	54166,67	1805,56

Для кращого відображення побудуємо відповідні графіки (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Валова вартість продукції ресторану “Галич” за 2018-2020 рр.

Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника визначається за формулою 2.1:

$$W = \frac{Q}{Ч_{п}} \text{ (грн.)}, \quad (2.1)$$

де Q – вартість валової продукції за рік;

Ч_п – середньорічна чисельність працівників.

Визначимо вартість валової продукції на одного середньорічного працівника ресторанного закладу за три аналізовані роки:

$$W_{2018} = 475231 / 4 = 11880,75 \text{ грн.};$$

$$W_{2019} = 500750 / 3 = 166916,7 \text{ грн.};$$

$$W_{2020} = 650000 / 4 = 162500 \text{ грн.}$$

Визначимо вартість валової продукції на одну людино-годину, за формулою 2.2:

$$W = \frac{Q}{Z_p} \text{ (грн.)}, \quad (2.2)$$

де Q – вартість валової продукції на день;

Z_п – затрати праці.

Ресторан “Галич” працює 10 годин в день.

$$W_{2018} = 475231 / 40 = 11880,8 \text{ грн.};$$

$$W_{2019} = 500750 / 30 = 16691,67 \text{ грн.};$$

$$W_{2020} = 650000 / 40 = 16250 \text{ грн.}$$

Реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці визначається за формулою 2.3:

$$RP_{оф} = \frac{RP}{\Phi_{оп}} \text{ (шт.)}, \quad (2.3)$$

$$RP_{оф} 2018 = 326965,6 / 475231 = 0,7 \text{ грн.};$$

$$RP_{оф} 2019 = 582412 / 500750 = 1,2 \text{ грн.};$$

$$RP_{оф} 2020 = 137815,27 / 650000 = 0,2 \text{ грн.}$$

Отримані дані внесемо у наступну табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання трудового потенціалу
ресторану “Галич” за 2018-2020 роки

Рік	Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника (грн.)	Вартість валової продукції на одну людино-годину (грн.)	Реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці (шт.)
1	2	3	4
2018	11880,75	11880,8	0,7
2019	166916,7	16691,67	1,2
2020	162500	1625	0,2

З табл. 2.7 спостерігаємо, що з кожним роком вартість валової продукції ресторанного закладу на одного середньомісячного працівника та на одну людино-годину збільшується, а також реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці збільшується у 2019 р. та знову зменшується у 2020 р.

Проаналізуємо активи та пасиви закладу громадського харчування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Активи та пасиви ресторанного закладу “Галич” за 2018-2020 роки

Показник	Період		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.
	грн.	грн.	грн.
Необоротні активи	480600	440600	375850
Оборотні активи	365750	475850	589750
Власний капітал	524737	641515	695232
Поточні зобов'язання	313149,5	210783,5	183464

Довгострокові зобов'язання	8463,5	64151,5	86904
Баланс	846350	916450	965600

З табл. 2.8 видно, що оборотні активи щороку зростають, а необоротні активи – навпаки – зменшуються.

На основі представлених даних табл. 2.8 розрахуємо рентабельність ресторанного закладу.

$$N_p = \frac{\Pi}{Z_v} \times 100\% , \quad (2.3)$$

де Z_v – собівартість продукції.

$$N_p 2018 = 326965,6 / 475231 * 100\% = 68,8;$$

$$N_p 2019 = 582412 / 500750 * 100\% = 116,3;$$

$$N_p 2020 = 137815,27 / 650000 * 100\% = 21,2.$$

Як бачимо з розрахунків, норма рентабельності продукції ресторану “Галич” зростає у 2019 році порівняно з 2018 роком та знову знижується у 2020 році порівняно з попереднім 2019 роком.

2.3. Дослідження стимулювання інноваційної активності ресторанного підприємства

У ресторані “Галич” застосовується обслуговування персоналом, так як комфорт грає, більш важливу роль, ніж чинник часу обслуговування. У закладі встановлюється норма обслуговування споживачів офіціантами, яка характеризує його клас. Сучасна технологія, обладнання та організація обслуговування дозволяють забезпечити приготування їжі протягом декількох

хвилин і високу пропускну спроможність залу. В умовах зростаючої конкуренції значний розвиток одержує нова технологія масового обслуговування.

На даний момент заклад працює і має грандіозні плани по удосконаленню внутрішньої системи. Це зміна постачальників продуктів харчування, алкогольних напоїв, посуду тощо. Зараз проводиться косметичний ремонт закладу і до кінця лютого планують його закінчити. Змінюючи постачальників, змінюється ціна на товари, тим самим зменшується собівартість заготівельної продукції, але на даний момент з положенням цін в країні не можна сказати, що йде здешевлення сировини, скоріше за всього йдеться збереження мінімального доходу.

Внутрішня система в закладі, здійснюється за допомогою програми "TRIO". Заклад систематизований на отримання замовлень через принтер, які стоять на кожному процесі, які зв'язані між собою внутрішньою мережею інтернет, з допомогою цього легко прослідкувати весь процес в онлайні. Корекція меню в програмі може здійснювати керуюча закладу. Також є свої розподілення можливостей в програмі, згідно займаної посади. Кожні дві неділі проходить переоблік продукції в закладі. З допомогою програми "TRIO" можемо бачити фактичні залишки продукції та їх приход в товарному вигляді. Якщо є мінуси по процесам, тоді вони вираховуються з робітників. Тут не має системи, яка списує мінуси на рахунок підприємства, так як це приватний бізнес тут спостерігається все до дрібниць.

Традиційно до закладів швидкого харчування, окрім фаст-фудів, відносять піцерії, кав'ярні, а також сучасний формат їдальні ("Пузата Хата", "Домашня кухня"). На відміну від фаст-фудів, де страви готують з привезених напівфабрикатів, в останньому з перерахованих форматів виробничий цех знаходиться в самому ресторані.

За останні роки у цьому бізнесі сталися істотні зміни. Якщо в 2001 р. для відкриття ресторану загальною площею 150 кв. м було достатнє 30-35 тис. доларів, що притягало дрібних і середніх інвесторів, то сьогодні об'єм інвестицій, необхідний для запуску середнього фаст-фуду, виріс. Причина

невдач криється в нераціональному розподілі фінансових коштів, неправильному місці розташуванні, відсутності елементарних знань і навичок у веденні цього бізнесу. Про недобросовісну конкуренцію оператори не говорять, але визнають, що плани по зміні меню містяться в строгій таємниці, щоб хоч би за часом випередити невсипущих конкурентів. Адже на розроблення та впровадження “новинки” йде від місяця до двох.

Успішність цього бізнесу безпосередньо залежить від наявності вільних майданчиків у місцях найбільшого скупчення людей. Тому компанії прагнуть розміщувати свої ресторани в діловій частині міста, де обідньої пори потенційними клієнтами фаст-фудів можуть бути службовці, студенти тощо.

Важливою проблемою є кваліфікований персонал, зі знанням іноземних мов. Також на організацію обслуговування впливає не своєчасне постачання товару, неправильний розрахунок коштів на закупку чи розрахунок самого товару. У наш час інколи не можливо розрахувати скільки тобі треба того чи іншого, завжди робиш запаси сировини. З тими ситуаціями, що виникали в Києві наприклад епідемія грипу та сильні морози, відвідувачів в цей час стало значно менше, це позначилося на виторгу підприємства, списання товару, закупок. Орендну плату ніхто не відміняв та не знижував, платити треба, в центрі міста один квадратний метр коштує від 80 доларів США плюс ще комунальні платежі, а саме головне це заробітна плата працівникам, які працювали по графіку підприємства.

Можна перерахувати, ще багато причин організації роботи, але в кожному закладі вони свої, можна було б додати зміну кадрів, недостатню заробітною платою, некоректний графік роботи, недостатньо кваліфікації персоналу тощо. Проте на даному підприємстві ці питання стоять не дуже гостро.

У ресторані “Галич” для удосконалення системи управління персоналом пропонуємо нововведення в організаційному напрямку:

- впровадження змін в організаційній структурі;
- зміни в питаннях кадрового аспекту;
- автоматизація діловодства.

Одним з процесів ефективного управління відносно кадрового аспекту у ресторані “Галич” є перебудова організаційної структури, що зачіпає матеріальні і кар’єрні інтереси співробітників. Проте основним є необхідність одночасного збереження стійкого “ядра” колективу і введення нових працівників. Ефективна організаційна структура, крім того, дає можливість як узгодженої взаємодії всіх відділів, служб і посадових осіб відповідно до прийнятих планів, так і можливість самореалізації всіх працівників, які забезпечують розвиток, прогрес підприємства.

У контексті зазначеного вище пропонуємо організувати відділ роботи з персоналом на базі бюро роботи з персоналом, як самостійний структурний підрозділ апарату управління. Основними завданнями відділу буде:

- здійснення принципу добору та розстановки персоналу за діловими та особистісними властивостями, контроль за його правильним використанням на роботі;

- заходи щодо формування стабільного трудового колективу, зниження плинності персоналу та зміцнення трудової дисципліни;

- забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу керівного складу, спеціалістів, робітників та допоміжного персоналу потрібних професій та кваліфікацій відповідно до затверджених штатів;

- участь у роботі щодо виховання трудового колективу підприємства у дусі високої відповідальності за доручену справу, суворого додержання дисципліни та непримиренності до недоліків;

- робота щодо формування резерву спеціалістів для висування або переміщення на інші штатні посади, що входять до номенклатури керівника підприємства, організація підготовки резерву персоналу.

Розподіл обов'язків і відповідальності найефективніший, коли він добре підготовлений і кваліфіковано здійснений. Підготовка управлінських кадрів – забезпечення 100 % виконання роботи шляхом підвищення свідомості кожної людини – члена колективу, який повинен усвідомлювати значущість виконуваної роботи, розуміти, що він є той «гвинтик» всього складу колективу,

без якого робота не просувалася б, але в той же час має бути “скелет роботи”, тобто шаблон, за якими будь який співробітник міг виконати його роботу.

Ресторан повинен мати продуману комунікаційну стратегію та підтримувати зв'язки з клієнтурними групами, контактними аудиторіями та широкою громадськістю. Одним з основних складових елементів системи просування є реклама. Це один з видів передачі інформації та один з елементів комплексу маркетингу ресторану. Ресторан має широкий, різноманітний запас рекламних засобів: рекламні видання, матеріали періодичної преси, зовнішня реклама, теле-, кіно-, радіо реклама, виставки, конференції, поштова реклама тощо. Грамотна й ефективна реклама готелю здатна підтримати його добру репутацію, сприяти продажам, зробити його відомим для широкого кола громадськості.

Ресторан “Галич” застосовує рекламу таких видів:

- Інтернет – на сайті ресторану можна знайти інформацію про ресторан загалом, прейскурант цін на меню;

- друкована реклама – листівки, буклети розміщують на столах у вестибюлі, на поверхах, у яскравій та доступній формі (українською, англійською мовами. Комплекти друкованої реклами вміщують у гостьових номерах у рекламній папці з логотипом ресторану.

Також інформацію про ресторан “Галич” можна знайти у різних ресторанних та готельних довідниках, картах.

Для сучасних закладів ресторанного господарства важливим є забезпечення належного рівня сервісу послуг під час обслуговування споживачів, оскільки сьогодні така проблема є актуальною проблемою для багатьох сервісних організацій. Це пов'язано з тим, що у галузі відбуваються значні зміни: розвиваються сучасні форми обслуговування, стають популярними європейські стандарти й технології, зростають вимоги до рівня сервісу обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства.

Удосконаленню процесу надання послуг ресторану “Галич” може допомогти система стандартів обслуговування. Ця система включає в себе:

- стандартизацію роботи персоналу – детальний опис того, що, як і в яких ситуаціях повинен робити персонал ресторану. Варто відзначити: стандарти обслуговування спочатку розробляються для того, щоб їх було зручно використовувати в процесі контролю сервісу, мотивації і навчання персоналу надалі. При цьому не варто забувати, що всі стандарти сервісу повинні бути об'єктивними, вимірюваними, зрозумілими і відповідати очікуванням споживачів;

- навчання кадрів. Персонал повинен знати продукцію ресторану та правила роботи з клієнтом; тренінги і семінари такої спрямованості необхідно проводити систематично;

- контроль. Перевіряючий у ролі звичайного клієнта відвідує заклад ресторанного господарства і оцінює роботу співробітників, якість продукції, швидкість обслуговування тощо. Результати контролю можуть бути успішно інтегровані в систему мотивації співробітників;

- система мотивації, яка повинна використовувати інструменти матеріальної та нематеріальної зацікавленості співробітників і погоджувати ефективність його роботи з винагородою. Наприклад, ефективні номінації за найкращі результати: кращий продавець, кращий ресторан, самий доброзичливий персонал тощо;

- якість виконання стандартів обслуговування. Необхідно переконати співробітників, що якість обслуговування – це те, що дійсно потрібно закладу, що це гідно – забезпечувати людям гідний сервіс. Всі призи, заохочення, події, пов'язані з роботою компанії над якістю обслуговування, повинні висвітлюватися на зборах, у листах, внутрішніх газетах, сайті компанії і по можливості у зовнішніх ЗМІ;

Обов'язкова сертифікація послуг ресторану “Галич” здійснюється на відповідність вимогам безпеки життя і здоров'я споживачів, охорони навколишнього середовища, встановленим в законодавчих актах, державних стандартах, санітарних правилах і нормах, будівельних нормах і правилах, правилах виробництва та реалізації продукції та послуг ресторанного

господарства. При цьому перевіряються характеристики послуг, умови обслуговування і використовуються методи, що дозволяють: повно й достовірно підтвердити відповідність послуг вимогам, що забезпечує безпеку для життя і здоров'я громадян, навколишнього середовища; провести ідентифікацію послуг, у тому числі кулінарної продукції.

