

**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

«Бакалавр»

на тему:

**Трансформації в організації праці на підприємствах
ресторанного господарства, спричинені умовами
пандемії (на прикладі ресторану «NORI sushi lounge»)**

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

Капаць Катерина Михайлівна

Керівник _____ доц. Владимир О. М.

Нормоконтроль _____ доц. Стойко І. І.

Рецензент _____ доц. Кужда Т. І.

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Шерстюк Р. П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2022 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Капаць Катерині Михайлівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Трансформації в організації праці на підприємствах ресторанного господарства, спричинені умовами пандемії (на прикладі ресторану «NORI sushi lounge»)

Керівник роботи Владимир Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 04 » квітня 2022 року № 4/7-209

2. Термін подання студентом завершеної роботи 10.06.2022

3. Вихідні дані до роботи Матеріали виробничо-господарської діяльності ресторану «NORI sushi lounge»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Анотації. Вступ. Теоретичний розділ. Проблемно-аналітичний розділ. Проектно-прикладний розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Список використаної Літератури. Додатки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Ілюстративні матеріали за змістом бакалаврської кваліфікаційної роботи – 14-20 од.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------------------------------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| <i>Безпека життєдіяльності</i> | | | |
| <i>Основи охорони праці</i> | <i>к.т.н., доц. Окіпний І. Б.</i> | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання

04 квітня 22 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|--------------------------------|----------|
| 1 | <i>Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження трансформацій організації праці</i> | <i>22.04.2022</i> | |
| 2 | <i>Розділ 2. Аналіз організації праці на підприємстві «NORI sushi lounge»</i> | <i>12.05.2022</i> | |
| 3 | <i>Розділ 3. Напрямки трансформації організації праці на підприємстві «NORI sushi lounge»</i> | <i>27.05.2022</i> | |
| 4 | <i>Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i> | | |
| 5 | <i>Висновки</i> | <i>07.06.2022</i> | |
| 6 | <i>Література</i> | <i>08.06.2022</i> | |
| 7 | <i>Графічна частина (ілюстративні матеріали)</i> | <i>10.06.2022</i> | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Студент

(підпис)

Капаць К. М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Владимир О. М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Капаць К. М. Трансформації в організації праці на підприємствах ресторанного господарства, спричинені умовами пандемії (на прикладі ресторану «NORI sushi lounge»).

Кваліфікаційна робота бакалавра (77 с., 7 рис., 11 табл., 55 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2022.

Дана бакалаврська робота присвячена розгляду особливостей трансформації організації праці на підприємствах ресторанного господарства. У процесі дослідження розглянуто питання теоретико-методичних засад організації праці у ресторанній діяльності, особливостей змін в організації роботи в умовах пандемії, зумовленої захворюваннями на Covid-19. У роботі досліджено особливості діяльності суши-ресторану «NORI sushi lounge» під час карантину. З метою покращення організації праці, підвищення її продуктивності та посилення конкурентних переваг досліджуваного підприємства запропоновано використовувати систему показників, які допоможуть проводити контрольне оцінювання результатів діяльності працівників та сприятимуть посиленню самомотивації, а також покращенню якості персоналу.

Ключові слова: організація праці, трансформації організації праці, ресторанне господарство, продуктивність праці, система доставки, конкурентоспроможність, обслуговування, пандемія.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми трансформації організації праці у діяльності підприємств ресторанного господарства шляхом впровадження запропонованих рекомендацій для впровадження у роботу суши-ресторану «NORI sushi lounge».

ANNOTATION

Kapats' K. M. Transformations in the labor organization at restaurant enterprises caused by the pandemic conditions (the restaurant "NORI sushi lounge" as a case study).

Qualification work of a bachelor (77 p., 7 fig., 11 tab., 55 lit.) on a specialty 241 "Hotel and restaurant business". – Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2022.

This bachelor's thesis is devoted to the peculiarities of the labor organization transformation in the restaurant industry. In the process of the research the issues of theoretical and methodical bases of the labor organization in restaurant activity, and features of changes in the labor organization in the conditions of the pandemic caused by diseases on Covid-19 is considered as well.

In the process of research, the issues of theoretical and methodical bases of definition of administrative processes of restaurant activity, features of administrative forms and methods was considered. The peculiarities of the activity of the sushi restaurant "NORI sushi lounge" during quarantine are investigated in this bachelor's thesis. In order to improve the labor organization, increase its productivity and strengthen the competitive advantages of the researched enterprise, it is proposed to use a system of indicators that will help conduct a performance appraisal of employees and strengthen self-motivation and improve staff quality.

Keywords: labor organization, transformations of labor organization, restaurant business, labor productivity, delivery system, competitiveness, service, pandemic.