Навчання персоналу ресторану “Галич” повинно поєднувати вивчення особливостей гостей, що користуються послугами даного підприємства. Офіціант напевно виявить до них більше турботи, якщо буде знати, що гості, що прибувають сьогодні ввечері, уже виїхали з будинку і знаходяться в дорозі вісім годин. І що вони до такої міри будуть стомлені дорогою, що їм неодмінно буде потрібно уважне і турботливе обслуговування, оскільки вони будуть просто не в змозі витримати тривале обслуговування у часі.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи магістра досліджено управління інноваційною активністю ресторану “Галич”. Зроблено загальну характеристику управління інноваційною діяльністю ресторанного закладу. Ресторан “Галич” працює на ресторанному ринку м. Тернопіль понад 20 років. Місцезнаходження підприємства: м. Тернопіль, вул. Лесі Українки, 18. Це ресторанний заклад національної кухні, розрахований на 120 посадкових місць. Ресторан – це заклад ресторанної сфери із різноманітним асортиментом продукції власного виробництва та закупних товарів, високим рівнем обслуговування й комфорту в поєднанні з організацією відпочинку та дозвілля споживачів. Види діяльності ресторанного закладу наступні: прийом замовлень на святкування весіль, бенкетів, фуршетів; обслуговування туристичних груп, кейтерингове обслуговування. Базовими видами діяльності ресторану є: обслуговування відвідувачів закладу забезпечують офіціанти, що дотримують дресс-коду, які зобов'язані знати та дотримуватись стандартів сервісу при спілкуванні з відвідувачами при подачі страв і напоїв, виготовлених командою кухарів або барменом на замовлення; контроль діяльності ресторану й усього

персоналу здійснюють директор і керуючий; забезпечення всіма видами ресурсів для всіх сфер діяльності ресторану.

Проаналізовано фінансові ресурси у системі складових інноваційної активності ресторану “Галич”. Кількість працівників ресторан “Галич” станом на 2018 р. становила 10 осіб (8 – робітників, 2 – адміністративних працівників). Чоловіків на підприємстві – 7, жінок – 3. У 2019-2020 рр. кількість працівників не змінилась. Дохід закладу харчування зростає з кожним роком, відповідно до чого зростають і витрати. З кожним роком вартість валової продукції ресторанного закладу на одного середньомісячного працівника та на одну людину-годину збільшується, а також реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці збільшується у 2019 р. та знову зменшується у 2020 р. Оборотні активи щороку зростають, а необоротні активи – навпаки – зменшуються.

Досліджено стимулювання інноваційної активності ресторану “Галич”. У ресторані “Галич” застосовується обслуговування персоналом, так як комфорт грає, більш важливу роль, ніж чинник часу обслуговування. У закладі встановлюється норма обслуговування споживачів офіціантами, яка характеризує його клас. Сучасна технологія, обладнання та організація обслуговування дозволяють забезпечити приготування їжі протягом декількох хвилин і високу пропускну спроможність залу. Для сучасних закладів ресторанного господарства важливим є забезпечення належного рівня сервісу послуг під час обслуговування споживачів, оскільки сьогодні така проблема є актуальною проблемою для багатьох сервісних організацій.

3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ РЕСТОРАНУ “ГАЛИЧ”

3.1. Розроблення методики оцінювання стану мотивації як важливої інновації у діяльності ресторанного закладу

У сучасній практиці менеджменту існують чотири основні функції: планування; організації діяльності; мотивації; контролю. Вміле та ефективно поєднання даних базових функцій менеджментом закладу ресторанного типу дозволяє поставити діяльність суб'єкта підприємницької діяльності на вірний шлях щодо задоволення потреб організації та працівників. Мотивація – це спонукання людини до діяльності, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Нами було проаналізовано стан мотивації праці у діяльності ресторану, однак дана інформація не відображає об'єктивного та детального стану мотивації праці на підприємстві та різних його структурних одиницях. Також дана інформація є сумнівним ресурсом для менеджменту ресторанного підприємства, адже на її основі важко приймати рішення щодо питання мотивації працюючих. Саме тому у процесі нами було розроблено нову методику оцінювання стану мотивації праці. Вона заснована на поєднанні психологічних, соціологічних, математичних теорій та практик. Основою такої методики є соціометрія та теорія потреб Абрахама Маслоу. Соціометрія – це система структурного аналізу та вивчення міжособових відносин, який використовують переважно у малих групах. Автором цього явища є Якоб Леві Морено – австрійсько-американський психіатр, соціальний психолог, психотерапевт, соціолог, філософ. Вчений також сформулював стратегічне завдання соціометрії, яке полягає у забезпеченні таких умов на виробництві і у

житловому приміщенні, за яких люди працювали і жили б в оточенні симпатичних і симпатизуючих їм людей.

Структурні підрозділи будь якого підприємства є малими групами, тому ми можемо використати соціометрію у пропонованій нами новому методиці оцінювання мотивації праці, як базис. На практиці соціометрія реалізується у вигляді опитування учасників груп осіб за допомогою анкети з запитаннями. Вона направлена на визначення взаємовідносин між учасниками даної групи. Проте, нам потрібно дослідити взаємовідносини між працівниками та керівниками середньої ланки ресторану у питанні мотивації праці. Саме тому процес соціометрії буде змінено та адаптовано до нової мети, структури підприємства ресторанного господарства. Після змін дану методику можна буде використати в інших підприємствах з організаційною структурою лінійного типу.

Отже, сформулюємо нову методику оцінювання стану мотивації на підприємстві. Вона складатиметься з наступних етапів: розроблення анкети; проведення опитування на підприємстві; збір та оброблення даних опитування; аналізування інформації; процес прийняття рішень.

Розглянемо перелічені етапи детальніше.

Розроблення анкети. Мета опитування полягає у тому, щоб визначити, які потреби задовольняються ресторану “Галич”, а які недостатньо. За основу візьмемо теорію потреб Абрахама Маслоу. Сформуємо два запитання:

- яка потреба у найбільшій мірі задовольнеться у Вашому підрозділі?;
- задоволення якої потреби Вам необхідне на даний момент?

Якщо розмір підприємства малий, то запитання формуються зі звертанням до працівника. У даному випадку є 8 штатних працівників (без керівників вищої та середньої ланки), які об'єднані у різні структурні підрозділи, також є працівники, які працюють за сумісництвом.

Крім бюлетеня з запитаннями є також 2 листок, де коротко описана суть 5 потреб Абрахама Маслоу, щоб працівники дали більш точну відповідь.

Проведення опитування на підприємстві. Якщо працівників невелика кількість, то можна роздати бюлетень кожному. Якщо ж їх багато, то роздавати кожному буде дуже витратно у часі та фізично. У ресторані роздаємо кожному структурному підрозділу по бюлетеню. Підрозділи товариства не є великими за об'ємом, тому швидко дають відповіді на запитання анкети колективним методом.

Збір та обробка даних опитування. Результати опитування вносимо у програму для роботи з електронними таблицями Microsoft Excel, сформувавши такі стовпці для даних: порядковий номер, назва структурного підрозділу, кількість працівників, відповідь на запитання. Функції даного табличного редактора дозволяють нам легко проаналізувати дані, візуалізувавши їх.

Аналізування інформації. Наочно зображені діаграми стану мотивації на підприємстві ресторанного типу дозволяють нам зробити висновки щодо проблем, недоліків, переваг наявної системи мотивування працівників.

Процес прийняття рішень. Менеджмент шукає способи щодо ліквідації знайдених слабких місць у системі мотивації праці, врахувавши тенденції, потреби, настрої серед працівників товариства.

Опитування вищого керівництва (директора) та керівників середніх ланок (головний технолог, заступник директора по постачанню та реалізації продукції, заступник директора з економічних та фінансових питань, головний бухгалтер) не доцільно проводити. Кінцеві результати опитування будуть для даних працівників інформацією для прийняття подальших рішень у сфері мотивації праці.

Можемо сформувати діаграму (рис. 3.1), яка наочно продемонструє керівництво ресторану стан задоволення потреб у різних відділеннях ресторанного підприємства та загалом.

Отже, усі існуючі структурні підрозділи вказали, що фізіологічні потреби у найбільшій мірі задовольняються у них, деякі серед них вказали на існування потреби визнання та поваги, інші – на соціальні потреби.

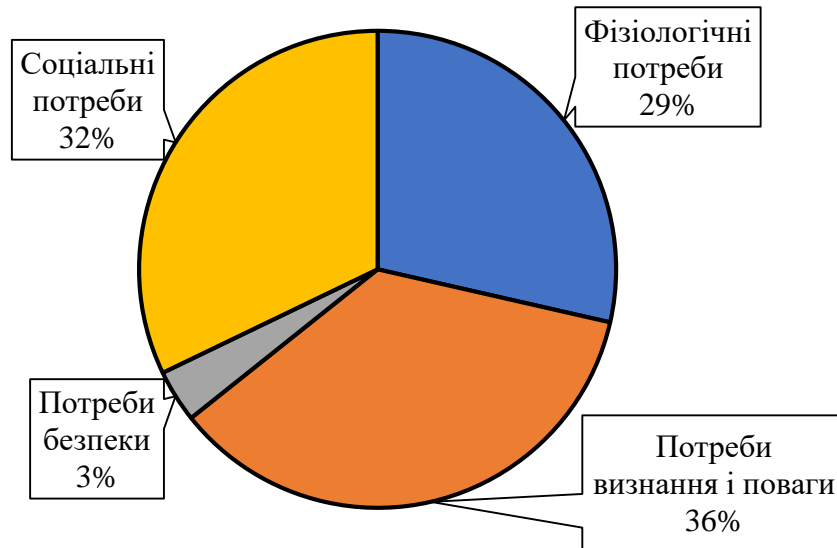


Рис. 3.1. Кругова діаграма стану задоволення потреб в усіх структурних підрозділах ресторану

Лише один підрозділ вказав потреби безпеки. Жоден з відділів не назвав потреби самовираження.

Також ми можемо візуалізувати цю діаграму, взявши до уваги точку зору працівників у даних структурних підрозділах.

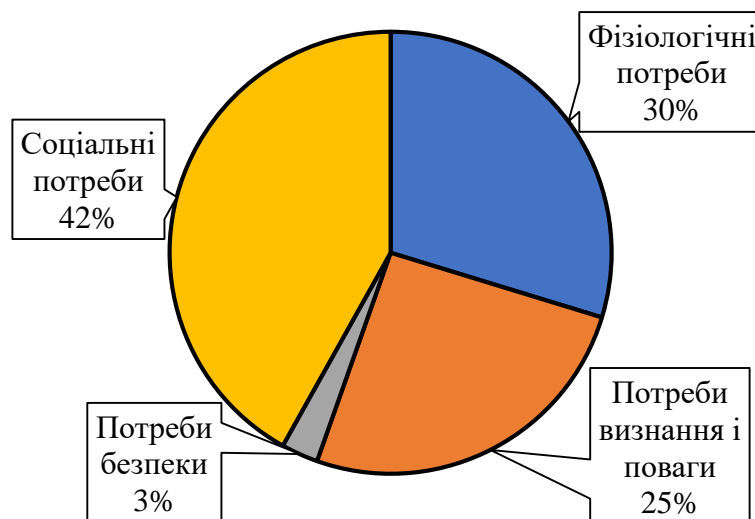


Рис. 3.2. Кругова діаграма стану задоволення потреб серед працюючих ресторанного закладу

На основі даних діаграм здається, що соціальні, фізіологічні потреби та потреби визнання та поваги рівномірно задоволені серед працівників ресторану “Галич”, але для повної ситуації слід проаналізувати відповідь на друге запитання анкети.

У даному випадку відповідь структурного підрозділу ми приймаємо за відповідь всіх членів даної структурної одиниці. Відповідно більшість працівників виокремили соціальні потреби, фізіологічні потреби, потреби визнання та поваги, а також потреби безпеки.

Щоб зробити об’єктивний висновок щодо потреб безпеки та самовираження у ресторанному закладі, потрібно розглянути діаграми на основі другого запитання анкети. Отже, проводимо аналізування другого запитання ідентично.

Формуємо діаграму, які наочно продемонструє керівництву товариства, яку потребу необхідно задовольнити у тому чи іншому відділі та загалом.

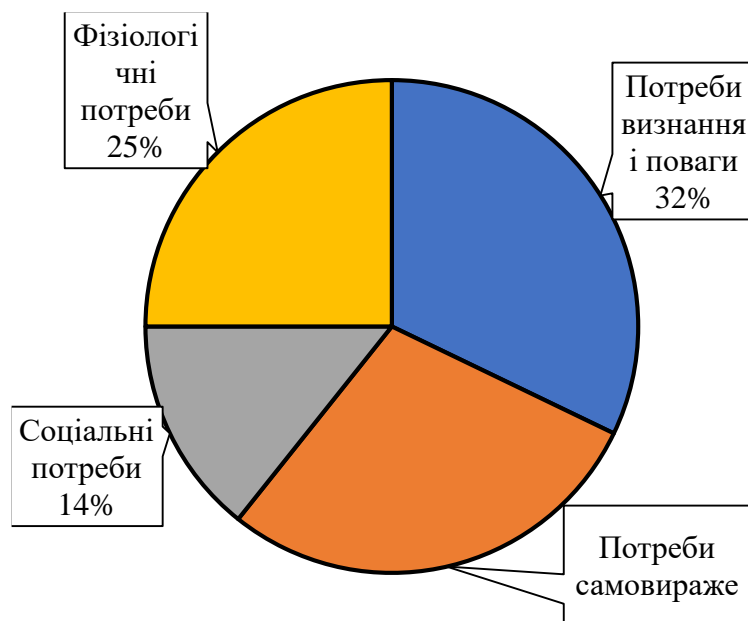


Рис. 3.3. Кругова діаграма першочергових потреб структурних підрозділів ресторану “Галич”

Отже, переважна більшість структурних підрозділів заявили, що, у першу чергу, їм необхідне задоволення потреб визнання та поваги, також існує потреба самовираження, фізіологічні потреби, соціальні потреби.

Потреби безпеки майже відсутні в обох опитуваннях. Річ у тому, що досліджуваний ресторан працює у сфері, деякі робітники часто працюють у небезпечних умовах. Тому керівництво підприємства ресторанного типу приділяє багато уваги тому, щоб людський ресурс знаходився у безпечних робочих умовах. Життя та здоров'я працівників знаходяться у пріоритеті. У свою чергу, працівники сприймають це, як норму, тому не визначають в опитуваннях анкети потреби безпеки.

Також ми можемо візуалізувати цю діаграму, взявши до уваги думку працівників у структурних підрозділах товариства. У даному випадку відповідь структурного підрозділу ми приймаємо, як відповідь всіх членів даної структурної одиниці.

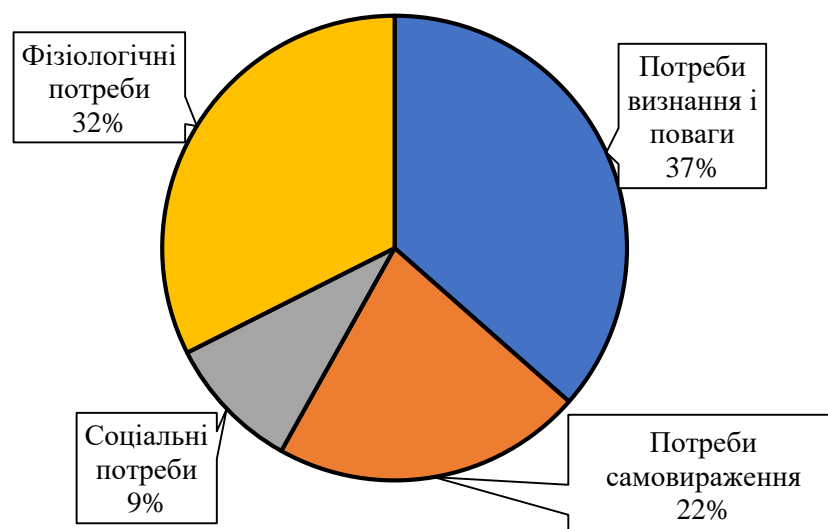


Рис. 3.4. Кругова діаграма першочергових потреб працівників ресторану "Галич"

Отже, частина працівників виявила необхідність у першочерговому задоволенні потреб визнання та поваги, інші працівники зауважили недостатній

рівень задоволення фізіологічних потреб, ще інші працівники виокремили потреби самовираження у даному опитуванні та соціальні потреби.

Фізіологічні потреби та потреби визнання та поваги займають велику частку в обох опитування, тому можна зробити висновок про нерівномірність у задоволенні потреб працівників ресторану. Ідентичні потреби задовольняються серед одних груп працівників, але в інших працівників даних потреб недостатньо. За допомогою рекомендованої нами методики оцінювання стану мотивації ми знайшли цей парадокс у мотивації працівників ресторанного підприємства.

Соціальні потреби також з'являються в обох діаграмах. Стан задоволення даних потреб – задовільний. Лише малий відсоток працюючих відзначив першочергову необхідність у задоволенні даних потреб. Ці особи працюють в малочисельних структурних підрозділах, не часто спілкуються з працівниками інших відділів, потребують адаптації у колективі.

Найгірша ситуація склалася з потребами самовираження. У жодному підрозділі вони не задоволені повністю, а більшість підрозділів відчувають відчутну нестачу щодо задоволення даних потреб. Даним працівникам необхідний кар'єрний ріст, навчання, свобода дій та прийняття рішень, делегування повноважень, творча робота, заохочення їх ініціатив. Варто повністю використовувати потенціал таких осіб.

Можемо також локалізувати дану методику оцінювання стану мотивації відносно певного лінійного керівника. Це робиться ідентично, але аналізуються дані лише тих структурних підрозділів, які підпорядковані одному конкретному лінійному керівнику. Наприклад, проведемо таке аналізування відносно заступника директора по постачанню та реалізації харчової продукції.

Формуємо діаграми (рис. 3.5 і 3.6).

Отже, стан соціальних потреб у підопічних заступника директора по постачанню та реалізації продуктів харчування дуже хороший, адже 3 структурні підрозділи відчувають задоволення соціальною потребою, в першу чергу. Жоден підрозділ не відчуває нестачі соціальної потреби.

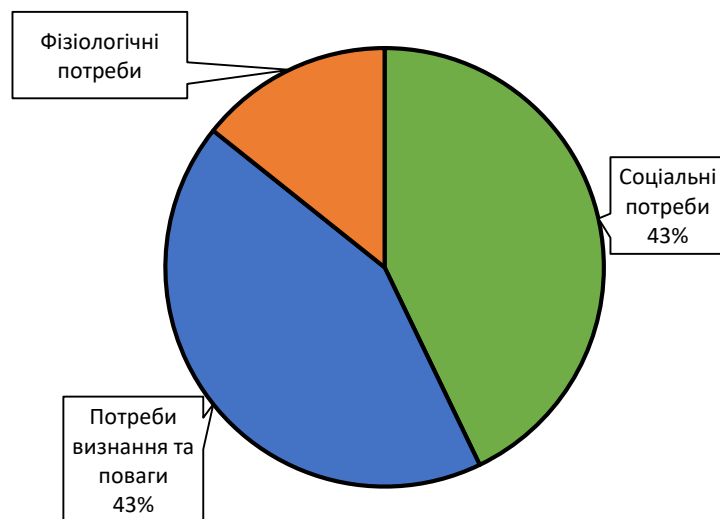


Рис. 3.5. Кругова діаграма відповідей на перше питання

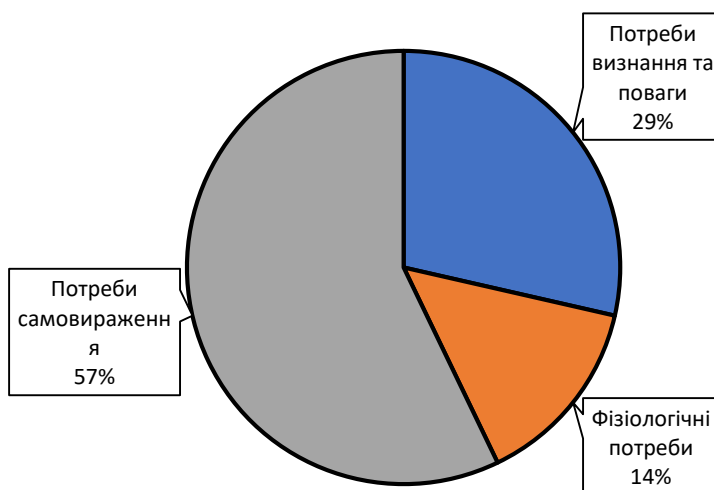


Рис. 3.6. Кругова діаграма відповідей на друге запитання

Більшість структурних підрозділів відзначили нестачу у потребі самовираження.

Стан мотивації праці – один із основних факторів, які впливають на плинність кадрів. За допомогою методів економічного прогнозування, а саме екстраполяції трендів, можемо визначити, на скільки може змінитись плинність кадрів ресторану “Галич” після того, як менеджмент ресторанного підприємства розпочне приділяти більше уваги питанням мотивації праці, використовуватиме запропоновану вище методичку на практиці.

Екстраполяція полягає у вивченні сформованих у минулому і сьогоднішній стійких тенденцій економічного розвитку і формуванні на їх основі прогнозу на майбутнє. Метод екстраполяції трендів полягає у пошуку формули досліджуваного тренду, формуванні прогнозу на майбутній період за цією формулою.

Отже, будемо графік на основі даних плинності кадрів за останні 3 роки (табл. 3.1) за допомогою програми для роботи з електронними таблицями Microsoft Excel. Потрібно використовувати графік з маркерами, на якому точки з'єднані між собою. На отриманому графіку слід навести курсор “миші” на будь яку точку, відмічену маркером (реальні дані) і натиснути правою кнопкою “миші”. Усі точки ряду буде виділено жовтим кольором і з'явиться меню. За допомогою меню потрібно побудувати лінію тренду, вибравши пункти “Показувати рівняння на діаграмі” та “Розмістити на діаграмі величину достовірності апроксимації”. Так ми зможемо отримати коефіцієнт детермінації.

Таблиця 3.1

Величина плинності кадрів ресторану
“Галич” за 2018-2020 рр.

Рік	Плинність кадрів
2018	2,5
2019	3,9
2020	3,8

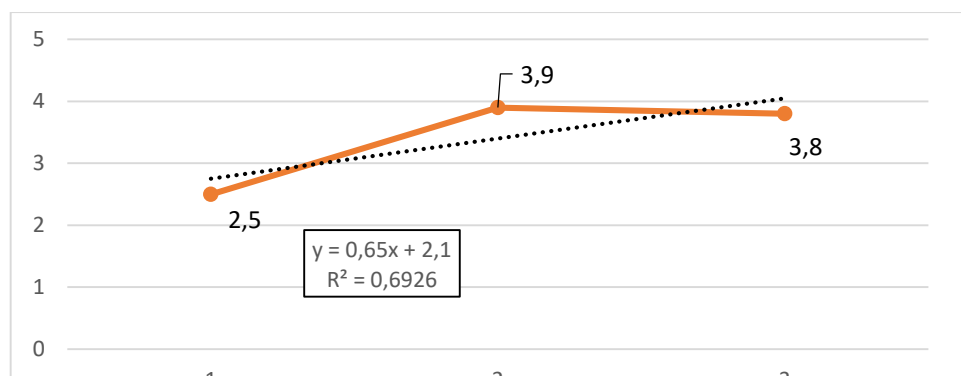


Рис. 3.7. Показник плинності персоналу протягом 2018-2020 рр. та його лінія тренду

Тепер у нас є рівняння, за допомогою якого можна отримати потрібні прогнози на майбутнє ($y = 0,65x + 2,1$). Формуємо прогноз, використовуючи черговість прогнозного періоду замість x (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз плинності персоналу ресторану
на 2022 та 2023 рр. за допомогою рівняння тренду

№ п/п	Рік	Плинність кадрів
1	2018	2,5
2	2019	3,9
3	2020	3,8
4	Прогноз на 2022	4,7
5	Прогноз на 2023	5,35

Отже, прогнозована плинність кадрів ресторанного закладу у 2022 р. становитиме 4,7, а у 2023 р. – 5,35. Коефіцієнт детермінації (0,6926) вказує, що прогноз точний приблизно на 69%. Даний прогноз дає нам на та керівництву підприємства уявлення про те, як змінюватимуться деякі економічні показники, якщо не буде змінено підходів до управління організацією.