The practical significance of the work. The results of the study provide a basis for further research and practical solution to the problem of labor organization transformation in the activities of restaurant enterprises by implementing the proposed recommendations for the restaurant "NORI sushi lounge".

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ..... | 10 |
| 1.1. Сутність організації праці: зміст, мета, завдання та основні елементи | 10 |
| 1.2. Трансформації в організації праці спричинені умовами пандемії | 16 |
| 1.3. Особливості організації праці на підприємствах ресторанного господарства..... | 23 |
| Висновки до розділу 1..... | 31 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ «NORI SUSHI LOUNGE»..... | 32 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства «NORI sushi lounge» | 32 |
| 2.2. Особливості організації праці у закладі «NORI sushi lounge»..... | 34 |
| 2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності закладу «NORI sushi lounge» | 42 |
| Висновки до розділу 2..... | 48 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ «NORI SUSHI LOUNGE» | 50 |
| 3.1. Рекомендації щодо збереження та зміцнення конкурентних позицій закладу на місцевому ринку..... | 50 |
| 3.2. Заходи із вдосконалення організації праці у закладі «NORI sushi lounge»..... | 53 |
| Висновки до розділу 3..... | 59 |
| РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ | 60 |
| 4.1. Основи охорони праці в галузі | 60 |
| 4.2. Засади безпеки життєдіяльності на підприємстві..... | 63 |
| Висновки до розділу 4..... | 67 |
| ВИСНОВКИ | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 72 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

Актуальність теми. Особливості організації праці це те питання, яке завжди викликає цікавість у суспільства, адже від нього залежать такі важливі моменти як умови праці, можливості працевлаштування та кар'єрного просування, мотивація та винагорода за результати діяльності, розмір заробітної плати, корпоративна культура тощо. Ці питання є важливими для кожного працівника тому, що від них залежать загальні умови праці, які в подальшому визначають якість та рівень його життя, впливають на його здоров'я та благополуччя його родини.

З іншого боку, особливості організації праці є важливим питанням і для працедавців, адже від того як працюють наймані працівники залежить фінансовий успіх підприємства. Працедавці повинні забезпечити такі умови праці, за яких би продуктивність робітників була найвищою, застосовувати такі заходи мотивації працівників, які б сприяли розвитку трудового потенціалу підприємства.

Особливості організації праці у різні часи відрізнялися. Індустріалізація виробництва, а згодом стрімкий розвиток новітніх технологій спричинили значні зміни у трудових процесах, відбувається переосмислення у ставленні найманого робітника до праці, а працедавця до найманого працівника. Відносини, які виникають між працедавцем та найманим працівником регулюються не лише внутріпідприємницькими нормативами та положеннями та інструкціями щодо організації праці, але й державними законами. Питання організації праці є важливими не лише для працівника і працедавця, але й для країни загалом, адже в кінцевому підсумку вони впливають на загальнодержавний рівень продуктивності праці, впливають на рівень зайнятості в країні, визначають стан розвитку національної економіки та демографії.

Проте особливості організації праці визначаються й іншими суб'єктивними, менш регульованими факторами, одним із яких є пандемія,

зумовлена поширенням захворювання Covid-19. Ця пандемія змінила як повсякденне наше життя, так і особливості організації праці.

Запровадження карантинних обмежень призвело до застосування інноваційних форм роботи, із більшим використанням технологій та автоматизацій. Ресторанна діяльність – це та сфера, яка чи ненайбільше відчула негативного впливу умов пандемії і змушена була якнайшвидше адаптуватися до нових реалій введення бізнесу та організації праці.

Актуальність проблематики трансформацій в організації праці на підприємства ресторанного господарства, зумовлених умовами пандемії визначила тематику даного дослідження.

Дослідженню проблем організації праці на підприємствах ресторанного господарства присвятили свої роботи такі вітчизняні і зарубіжні вчені як Б. Анрушків, В. Антонов, О. Арапова, В. Архіпов, Н. Балацька, О. Безпалько, А. Бережна, Ю. Береза, О. Владимир, Н. Гончаренко, П. Дудкін, М. Іоніка, К. Левін, О. Лещенко, Л. Малюта, С. Марковіч, Л. Мельник, Е. Мінделл, Г. Мінцберг, В. Модирка, Г. Нагорняк, Е. Оробейко, В. Паляниця, М. Реутова, Л. Скібіцька, І. Стойко, О. Стрілець, М. Фрідман, В. Фрідріф, Л. Чухраєва, М. Шайц, Р. Шерстюк, Н. Шредер, Л. Яцун.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних положень, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення організації праці на підприємствах ресторанного господарства.