На ресторанному підприємстві спостерігається тенденція до збільшення плинності кадрів упродовж аналізованого періоду. Це пояснюється внутрішніми та зовнішніми факторами. Наприклад, фактор економічної нестабільності у Україні є зовнішнім, тому менеджмент підприємства не може впливати на нього. Фактор мотивації праці – внутрішній, тому прямо залежить від дій менеджерів.

Мотивація праці – не єдиний внутрішній фактор, який впливає на плинність кадрів. Нами визначено 5 основних внутрішніх факторів впливу. Формуємо таблицю з даними факторами та визначаємо їх вагу методом експертної оцінки на основі аналізування ресторану. Сума ваг повинна

становити загалом 5 балів. Також у таблиці розділяємо прогноз плинності кадрів на 2022 р. на п'ять рівномірних частин.

Таблиця 3.3

Структура прогнозу плинності
кадрів ресторану на 2022 р.

Назва фактору	Рівномірні частини прогнозу плинності працівників	Вага впливу фактору
Недостатня мотивація праці	0,94	1,25
Низька зарплата	0,94	1,5
Відсутність творчої роботи	0,94	1
Незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі	0,94	0,75
Погані умови праці	0,94	0,5
Прогноз на 2022 р.		
4,7		

Просумувавши добутки частин прогнозу та ваг по кожному фактору, отримаємо значення показника плинності кадрів на 2022 р. – 4,7. Відповідно, зміна у мотивації, зарплаті, умовах праці чинитиме вплив на плинність кадрів. Покращивши мотивацію праці ми можемо шляхом зменшення значення показника “недостатня мотивація праці” (табл. 3.3), щоб отримати нове значення прогнозу.

Тепер визначимо ефективність нової методики оцінювання мотивації праці. Її проведення займає багато часу, але оброблення є досить швидким. З його допомогою ресторан отримає повноцінні дані щодо стану мотивації праці на підприємстві загалом, інформацію для подальших рішень. Раніше керівництво не проводило таких опитувань, не цікавилось потребами працівників, тому факт опитування допоможе працівникам зрозуміти, що вони важливі для ресторанного закладу, що їх потреби відслідковуються, згодом будуть задоволені. Відповідно до закону Парето, оцінюємо ефективність

даного методу у 20%, тому зменшуємо фактор “недостатня мотивація праці” на 0,2 (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Структура прогнозу плинності працюючих ресторану “Галич”
на 2022 р. після впровадження змін у мотивації праці

Назва фактору	Рівномірні частини прогнозу плинності кадрів	Вага впливу фактору
Недостатня мотивація праці	0,94	1,05
Низька зарплата	0,94	1,5
Відсутність творчої роботи	0,94	1
Незадовільний соціально-психологічний клімат в колективі	0,94	0,5
Погані умови праці	0,94	0,75
Прогноз на 2022 р.		
4,512		

Отже, прогноз плинності персоналу ресторанного закладу вдалось зменшити з 4,7 до 4,51 лише за допомогою незначних змін у мотивації праці. Нівелювання впливу інших факторів зможе покращити стан плинності кадрів, збільшити ідентифікацію працівників з підприємством.

3.2. Інноваційні пропозиції створення відділу маркетингу у діяльності ресторані “Галич”

Досягнення мети інноваційно активного підприємства, а саме – збільшення обсягів реалізації продукції – багато у чому залежить від організації маркетингової діяльності. Якщо діяльність маркетингової служби буде спрямована на максимальне задоволення потреб споживачів, що, у свою чергу, потребує активізації збутової діяльності, гнучких бюджетів, то тоді виробничий відділ буде зацікавлений у збільшенні обсягу товарів, бухгалтерія – у стандартизованих операціях і чітко визначеному бюджеті, конструкторські служби – у розробці таких моделей товару, що будуть мати підвищений попит

на ринках збуту. Саме необхідно переглянути організаційну структуру і реорганізувати відділ постачання та збуту у відділ маркетингу у ресторані “Галич”.

Розуміння того, що маркетинг – не розкіш, а засіб досягнення цілей підприємства, з’явилося в керівників недавно. Адже, маркетингова діяльність скеровує підприємство на одержання прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів, причому не на тимчасову вигоду, а на тривалу перспективу. З кожним роком підприємцям ще важче заробляти великі гроші, адже тепер не проблема “зробити”, а проблема продати. Враховуючи вітчизняний досвід, для наочного зображення використаємо наступний рис. 3.2, на якому подано оцінку ефективності діяльності маркетингової служби підприємства.

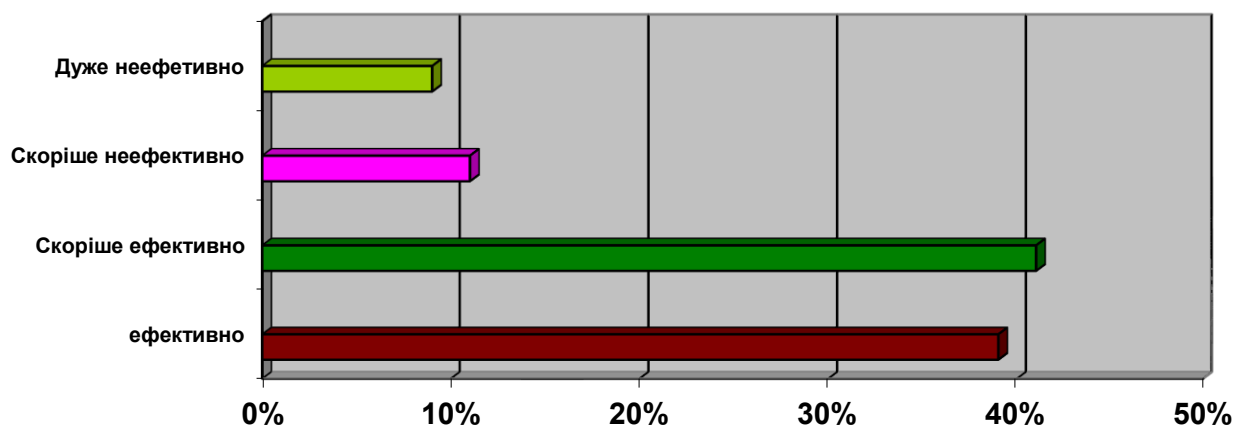


Рис. 3.8. Оцінювання ефективності діяльності маркетингової служби на підприємствах

Поданий рис. 3.8 є підтвердженням ефективності роботи маркетингової служби ресторану “Галич”. Ефективність маркетингу на промисловому підприємстві доцільно оцінювати, у першу чергу, визначенням частки

отриманого доходу та прибутку за рахунок реалізації маркетингових дій, а також співвідношенням отриманих економічних результатів у процесі здійснення маркетингових операцій і пов'язаних із цим витрат та досягається через зусилля, направлені на товар, на ефективне використання всіх видів ресурсів підприємства та створення консолідованого корпоративного соціально-психологічного стану в системі відносин.

Керівник проєкту – начальник відділу реорганізованого відділу постачання та збуту у новий маркетинговий відділ ресторану “Галич” визначає, що і коли повинно бути виконано та відповідає за кінцеві роботи по здійсненню пропозицій, включаючи витрати виробництва, витрачений час і якість проєкту. Функції начальника відділу маркетинг ресторану “Галич” щодо управління маркетинговою службою наступні:

- вирішення організаційних питань;
- керувати роботою відділу маркетингу з усіх видів діяльності (управління та взаємодія з працівниками; розподіл робіт;
- перевірка виконаних робіт; контроль за технікою безпеки та умови праці, за пожежною безпекою; відносини з керівництвом та з працівниками інших суб'єктів ресторану “Галич”, що звертаються з надання вказівок та завдань; участь у нарадах;
- розробляти стратегію підприємства з урахуванням перспективи розвитку;
- удосконалювати систему управління;
- вирішувати питання щодо укладання договорів з партнерами про співробітництво;
- брати участь у вирішенні трудових конфліктів;
- практика польового маркетингу (перебування на виставках; участь у семінарах для споживачів та проєктантів;
- поїздки разом з керівниками на переговори);
- практика кабінетного маркетингу (консультації та спілкування з керівниками, що безпосередньо приймають рішення про стратегію та тактику

дій на ринках; отримання зворотного зв'язку від керівників щодо прийнятих рішень для визначення правильності чи хибності власних позицій).

На рис. 3.9 представлено проєктну організаційну структуру новоствореного відділу маркетингу.

Враховуючи той фактор, що ресторану “Галич” у даний час працює на інтенсивне насичення ринку регіону продукцією харчування, доцільно удосконалити організаційну структуру підприємства шляхом створення відділу маркетингу, ввівши такі посади, як начальник відділу маркетингу, маркетолог споживчих мотивацій та маркетолог зі збуту.

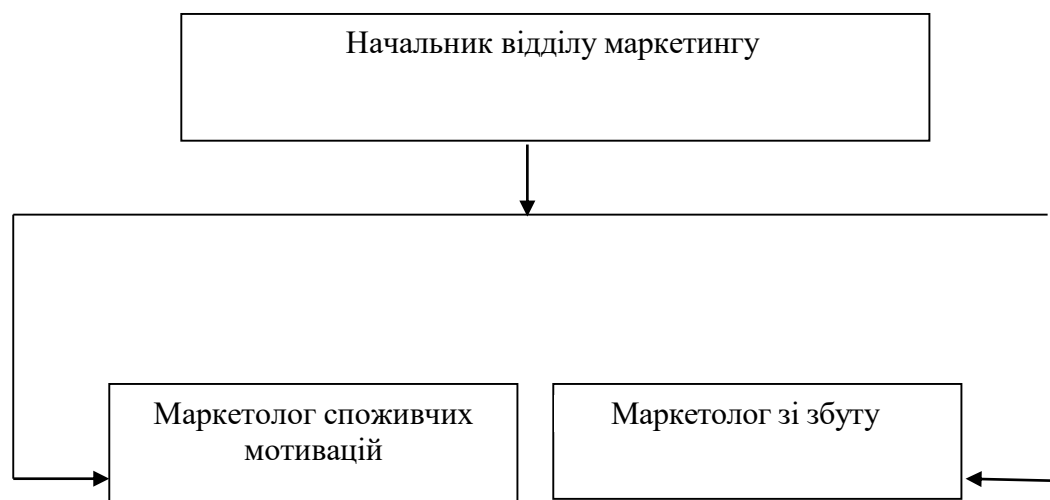


Рис. 3.9. Проєктна організаційна структура відділу маркетингу у ресторані “Галич”

У результаті реорганізації кількість працівників, що займаються збутом, збільшиться від однієї до трьох осіб.

Заходи з удосконалення системи управління інноваційною активністю ресторану “Галич” із метою зменшення витрат на виробництво реалізованої продукції та підвищення виручки від її реалізації приведені у табл. 3.5 та 3.6.

Таблиця 3.5

Заходи з удосконалення системи управління інноваційною активністю з метою зменшення витрат на виробництво реалізованої продукції ресторану “Галич”

№ п/п	Елементи системи управління інноваційною активністю	Заходи з удосконалення елементів системи управління інноваційною активністю
1.	Функції виробничого менеджменту	удосконалення управління маркетинговою діяльністю з метою зменшення витрат на виробництво реалізованої продукції
2.	Методи виробничого менеджменту	формування планів діяльності відділу маркетингу, що скеровані на зниження витрат на виробництво продукції
3.	Комунікації підприємстві	налагодження зв'язків з постачальниками
4.	Управлінські виробничі рішення	прийняття колегіального управлінського рішення про зміну постачальника з метою зменшення витрат на виробництво реалізованої продукції
5.	Організаційні зміни	зміна постачальників деталей обладнання з інших регіонів на поступове їх виготовлення підприємствами Тернопільщини

Таблиця 3.6

Заходи з удосконалення системи управління інноваційною активністю ресторану “Галич” з метою підвищення виручки від реалізації продукції

№ п/п	Елементи системи управління інноваційною активністю	Заходи з удосконалення елементів системи управління інноваційною активністю
1.	Функції виробничого менеджменту	удосконалення управління збутовою діяльністю з метою розширення ринку збуту
2.	Методи виробничого менеджменту	- формування планів реалізації на внутрішньому ринку; - розпорядження заступника директора по збуту про продаж даної продукції; - наказ про видачу премій за успішне виконання поставленого завдання
3.	Комунікації підприємстві	налагодження зв'язків з потенційними покупцями
4.	Управлінські рішення	прийняття управлінського рішення щодо продажу продукції

При організації пропозицій з реорганізації відділу постачання та збуту у відділ маркетингу необхідна організаційна структура, яка дозволить ефективно впровадити цей проєкт ресторану “Галич”. Враховуючи те, що даний проєкт за своїм масштабом є малий, то для його реалізації можна використати функціональну модель організації нової маркетингової служби, яка створюється на базі функціональної структури.

У наступній табл. 3.7 подано заходи з удосконалення системи управління інноваційною активністю з метою раціоналізації чисельності працівників ресторану “Галич”.

Таблиця 3.7

Заходи з удосконалення системи управління інноваційною активністю з метою раціоналізації чисельності працівників ресторану “Галич”

№ п/п	Елементи системи управління інноваційною активністю	Заходи з удосконалення елементів системи управління інноваційною активністю
1.	Функції менеджменту	- удосконалення управління постачальницькою діяльністю шляхом об'єднання відділу збуту і зовнішніх зв'язків із новоствореним відділом маркетингових досліджень у відділ маркетингу; - створення структури по маркетинговій діяльності з перерозподілом функцій та обов'язків.
2.	Методи менеджменту	- план реорганізації відділу збуту і зовнішніх зв'язків; - видача наказу про створення нової структури управління; - затвердження положення про організаційну структуру на основі реорганізації відділу збуту і зовнішніх зв'язків.
3.	Управлінські рішення	- рішення про проведення реорганізації у вище вказаних відділах; - рішення про перерозподіл зв'язків між структурними підрозділами.
4.	Організаційні зміни	- зміна організаційної структури управління відділу збуту і зовнішніх зв'язків; - збільшення загальної чисельності працівників з метою покращення збутової діяльності.

Відповідно до цих критеріїв фонд заробітної плати відділу маркетингу в цілому повинен формуватися у відповідності з наступною формулою:

$$\Phi_{ПЗ} = B_{мар} + (П_{над} + П_{прог}) \times K_1 \times K_2 \quad (3.1)$$

де $\Phi_{ПЗ}$ – фонд заробітної плати відділу маркетингу разом з ЄСВ;

$B_{мар}$ – базовий оклад чи тариф, обумовлений як постійна складова заробітної плати працівника, розмір якої визначається штатним розкладом;

$П_{над}$ – персональна надбавка чи грошова винагорода, що встановлюється кожному працівнику по представленню керівником відділу у межах затвердженого загального фонду на персональні надбавки всім працівникам відділу;

$П_{прог}$ – грошова винагорода працівникам відділу маркетингу за точність розроблення прогнозу реалізації основних видів продукції і груп виробів на конкретний період часу;

K_1 – відносний коефіцієнт, що враховує фактичне залучення споживачів, які уклали договір на постачання продукції підприємства, $K_1 = 1,0-1,5$;

K_2 – відносний коефіцієнт, що відображає суб'єктивну оцінку вищестоячим керівником рівня якості і термінів виконання робіт у сфері розроблення пропозицій по асортиментній, ціновій, рекламній стратегіях і участі у їхньому здійсненні, $K_2 = 0,9-1,1$.

Завдання пропонованого відділу маркетингу ресторану “Галич” мають бути визначені таким чином, щоб їх рішення забезпечили реалізацію: формування ринкової орієнтації діяльності підприємства; збір, обробка й аналіз інформації про ринок, вивчення потреб попиту; підготовка інформації для прийняття рішень щодо більш ефективного пристосування виробничого, торговельно-збутового, рекламного, фінансового потенціалу даного підприємства до вимог ринку; формування попиту та стимулювання збуту; проведення активної комунікаційної, розподільчої та збутової політики тощо.

Проектні значення величини заробітної плати та надбавок працівникам пропонованого відділу маркетингу ресторану “Галич” приведені у наступній табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Проектні середньомісячні значення величини заробітної плати та надбавок працівникам пропонованого відділу маркетинг ресторану “Галич”

№ п/п	Посада	Середньо-річна заробітна плата, грн.	ЄСВ (22%)	Персональна надбавка у рік, $P_{над}$ грн.	Грошова винагорода у рік, $P_{прог}$ грн.	Відносний коефіцієнт, K_1	Відносний коефіцієнт K_2
1.	Начальник відділу маркетингу (1 особа)	4350×12	$4350 \times 12 \times 0,22 = 11484$	2000	1500	1,1	1,0
2.	Маркетологи (2 особи): маркетолог споживчих мотивацій та маркетолог зі збуту	$4100 \times 2 \times 12$	$4100 \times 2 \times 12 \times 0,22 = 21648$	1400×2	900×2	1,1	1,0
	Разом	150600	33132	4800	3300	-	-

Враховуючи дані табл. 3.8, відповідно проектний річний фонд заробітної плати працівників пропонованого відділу маркетингу у діяльності ресторану “Галич” становитиме:

$$\Phi_{пз} = 12 \times (4800 + 3300) \times 1,1 \times 1,0 = 192162 \text{ грн.} = 192,162 \text{ тис. грн.}$$

Отже, реорганізація маркетингової служби у відділ маркетингу дасть можливість постійного забезпечення рекламними заходами та інформацією про

стан ринку для даного підприємства. Цей відділ допоможе залучити більше коло споживачів та підвищити конкурентоспроможність ресторану “Галич”.

3.3. Рекомендації створення овочевого цеху у ресторані “Галич”

В овочевому цеху проводиться первинне оброблення овочів, яке складається з наступних технологічних операцій (картопля і коренеплоди): сортування за якістю і розмірами, миття й очищення, доочищення, сульфитації (картоплі), промивання, нарізання. Процес оброблення інших овочів здійснюється в основному вручну. Операції по обробленні цибулевих і капустяних овочів зводяться до очищення, промивання, нарізання. Помідори, огірки, редис, баклажани, салати і зелень спочатку перебирають, а потім очищують, промивають і нарізають.

В овочевому цеху рекомендується організувати наступні лінії і ділянки: лінія очищення картоплі; лінія очищення коренеплодів; лінія очищення та миття цибулі; лінія для оброблення капусти, сезонних овочів і солінь; ділянка для доочищення картоплі; ділянка оброблення зелені.

Проведемо розрахунок кількості споживачів. Вихідні дані для розрахунку:

- тип підприємства – ресторан;
- кількість посадкових місць – 270;
- режим роботи підприємства – сніданок з 8-9; 9-10, обід 11-12;12-13, години. Обслуговування відвідувачів здійснюється щодня. Метод обслуговування – самообслуговування.

Таблиця 3.9

Тривалість посадки у ресторані

Підприємства	Тривалість посадки, хв.		
	Сніданок	Обід	Вечеря
Ресторанне підприємство	15	20	20

Коефіцієнт завантаження залу у різні години роботи підприємства визначають на основі вивчення пропускної здатності залів діючих підприємств громадського харчування, аналогічних проектуємо му.

Кількість відвідувачів, яких обслуговують за кожну годину роботи залу, розраховують за формулою:

$$N_{год} = P \frac{60}{t} K_3 \quad (3.2)$$

де P – кількість місці у залі;

t – тривалість посадки, хв.;

K_3 – коефіцієнт завантаження залу за дану годину.

Відношення $60/t$ характеризує кількість посадок у годину. Кількість відвідувачів за день N визначають як суму кількості відвідувачів за кожну годину роботи обіденного залу

$$N_{год} = P \frac{60}{t} K_3 = 270 \frac{60}{15} \times 0.3 = 324$$

$$N_{год} = P \frac{60}{t} K_3 = 270 \frac{60}{15} \times 0.2 = 216$$

$$N_{год} = P \frac{60}{t} K_3 = 270 \frac{60}{20} \times 0.5 = 405$$

$$N_{год} = P \frac{60}{t} K_3 = 270 \frac{60}{20} \times 0.7 = 567$$

Таблиця 3.10

Графік завантаження залу ресторану на 270 місць

Години роботи	Оборотність місця за 1 годину, раз	Коефіцієнт загрузки залу	Кількість споживачів, чол.
Сніданок			
8-9	4	0,3	324

9-10	4	0,2	216
Разом			
Обід			
11-12	3	0,5	405
12-13	3	0,7	567
Разом			
Всього			1512

$N_d = 1512$ (осіб)

Таблиця 3.11

Коефіцієнт споживання страв

Тип підприємства	Сумарний коефіцієнт споживання страв	Коефіцієнти споживання окремих видів продукції			
		холодних закусок	супів	других страв	солодких страв
1	2	3	4	5	6
Ресторан з вільним вибором страв	2,8	0,5	1	1	0,3

$$n = N_d \times m, \text{ (страв)} \quad (3.3)$$

де n – кількість страв, реалізованих підприємством протягом дня;

N_d – кількість споживачів за день, осіб;

m – коефіцієнт споживання страв

$$n = 1512 \times 2.8 = 4233,6 \text{ (страв)}$$

$$n_1 = 1512 \times 0,5 = 756 \text{ – холодні страви}$$

$$n_2 = 1512 \times 1 = 1512 \text{ – супи}$$

$$n_3 = 1512 \times 1 = 1512 \text{ – другі страви}$$

$$n_4 = 1512 \times 0,3 = 453,6 \text{ – солодкі страви}$$

Норми споживання іншої продукції

1. Горячі напої

$$n \ 1512 \times 0,1 = 151,2 \text{ (всього)}$$

$$n_1 = 1512 \times 0,04 = 60,48 \text{ Чай (л)}$$

$$n_2 = 1512 \times 0,05 = 75,6 \text{ Кава (л)}$$

$$n_3 = 1512 \times 0,01 = 15,12 \text{ Какао (л)}$$

2. Холодні напої

$$n = 1512 \times 0,05 = 75,6 \text{ (всього)}$$

$$n_1 = 1512 \times 0,03 = 45,36 \text{ Фруктові води (л)}$$

$$n_2 = 1512 \times 0,01 = 15,12 \text{ Мінеральні води (л)}$$

$$n_3 = 1512 \times 0,01 = 15,12 \text{ Натуральні соки (л)}$$

3. Хлібобулочні вироби

$$n = 1512 \times 250 = 378000 \text{ (всього)}$$

$$n_1 = 1512 \times 100 = 151200 \text{ житній хліб (гр)}$$

$$n_2 = 1512 \times 150 = 226800 \text{ пшеничний хліб (гр)}$$

4. Мучні кондитерські вироби

$$n = 1512 \times 0,3 = 453,6 \text{ мучні кондитерські вироби(гр)}$$

Таблиця 3.4

Норми споживання іншої продукції

Назва груп страв	Кількість відвідувачів	Коефіцієнт споживання страв	Кількість страв
Холодні страви і закуски	1512	0,5	756
Перші страви		1	1512
Другі страви		1	1512
Солодкі страви		0,3	453,6
Всього	1512	2,8	4233,6

Розрахункове меню складається на підставі асортиментного мінімуму, рекомендованого для підприємства громадського харчування даного типу та збірника страв і кулінарних виробів (додатки Б і В).

Технологічний процес оброблення продуктів складається з окремих послідовних операцій. Лінії розрізняють так, щоб обробка продуктів здійснювалась за найменшим шляхом, технологічні лінії як можна менше пересікалися між собою та не мали зворотних рухів. Для кожної з них передбачають визначене обладнання, інвентар, тару, інструменти, посуд.

Критерієм для виділення або об'єднання ліній оброблення являється кількість перероблюваної сировини.

В овочевому цеху підприємства з повним виробничим циклом організують наступні технологічні лінії: обробка картоплі, коренеплодів; цибулевих овочів; капусти, зелені та інших.

Технологічні процеси оброблення картоплі, коренеплодів та овочів інших видів потребують застосування в овочевих цехах різного обладнання. На великих підприємствах, де переробляється багато овочів, організуються окремі лінії оброблення овочів.

Механізація сортування за розміром здійснюється в сортувальних (калібрувальних) машинах. Для миття картоплі і коренеплодів застосовуються мийні або мийно-очисні машини. Невеликі підприємства ресторанного господарства використовують картоплечистки з гладеньким диском. Вони мають невеликі розміри і достатню продуктивність.

Очищення картоплі та коренеплодів від шкірки поділяється на дві операції: перше (попереднє) очищення здійснюється за допомогою спеціальних машин і апаратів, друге (остаточне або доочистка) – вручну.

Для перебирання зелені, очищення кабачків і перцю можна використовувати стіл з отворами для відходів і напівфабрикатів такої ж конструкції, як і для доочистки картоплі, а для очищення хрону, зеленої цибулі, часнику – стіл з отворами і витяжним пристроєм.

Основною умовою для організації поточкових ліній є синхронізація всіх операцій. Необхідно зробити розрахунок потужності лінії, кількості обладнання і працівників, необхідних для виконання роботи. В основу розрахунку потокової лінії може бути покладений заданий випуск продукції або потужність основного обладнання. З урахуванням обсягу продукції, призначеної до випуску, підбираються обладнання відповідної потужності, робоча сила, транспортуючі пристрої. Якщо в основу розрахунку покладене наявне обладнання, то всі інші елементи лінії розраховуються на його продуктивність.

У проєктованому овочевому цеху виділяємо три технологічні лінії:

- лінія по обробці бульбоплодів і коренеплодів;
- лінія по обробленню цибулевих;
- лінія по обробці салатних і капустяних овочів.

Лінія по обробці бульбоплодів і коренеплодів – сортування та калібрування овочів; мийка овочів в виробничих ваннах; механічне очищування; ручна доочистка; миття; нарізання. Лінія по обробленню цибулевих – сортування ; зріз донця; знімання луски, миття, нарізання. Лінія по обробці салатних і капустяних овочів – сортування; миття; чищення; промивання; нарізання.

Розрахунок відбуваються на основі добової кількості перероблюваної сировини. При складанні таблиць виходу напівфабрикатів та відходів необхідно послідовно показати результати розрахунків за окремими операціями оброблення кожного виду продукту.

Вихід напівфабрикатів при обробці сировини визначають за формулою

$$Q_{н/ф} = Q_{бр} \cdot m \cdot (1 - x) \quad (3.4)$$

де $Q_{н/ф}$ – вихід напівфабрикату, кг ;

$Q_{бр}$ – маса сировини бруто, кг;

x – доля відходів та втрат у загальній кількості сировини (Збірник рецептур страв та кулінарних виробів, 2005).

Таблиця 3.5

Вихід напівфабрикатів та відходів для овочів,
оброблених механічним способом

Технологічні операції	картопля				морква			
	К-ть сировини, кг	Відходи, %	Кіл-ть відходів, %	Вихід н/ф, кг	К-ть сировини, кг	Відходи, %	Кіл-ть відходів, %	Вихід н/ф, кг
Механічне	204,975	2	4,0995	200,8755	42,637	2	0,852	41,785

МИТТЯ								
Механічне чищення	200,8755	25	50,2188	150,6566	41,785	20	8,357	33,428
Ручне дочищення	150,6566	3	4,519	146,1376	33,428	3	1,003	32,425
Технологічні операції	буряк							
	К-ть сировини, кг		Відходи, %		Кіл-ть відходів, %		Вихід н/ф, кг	
Механічне миття	43,75		2		0,875		42,875	
Механічне чищення	42,875		20		8,575		34,3	
Ручне дочищення	34,3		3		1,029		33,271	

Розрахунок окремих видів механічного обладнання виробляють з урахуванням економічної ефективності його використання. Необхідну продуктивність, $Q_{тр}$, кг (шт) / год, визначають за формулою:

$$Q_{тр} = \frac{G}{t_y}, \quad (3.5)$$

Визначаючим чинником при розрахунках механічного обладнання є кількість сировини, що переробляється за день або максимальну зміну, продуктивність машини, а також режим роботи підприємства. Кількість продукту, що переробляється, визначаємо з урахуванням діючих норм, втрат і відходів при обробці.

Час роботи машини визначаємо за формулою:

$$t = \frac{Q}{G} \quad (3.6)$$

де t – час роботи машини (для універсальних приводів визначається, як сума часу роботи окремих змінних механізмів), год;

Q – кількість сировини, що переробляється, кг;

G – продуктивність машини, кг/год., слід забезпечувати їх раціональне застосування, враховуючи коефіцієнт використання:

Фактичний коефіцієнт використання обладнання повинен бути в межах 0,5-0,6. Якщо перевищує рекомендоване значення, то передбачають 2 машини або одну більшої продуктивності.

Розраховуємо і підбираємо картоплечистку:

1. Визначають загальну кількість сировини:

$$Q = \text{карт.} + \text{мор.} + \text{буряк} = 204,975 + 42,637 + 43,75 = 291,362 \text{ (кг)}$$

Картоплечистки є: МОК125 – 125 кг/Г

МОК250 – 250 кг/Г

МОК400 – 400 кг/Г

2. Визначаємо час роботи машини:

$$\text{МОК-400} \quad t = \frac{291,362}{400} = 0,6 \text{ год}$$

3. Визначаємо коефіцієнт роботи картоплечистки:

$$t = \frac{0,6}{7} = 0,08$$

Отже, підберемо машину картоплечистку МОК 400.

Розраховуємо і підбираємо овоченарізну машину.

МРО-50-200 – 60-200 кг/Г

МРО-400-1000 – 1000 кг/Г

$$Q = \text{карт.} + \text{морква} + \text{циб.} + \text{бур.} + \text{капус.} = 204,975 + 42,637 + 43,75 + 53,25 + 24,762 = 369,374$$

$$t = \frac{369,374}{1000} = 0,5 \text{ год}$$

$$3. \quad t = \frac{0,5}{7} = 0,07$$

Отже, підбираємо овочерізальну машину МРО-400-1000.

Таблиця 3.6

Механічне обладнання

Обладнання	Тип	Кількість одиниць	Продуктивність, кг/Г	Габаритні розміри, мм			Маса, кг
				<i>l</i>	<i>h</i>	<i>b</i>	
Картоплечистка	МОК400	1	400	690	570	1015	250

Овочерізательна машина	МРО-400-1000	1	1000	750	510	460	125
------------------------	--------------	---	------	-----	-----	-----	-----

Чисельність бригади кухарів визначається на підставі виробничої програми цеху на виробіток (норм часу):

$$N_1 = \frac{A}{T\lambda} \quad (3.7)$$

де N_1 – кількість працівників;

T – тривалість робочого дня, год.;

λ – коефіцієнт, що враховує продуктивність праці. $\lambda = 1,14$

n – кількість страв певного виду за день;

t – норма часу на 1 страву, хв.;

H – година – норма виробітку на одного працівника, кг., шт., порцій

тощо.

Кількість людей визначають наступним співвідношенням:

$$A = \frac{Q}{\alpha} \quad (3.8)$$

де Q – кількість сировини, яку переробляють за зміну, кг;

α – норма виробітки для даної операції на одну людину, кг/г.

$$A_1 = \frac{204,975}{150} = 1,3$$

$$A_2 = \frac{200,8755}{400} = 0,5$$

$$A_3 = \frac{150,6566}{60} = 2,5$$

$$N_1 = \frac{4,3}{7 \times 1,14} = \frac{4,3}{9,8} = 0,4$$

Таблиця 3.9

До розрахунку чисельності виробничого персоналу

№п/п	Операції	Кількість сировини	Норма виробітку, кг/г.	Кількість людей - осіб.
1	Промивання картоплі	204,975	150	1,3
2	Очищення картоплі	200,8755	400	0,5
3	Доочищення картоплі	150,6566	60	2,5
	Разом			4,3

$$A_1 = \frac{42,637}{150} = 0,3$$

$$A_2 = \frac{41,785}{400} = 0,1$$

$$A_3 = \frac{33,428}{100} = 0,3$$

$$N_1 = \frac{0,7}{7 \times 1,14} = \frac{0,7}{9,8} = 0,07$$

Таблиця 3.10

№ п/п	Операції	Кількість сировини	Норма виробітки, кг/г.	Кількість людей - г.
1	Промивання моркви	42,637	150	0,3
2	Очищення моркви і	41,785	400	0,1
3	Доочищення моркви	33,428	100	0,3
	Разом			0,7

$$A_1 = \frac{43,75}{150} = 0,3$$

$$A_2 = \frac{42,875}{400} = 0,1$$

$$A_3 = \frac{34,3}{100} = 0,3$$

$$N_1 = \frac{0,7}{7 \times 1,14} = \frac{0,7}{9,8} = 0,07$$

Таблиця 3.11

№ п/п	Операції	Кількість сировини	Норма виробітку, кг/г.	Кількість людей - г.
1	Промивання буряку	43,75	150	0,3
2	Очищення буряку	42,875	400	0.1
3	Доочищення буряку	34,3	100	0,3
	Разом			0,7

Для овочевого цеху ресторану при ресторанному підприємстві на 270 місць

потрібно 2 працівники – кухарі III розряду.

Розрахувавши чисельність працівників, підбираємо їх кваліфікаційний склад та складаємо графік виходу на роботу. (Д4)

Кількість виробничих столів розраховується за чисельністю працівників відповідно до визначених технологічних ліній та графіку виходу на роботу.

Розрахунок довжини столів проводиться за формулою:

$$L = N_1 * l, \quad (3.9)$$

де L – загальна довжина столу для певної операції, м ;

N_1 – кількість людей, одночасно зайнятих на цій технологічній операції;

l – норма довжини столу на одного працівника, м;

Таблиця 3.12

№	Технологічні операції	Кількість людей	Довжина столу 1 пр	Довжина столу
1	2	3	4	5
1	Огірки свіжі: перебирання	0,01	1,0	0,01
4	Цибуля зелена: Перебирання нарізання	0,1 0,0005	1,25 1,25	0,125 0,0006
5	Цибуля ріпчаста: Перебирання	0,1	0,7	0,07

	чищення	0,1	0,7	0,07
6	Морква: дочищення	0,04	0,7	0,03
7	Часник: Зріз. донце Знімання луски Розбирання гол. Чищення Січуть або труть	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,7 0,7 0,7 0,7 0,7	0,14 0,14 0,14 0,14 0,14
8	Картопля: дочищення	0,9	0,7	0,63
	Всього			1

Підбираємо столи:

СПК – 0,84 м

СПЛ – 0,84 м

СПСМ-1 – 1,05 x 2

Мийні ванни, що використовуються для миття, зберігання картоплі; у воді розморожування риби та інших операцій підбирають за розрахованою місткістю, що визначається за формулою:

$$V = Q (W + 1) / K\varphi \quad (3.10)$$

де V_p – розрахункова місткість ванни, дм^3

Q – кількість продукту, кг;

W – норма води для промивання 1 кг продукту, дм^3 ;

K – коефіцієнт заповнення, $K = 0,85$;

φ – оборотність ванни за зміну.

$$\varphi = T \times 60 / \tau, \quad (3.11)$$

де T – тривалість зміни, год;

τ – тривалість циклу оброблення продукту у ванні, хв.

Таблиця 3.13

Технологічні операції	Кіл-ть прод. миття	Норма води	Оборотність ванни	Трив. зміни	Трив. циклу	Розр. об'єм ванни
Огірки: миття	11,38	1,5	30,9	10,30	20	0,2
Буряк: миття	1,46	5	20,6	10,30	30	0,3
Цибуля ріпчаста: миття	2,1	2	20,6	10,30	30	0,1
Цибуля зелена: миття	0,6	2	20,6	10,30	30	4
Морква: Миття (промивання)	1,4 1,4	2 2	20,6 20,6	10,30 10,30	30 30	3,7 3,7
Карт опля: Миття	128,5	2	20,6	10,30	30	10,4
промивання	128,5	2	20,6	10,30	30	10,4
Всього						34,2

Підбираємо мийну ванну на одне відділення VM-1 – 840, кількістю 2 шт.

Підбір посуду, інструментів та інвентарю проводиться за нормами оснащення підприємства громадського харчування кухонним інвентарем

1. Бак для відходів
2. Відро
3. Дошка розробка
4. Лоток
5. Ніж жолобковий
6. Ніж карбувальний
7. Ніж “Кухарська трійка”
8. Тертка
9. Пристрій для нарізування зелені УНЗ
10. Ваги настільні циферблатні.

Площа виробничого приміщення розраховується за площею розрахованого і підбраного обладнання та за коефіцієнтом використання площі приміщення.

Корисну площу розраховують як суму площ, яку займає обладнання:

$$S_{\text{кор.}} = p_1 S_1 + p_2 S_2 + p_n S_n = \Sigma p S , \quad (3.12)$$

де p – кількість одиниць обладнання певного виду;

$S_{\text{кор}}$ – площа, яку займає одиниця обладнання, м^2

Виходячи з корисної площі, визначають загальну площу виробничого приміщення:

$$S_{\text{заг.}} = S_{\text{кор.}} / \eta, \quad (3.13)$$

де η – коефіцієнт використання площі (0,35)

$$S_{\text{заг.}} = 6,85 / 0,35 = 19,6$$

$$19,6 \times 1,2 = 23,5 \text{ м}^2$$

Довжина цеху становить 5,3м.

Ширина цеху становить 4,45 м.

Таблиця 3.14

Визначення площі цеху

№ п/п	Назва обладнання	Тип, марка	Габаритні розміри		Кількість обладнання	Корисна площа
			довжина	ширина		
1	2	3	4	5	6	7
1	Стіл для дочищ.картоп	СПК	840	840	1	0,7
2	Стіл для дочищ.цибулі	СПЛ	840	840	1	0,7
3	Стіл вироб. Секц-модульн	СПСМ-1	1050	840	1	0,8
4	Стіл для нарізання овочів	СП-1	840	840	1	0,7
5	Стелаж пересувний	СП-125	600	400	2	0,4
6	Мийна ванна	ВМ-1 СМ	1050	840	2	1,8
7	Картопле-чистка	МОК-400	455	375	1	0,17

Продовження табл. 3.14

1	2	3	4	5	6	7
8	Машина для наріз. овочів	МРО-400-1000	530	335	1	0,18
9	Підтоварник	ПТ	1470	840	1	1,2
	Всього					6,85

На даному підприємстві висота виробничого приміщення овочевого цеху становиме 3,2 метри, стіни обкладені плиткою на висоту 1,5 метра, у цеху водонепроникна підлога зі схилом для стікання води, використовується як природне, так і штучне освітлення (люмінесцентні лампи денного освітлення). Підлога у цеху повинна бути рівною, без виступів, не слизькою. Цех, окрім вентиляції, обладнаний автоматичною установкою для кондиціонування повітря, що забезпечує не тільки потрібну температуру, але і вологість повітря, створює хороший мікроклімат. Для забезпечення гарного природного освітлення виробничих цехів співвідношення вікон і підлоги повинне бути не менше, ніж 1:8. При штучному освітленні доцільніше використовувати люмінесцентні лампи денного світла, тому що вони дають більш рівномірний потік світла та менше витрачають електроенергії.

Гаряча та холодна вода повинні бути підведені до мийної ванни та раковини для миття рук. Каналізація забезпечує швидке видалення відходів і стічних вод, всі труби сховані у підлозі і настилах. Робоче місце – це частина виробничого цеху, пристосованого для виконання виробничих операцій, обладнана необхідним устаткуванням та інвентарем. Інструмент й інвентар варто розміщувати від працівника праворуч, а оброблюваний продукт – ліворуч. Терези, спеції та приправи при необхідності потрібно розташовувати у глибині столу на відстані витягнутої руки, обробну дошку – перед собою. Під час роботи працівник має стояти прямо, не сутулячись. Неправильне положення корпусу викликає швидку втомлюваність. Деякі операції кухар може виконувати сидячи, тому у кожному цеху необхідно установити високі табурети. Площа кожного робочого місця повинна бути зручною для роботи. Овочевий цех призначений для виробництва готових страв і напівфабрикатів з

різних видів овочів, а також для механічного оброблення різних видів овочів. Цей цех розміщений поблизу м'ясо-рибного та гарячого цехів, проте віддалено від цеху для готової продукції. Досліджений овочевий цех працюватиме в одну зміну.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра рекомендовано напрями удосконалення управління інноваційною активністю ресторану “Галич”. Доцільним буде розроблення методики оцінювання стану мотивації як важливої інновації у діяльності ресторанного закладу. Нами було розроблено нову методику оцінювання стану мотивації праці. Вона заснована на поєднанні психологічних, соціологічних, математичних теорій та практик. Основою такої методики є соціометрія та теорія потреб Абрахама Маслоу. Соціометрія – це система структурного аналізу та вивчення міжособових відносин, який використовують переважно у малих групах. Автором цього явища є Якоб Леві Морено – австрійсько-американський психіатр, соціальний психолог, психотерапевт, соціолог, філософ.

Рекомендовано інноваційні пропозиції створення відділу маркетингу у діяльності ресторані “Галич”. Враховуючи той фактор, що ресторану “Галич” у даний час працює на інтенсивне насичення ринку регіону продукцією харчування, доцільно удосконалити організаційну структуру підприємства шляхом створення відділу маркетингу, ввівши такі посади, як начальник відділу маркетингу, маркетолог споживчих мотивацій та маркетолог зі збуту. Реорганізація маркетингової служби у відділ маркетингу дасть можливість постійного забезпечення рекламними заходами та інформацією про стан ринку для даного підприємства. Цей відділ допоможе

Рекомендовано створення овочевого цеху у ресторані “Галич”. В овочевому цеху проводиться первинне оброблення овочів, яке складається з наступних технологічних операцій (картопля і коренеплоди): сортування за

якістю і розмірами, миття й очищення, доочищення, сульфитації (картоплі), промивання, нарізання. Процес оброблення інших овочів здійснюється в основному вручну. Операції по обробленні цибулевих і капустяних овочів зводяться до очищення, промивання, нарізання. Помідори, огірки, редис, баклажани, салати і зелень спочатку перебирають, а потім очищують, промивають і нарізають. В овочевому цеху рекомендується організувати наступні лінії і ділянки: лінія очищення картоплі; лінія очищення коренеплодів; лінія очищення та миття цибулі; лінія для оброблення капусти, сезонних овочів і солінь; ділянка для доочищення картоплі; ділянка оброблення зелені.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Охорона праці

Охорона праці – першочерговий елемент в роботі кожного підприємства. У ресторані “Галич” у процесі охорони праці закладено різні нормативно – правові документи та рекомендації, накази, положення тощо, що розроблені згідно чинного законодавства України, зокрема:

- Закон України “Про охорону праці” (№ 2695-ХІІ від 14.10.92, поточна редакція станом на 16.10.2020 р. на підставі 124-ІХ);
- Наказ від Державного Комітету України По нагляду за охороною праці про “Порядок опрацювання і затвердження роботодавцем нормативних актів з охорони праці, що діють на підприємстві” (№ 132 від 21.12.1993, поточна редакція станом від 27.12.2016 р. на підставі - z1517-16);
- Конституція України. Кодекс законів про працю України (№ 322-VІІІ від 10.12.71, поточна редакція від 25.10.2020 р. на підставі - 931-ІХ);

Як і на більшості підприємств, керівництво ресторану “Галич” розробило для кожного працівника посадові інструкції. У них викладено не лише кваліфікаційні вимоги для певної посади, але і права та обов’язки працівника, та відповідальність за ті чи інші дії. У свою чергу, працівник вже з самого початку трудової діяльності ознайомлений з основною інформацією щодо роботи та з приводу того, що від нього очікують, яке коло його обов’язків і яка відповідальність на нього покладена.

Крім того, у розробленій посадовій інструкції прописані критерії, за якими працівника можуть прийняти на певну посаду, підвищити, віднести до кадрового резерву, запропонувати курси щодо підвищення кваліфікації, і навіть звільнити.

Ще один важливий плюс полягає в тому, що при наявності посадової інструкції працівник отримує зарплату тільки за ті обов'язки, які в ній прописані. Якщо працівник виконує додаткову роботу, яка не входить у вказаний перелік його обов'язків, то працівник отримує додаткову оплату за виконану роботу.

Відповідно до Розділу 3 Закону України “Про охорону праці”, персонал повинен проходити інструктаж, щодо охорони праці та безпеки, під час прийняття на роботу та впродовж робочого процесу. Керівництво ресторану “Галич” при кожному прийомі на роботу нового працівника та періодично проводить дані інструктажі. Завдяки проведенню даного інструктажу:

- персонал проінформований про те, які дії треба зробити, щоб безпечно виконувати свої обов'язки;
- надається інформація щодо факторів виробничого середовища і процесів, які впливають на працівників на робочих місцях і в робочих зонах;
- нагадується працівникам про правила безпечної поведінки при підготовці до роботи, під час роботи і після закінчення трудового дня, а також в екстремальних ситуаціях, наприклад при пожежі або нещасному випадку.

Вхідний інструктаж стосується всіх працівників, незалежно від посади і стажу роботи. За проведення даного інструктажу відповідає як адміністратор закладу так і директор. Методики проведення даного інструктажу узгоджуються керівником ресторану “Галич”.

Відповідальність персоналу та підприємства в цілому, на рахунок дотримання та порушення правил щодо охорони здоров'я, охорони праці та техніки безпеки покладається на директора. Крім того, кожен працівник даного закладу ресторанного господарства несе індивідуальну відповідальність за дотримання та виконання встановлених правил щодо охорони праці та техніки безпеки.

Більша частина обов'язків щодо контролювання лягає безпосередньо на адміністратора і шеф-кухаря, адже керівник ресторанного закладу не в силі контролювати все самотужки. В їх обов'язки (стосовно охорони праці) входить:

- спостереження за виконанням робітниками інструкцій з техніки безпеки та виробничої санітарії, за використанням ними спецодягу, спецвзуття та засобів індивідуального захисту.

- надавати навчальні інструкції безпечними методами і прийомами виконання робіт (до яких відносять інструктаж з охорони праці, стажування на робоче місце і перевірку знань вимог охорони праці);

- невідкладно повідомляти безпосереднього керівника про будь-які ситуації, які можуть загрожувати життю і здоров'ю як працівників так і відвідувачів, про кожний нещасний випадок, що відбувся на підприємстві, або про погіршення стану здоров'я когось з працівників;

- виконувати лише ту роботу, яка поставлена керівником, способом, зазначеним у технологічній та експлуатаційної документації та посадових інструкціях.

- помітивши порушення вимог охорони праці іншим працівником, попереджати працівника про необхідність дотримання вимог, які гарантуватимуть безпечне виконання робіт.

- дотримуватися трудової дисципліни і правил, встановленими корпоративною культурою.

4.2. Пожежна безпека

На керівника ресторані "Галич" полягають зобов'язання щодо забезпечення повного, своєчасного і неухильного виконання правил, норм і умов пожежної безпеки.

Персональна відповідальність за пожежну безпеку покладається як на керівника так і на адміністратора і шеф-кухаря.

Кухня закладу харчування це місце підвищеної пожежної безпеки, тому дуже важливо щоб вона відповідала всім вимогам пожежної безпеки.

Персонал, на який покладено проведення робіт з пожежної безпеки в організації, зобов'язаний:

- розподілити всі робочі місця за категоріями пожежної небезпеки;
- сформувані та затвердити інструкції пожежної безпеки та плани евакуації на випадок пожежі;
- забезпечити проведення протипожежних інструктажів та занять з пожежної безпеки з відповідальними особами;
- придбати і своєчасно оновлювати засоби пожежогасіння.

Керівник і весь персонал у цілому, особливо який несе відповідальність за пожежну безпеку, крім проходження протипожежного інструктажу, проходять навчання пожежно-технічного мінімуму включно з знанням вимог нормативних правових актів, що встановлюють відповідальність за пожежну безпеку, в тому числі протипожежного режиму, пожежної небезпеки робочого процесу і виробництва закладу, а також методів і дій при утворенні пожежної ситуації в закладі громадського харчування, що мають можливість набути практичні навички стосовно попередження пожежі, оберегати життя, здоров'я працівників та відвідувачів, а також майно під час пожежі.

Використання даного виду навчання працівників ресторану "Галич", що не пов'язані з пожежонебезпечним процесом роботи, проводиться протягом місяця після початку роботи на певні посаді і з подальшим навчанням не менше одного разу на три роки після останнього навчання, а інша частина колективу, що пов'язана з пожежонебезпечною роботою – один раз на рік.

Кількість небезпек, які можуть призвести до нещасного випадку у ресторані є досить великою, тому весь персонал, повинен використовувати засоби індивідуального захисту, до яких відноситься спеціальна уніформа та взуття.

Важливу частину робочого процесу займає дотримання санітарних вимог та норм. Персонал кухні регулярно очищує та дезинфікує робочі поверхні, де відбувається процес приготування їжі. Тим часом на обслуговуючий персонал лягають обов'язки стосовно прибирання залу ресторану.

Персонал проходить періодично медогляд і відповідно до його результатів, приймається рішення чи може цей працівник продовжувати роботу в закладі харчування чи є якісь обмеження. Медичні книжки зберігаються у керівництва.

Відповідальність за дотримання персоналу санітарно - гігієнічних норм покладено на шеф-кухаря та адміністратора, які впродовж робочого дня перевіряють їх дотримання, і якщо виявляють порушення, то повідомляють про це працівникам, які виправляють помилку.

У зв'язку з епідеміологічною ситуацією в країні та світі, спричиненою пандемією COVID-19, у ресторані "Галич", починаючи від 18.03.2020 р., керівництвом закладу було введено певних додаткових обмежувальних заходів у власній діяльності, посилаючись на рекомендації МОЗ України. Тут варто виокремити носіння захисних масок та рукавиць, забезпечення антисептичними засобами при вході у ресторанному підприємстві та на кожному столі, додаткові санітарні години для дезинфекції приміщення. Також дотримується "карантин вихідного дня" і ресторан "Галич" у вихідні дні працює лише на виніс та доставку страв.

Висновки до четвертого розділу

У четвертому розділі розроблено заходи з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях. Як і на більшості підприємств, керівництво ресторану "Галич" розробило для кожного працівника посадові інструкції. У них викладено не лише кваліфікаційні вимоги для певної посади, але і права та обов'язки працівника, та відповідальність за ті чи інші дії. У свою чергу, працівник вже з самого початку трудової діяльності ознайомлений з основною інформацією щодо роботи та з приводу того, що від нього очікують, яке коло його обов'язків і яка відповідальність на нього покладена. Крім того, у розробленій посадовій інструкції прописані критерії, за якими працівника можуть прийняти на певну посаду, підвищити, віднести до кадрового резерву, запропонувати курси щодо підвищення кваліфікації, і навіть звільнити.

Кухня закладу харчування це місце підвищеної пожежної безпеки, тому дуже важливо щоб вона відповідала всім вимогам пожежної безпеки. Персонал, на який покладено проведення робіт з пожежної безпеки в організації, зобов'язаний: розподілити всі робочі місця за категоріями пожежної небезпеки; сформувати та затвердити інструкції пожежної безпеки та плани евакуації на випадок пожежі; забезпечити проведення протипожежних інструктажів та занять з пожежної безпеки з відповідальними особами; придбати і своєчасно оновлювати засоби пожежогасіння.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження механізму впливу зовнішніх і внутрішніх факторів макроекономічного середовища на ефективність господарювання, визначення причин гальмування переходу вітчизняної економіки до інноваційної парадигми розвитку науково обґрунтована гіпотеза про необхідність формування системних управлінських інновацій, націлених на підвищення ефективності підприємства. Стан інноваційної активності будь-якої країни можна правильно оцінити лише у тому випадку, якщо інноваційна діяльність розглядається у нерозривній єдності з науково-технічною та виробничою діяльністю, тобто як єдина органічна система науки, інновації й виробництва.

В основі формування інноваційно лежать здатності економічної системи до генерації, трансферу та комерціалізації знань, а складовими компонентами інноваційної активності є кадри, матеріально-технічне забезпечення, інформація, об'єкти інтелектуальної власності, організація наукової системи. Інноваційний потенціал багато в чому поєднує можливість і готовність суб'єкта до здійснення інноваційної діяльності. Можливість дозволяє використовувати накопичені ресурси, а готовність визначається умовами зовнішнього середовища, що дозволяють реалізувати інноваційне управління.

Успішна діяльність ресторану “Галич” повинна забезпечуватись виробництвом продукції та послуг, які відповідають чітко визначеним потребам споживачів; відповідають стандартам та технічним умовам; відповідають діючому законодавству та іншим вимогам суспільства; пропонуються споживачам по конкурентоспроможним цінам; спрямовані на отримання прибутку.

Розробляючи проект овочевого цеху підприємства, нами були вирішені наступні завдання. У творчій частині роботи дана характеристика проєктованого підприємства, відображені такі аспекти як: призначення

підприємства, методи та форми обслуговування споживачів, характеристика підприємства, асортимент продукції, що випускається. Подана характеристика проєктованого цеху, відображені такі аспекти, як: призначення цеху, наявність обладнання, організацію праці у цеху, режим роботи цеху. У технологічній частині проведений огляд і розрахунок наступних аспектів для підприємства: кількості відвідувачів за кожну годину роботи, кількості страв і напоїв, що реалізуються в залі, асортиментного мінімуму, плану-меню. Проведений огляд і розрахунок наступних аспектів для цеху: потрібної кількості сировини вагою брутто та нетто, робочої сили, графіка виходу на роботу, обладнання, площі. В графічній частині роботи приведений план овочевого з розташуванням механічного та немеханічного обладнання цеху. Якість роботи овочевого цеху багато у чому залежить від правильної організації робочих місць, від обладнання їх устаткуванням, посудом та інвентарем. На даному підприємстві в овочевому цеху розміщене обладнання й устаткування, що повністю забезпечує виконання виробничої програми та зручно розташоване для кращої роботи працівників. Важливий також правильний підбір посуду за обсягом виробництва та призначенням. Посуд зберігається на решіткових стелажах або на полицках. В овочевому цеху використовуються кухонні ножі для чищення та нарізання овочів, обробні дошки. Виробничі столи оснащені також вбудованими ваннами.

Для безпечності роботи в овочевому цеху робітники кухні повинні вивчати правила експлуатації механічного устаткування й отримати практичний інструктаж у завідуючого виробництвом. Підлога у цеху повинна бути рівною, без виступів, не слизькою. Температура у цеху не повинна перевищувати 26 °С. На виробництві повинна обов'язково бути аптечка з набором медикаментів. Кількість кухарів визначається потужністю підприємства. Асортимент страв і закусок вимагає високої кваліфікації робітників. Кухарі виконують певний обсяг робіт, що забезпечує їх рівномірне навантаження протягом робочого дня.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський В.А. Ресторанний бізнес: навч. посіб. РнД.: Фенікс, 2005. – 220 с.
2. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 432 с.
3. Баланда А. Л., Надрага В. І. Соціальний капітал підприємства: переваги та ризики прояву. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 1. С. 37–41.
4. Баранов О. Г. Інноваційні теорії: представники і проблема структуризації. Історія народного господарства та економічної думки України. 2009. Вип. 42. С.
5. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. / пер. с англ. под науч. ред. Р. И. Капелюшниковой. Москва: ГУ ВШЭ, 2003. С. 50-154.
6. Белкин В. Н., Виноградова В. Ю. Инновационная активность человеческого капитала. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2009. 74 с.
7. Волкова О.І. Економіка і організація інноваційної діяльності: [підручн.] / Під ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенко та ін. К.: ВД “Професіонал”. 2004. 960 с.
8. Воронов Н. А. Исследования терминологически классификационного аспекта инновационной деятельности. Вестник ННГУ. Серия: Экономика и финансы. 2005. № 1 (7). С. 285-295.
9. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. 2-е изд. Москва: Эксмо, 2003.
10. Горбунов А. А., Резвая А. Д. Анализ использования инновационного потенциала региона. Проблемы Современной экономики. 2008. №3 (27). С. 382–

11. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 259 с.
12. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 65–69.
13. Денисенко М. П. Інноваційний розвиток суспільства на основі інтелектуального капіталу. Наукові записки. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 15-19.
14. Дунська А. Р., Жалдак Г. П. Соціальний капітал як ресурс інноваційного розвитку підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3 (3). С. 95-99.
15. Інноваційний клімат промислових підприємств України в сучасних умовах економічного розвитку. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5437>
16. Історія економіки та економічної думки: навч. посіб. / за ред. С. І. Архієреєва, Н. Б Решетняк. Харків: НТУ “ХПІ”, 2010. 336 с.
17. Кенэ Ф. Избранные экономические сочинения. Москва: Директ-Медиа, 2007. 516 с.
18. Кисова А. Е. Генезис идей экономического роста и его гуманизации. Экономическая теория. 2011. № 1 (74). С. 51-54.
19. Кіндрик Т. О., Головінов О. М. Інноваційна діяльність в туристичному господарстві України. Ефективні інструменти сучасних наук – 2010: матеріали конференції. URL : http://tourlib.net/statti_ukr/kindryk.htm (дата звернення: 16.03.2017).
20. Колот А. М. Інноваційна праця, інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. Економічна теорія. 2007. № 2. С. 3-13.
21. Кондратьев Н. Д., Яковец Ю. В., Абалкин Л. И. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды. Москва: Экономика,

22. Костюк І. В. Поняття стратегії економічного розвитку країни: соціальний вимір. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24 (10). С. 212-218.

23. Коулман Дж. Введение социальной структуры в экономический анализ / пер. А. А. Куракина, науч. ред. В. В. Радаева, Г. Б. Юдина. Э

к 24. Кочума І. Ю. Соціальний капітал як чинник підвищення ефективності використання економічного потенціалу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України, 2014. Вип. 40. С. 146-254.

о 25. Кравченко С., Кладченко И. Исследование сущности инновационного потенциала. URL : <http://masters.donntu.edu.ua> (дата звернення: 22.04.2019).

и 26. Ляпина И. Организация и технология гостиничного обслуживания. – М.: ПрофОбрИздат, 2001. – 206 с.

е 27. Магдич А. С. Эволюция взглядов на причины экономических циклов. Академічний огляд .2010. № 2 (33). С. 22-36.

к 28. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання. К., 2002. 320 с.

я 29. Мендела І.Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2013. Вип. 9(1). 125-129 с

о 30. Мищенко Е. С. Организационные структуры управления. Тамбов: Издательство ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. 104 с.

и 40. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. С. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

о 41. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження. Львів : Світ, 2001. 416 с.

и 42. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.

.

43. Нокдаун и локдаун. Как “переносит” карантин гостиничный рынок Украины. URL://commercialproperty/ua/analitics/nokdaun-i-lokdaun-kak-perenosit-karantin-gostinichnyu-rynok-ukrainy/

44. 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_2

45. Поплавська А.В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах. URL: <https://journal-knukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226>

46. Романенко О. О., Яворська О. Г. Клієнтський капітал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності Одеської області. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28 (2). С. 10-15.

47. Романенко О. О., Яворська О. Г. Особливості інновацій в туризмі та індустрії гостинності. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 5-9.

Додаток Б

Розрахункове меню

№ рец.	Назва страв	Вихід, г	Кількість страв
1	2	3	4
Холодні закуски			756
55	Салат із свіжих огірків	100	150
62	Салат “Дністер”	100	200
71	Салат з білокачанної капусти з яблуками	100	150
99	Ікра бурякова з морквою	100	50
134	Оселедець з цибулею	85	100
165	Паштет з печінки	100	50
187	Закуска гостра	75	56
Супи			1512
99	Борщ Український	250	450
104	Борщ Львівський	250	400
121	Розсольник по-домашньому	250	300
274	Юшка мисливська	250	362
Другі страви			1512
61	Картопля пюре	200	350
68	Рагу овочеве	250	300
75	Біфштекс	90	100
52	Тефтелі з яловичини	60	100
80	Биточки	90	150
70	Бефстроганов	80	120
63	Азу	80	130
76	Каша с грибами	200	262
Солодкі страви			453,6
930	Компот із плодів консервованих	150	303,6
987	Яблука печені зі взбитими вершк.	150	150
Здобні хлібобулочні вироби			1134
107	Булочка ванільна	100	50
108	Булочка з горіхами	100	50
112	Булочка з маком	100	100
115	Булочка російська	60	100
106	Здоба звичайна	50	100
109	Булочка домашня	100	50
1091	Пиріжки печені з сиром	75	30
1031	Пиріжки печені з капустою	75	50
	Хліб	25	967500
	ржаний хліб	25	378000
	пшеничний хліб	25	567000
Гарячі напої			151,2
1010	Чай з лимоном	200/15/4	70
1016	Кава чорна з молоком	100/25/15	50
1031	Какао	200	31,2
Холодні напої			75,6

Продовження додатку Б

1	2	3	4
---	---	---	---

	Вода “Миргородська”	200	20
	Вода фруктова	200	10
	Сік яблучний	200	20
	Сік апельсиновий	200	25,6

Додаток В

Виробнича програми овочевого цеху

Назва продукту	Кількість сировини (кг)	Призначення	Технологічні операції
1	2	3	4
Огірки свіжі	12,2	Салат із свіжих огірків	Перебирання миття Нарізання
Капуста	53,25	Салат з білокачанної капусти з яблуками Салат “Дністер” Борщ “Український” Рагу з овочів Пиріжки печені з капустою	Сортування миття чищення промивання нарізання
Буряк	43,75	Ікра бурякова з морквою Борщ Український Борщ Львівський	Перебирання Сортування, миття Обчищення Ручна доочистка нарізання
Цибуля зелена	1.123	Салат із свіжих огірків	Перебирання миття нарізання
Цибуля ріпчаста	24,762	Салат “Дністер” Салат з білокачанної капусти з яблуками Ікра бурякова з морквою Оселедець з цибулею Паштет з печінки Борщ Український Борщ Львівський Розсольник по-домашньому Юшка мисливська Рагу з овочів Біфштекс Тефтелі з яловичини Биточки Азу Каша с грибами	Зріз донця Знімання луски ,миття нарізання

Продовження додатку В

1	2	3	4
---	---	---	---

Морква	42,637	Ікра бурякова з морквою Паштет з печінки Борщ Український Борщ Львівський Розсольник по-домашньому Юшка мисливська Рагу з овочів	Сортування миття чищення Ручна доочист.промивання нарізання
Часник	0,4275	Борщ Український	Зріз донця Знімання луски розбир.голови Обчищення Січуть або тнуть
Картопля	204,975	Борщ Український Борщ Львівський Розсольник по-домашньому Юшка мисливська Картопля пюре Рагу з овочів	Перебирання Сортування, миття Обчищення Ручна дочистка нарізання
Гриби	26,24	Каша с грибами	Перебирання Сортування, миття Обчищення нарізання
Кабачки	45	Рагу з овочів	Перебирання Сортування, миття Зріз плодоніжки нарізання
Петрушка	1,544	Борщ Український Борщ Львівський Розсольник по-домашньому Юшка мисливська Рагу з овочів	Перебирання Сортування, миття нарізання
Яблука	23,5125	Салат з білокачанної капусти з яблуками Яблука печені зі збитими вершками.	Перебирання Сортування, миття Обчищення нарізання
Всього	490,6678		