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

– розкрити сутність та особливості трансформації організації праці в

умовах пандемії;

- розглянути галузеві особливості діяльності підприємств ресторанного господарства в умовах, викликаних пандемією;

- проаналізувати практичну діяльність суші-ресторану «NORI sushi lounge»;

- запропонувати напрямки трансформації організації праці на підприємстві «NORI sushi lounge»;

- обґрунтувати доцільність використання засобів стимулювання та зростання продуктивності праці на досліджуваному підприємстві;

- надати практичні рекомендації щодо зміцнення конкурентних позицій досліджуваного підприємства.

Об’єкт дослідження – суші-ресторан «NORI sushi lounge».

Предмет дослідження – трансформації організації праці на підприємствах 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); порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проєктної 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 вітчизняних та закордонних періодичних видань, монографічна і інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичних виданнях, експертні розробки і оцінки українських і закордонних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо оптимізації організації праці на підприємствах ресторанного господарства. Зокрема, у роботі:

– запропоновано використовувати систему показників як основи оптимізації праці у ресторанному бізнесі за сучасник, після пандемічних умов.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження запропоновано вдосконалити роботу системи доставки, для чого необхідно найняти додаткового працівника на посаду кур'єра з доставки, а також оптимізувати позиції меню відповідно до вподобань клієнтів, що забезпечить можливість оптимізації праці та позитивно вплине на розвиток досліджуваного підприємства.

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 науково-практичній конференції:

1. Капаць К., Владимир О. Співробітництво в туристичній сфері: Україна-Туреччина // Актуальні задачі сучасних технологій: зб. тез доповідей X міжнар. наук.-практ. конф. Молодих учених та студентів, (Тернопіль, 24-25 листоп. 2021) / М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2021. Т. 2. С. 72-73.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 77 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

1.1. Сутність організації праці: зміст, мета, завдання та основні елементи

Особливості організації праці у сфері послуг, в тому числі і на підприємствах ресторанного господарства завжди привертали і привертають увагу як працедавців, так і найманих працівників, адже це одна із визначальних передумов для ефективного ведення бізнесу та забезпечення якісного обслуговування. Під організацією праці розуміють певну систему, яка передбачає існування внутрішньої взаємоузгодженості, підпорядкованості та скоординованої взаємодії учасників, а також забезпечує ефективну реалізацію завдань окресленої програми розвитку [1, 2].

Якщо говорити про мету організації праці, то вона криється у двох площинах. З одного боку, метою організації праці є забезпечення підвищення дохідності, а відтак і прибутковості підприємства, або іншими словами, забезпечення позитивного значення коефіцієнта корисної дії робочої системи підприємства, який свідчитиме про вироблення більшої кількості продуктів та послуг високої якості за нижчих витрат. А з іншого боку, метою організації праці виступає гуманізація роботи шляхом зниження високого навантаження на працівників та формування привабливих умов для роботи з точки зору безпеки, психологічного комфорту та можливостей професійного розвитку.

В економічній літературі можна зустріти дослідження особливостей організації праці на різних рівнях. Відтак виділяють:

- організацію праці як спосіб регулювання діяльності на рівні суспільства, тобто суспільну організацію праці;
- організацію праці як спосіб впорядкування та взаємоузгодженості дій усіх працівників підприємства (фірми, компанії), об'єднаних в одну

систему та направлених на досягнення окреслених цілей, тобто організацію праці на підприємствах;

– організацію праці як спосіб визначення та формування умов для здійснення комплексу завдань, передбачених кожним етапом виробництва задля ефективного використання усіх предметів і засобів праці, тобто організацію праці на кожному робочому місці [3].

Крім того, слід виділити організацію праці робітника, менеджера кожної ланки, а також організацію праці керівника. Організацію праці кожного з працівника можна розглядати як систему методів і прийомів його особистої роботи, яка повинна базуватися на: раціональній організації робочого місця; оптимізації умов праці та відпочинку; плануванні робочого дня; недопущенні або мінімізації нераціональних операцій, дій та етапів виконання робіт [4].

Кожен рівень організації праці потребує застосування відповідних форм та методів залучення працівників до роботи, розподілу та кооперації праці, забезпечення виробничих процесів робочою силою відповідної кваліфікації, раціонального поєднання робочої сили та засобів праці. Відтак організацію праці можна трактувати і як одних із важелів менеджменту, з допомогою якого забезпечується управління виробничими процесами на підприємстві.

На рівні підприємства одним із функціональних підрозділів є відділ організації праці, головними завданнями якого є власне організація праці та її нормування, розробка графіків роботи, системи оплати та мотивації, забезпечення контролю та моніторингу за веденням роботи, контролю за дотриманням законодавства про оплату, охорону та нормування праці, забезпечення атестації та підвищення кваліфікації та поглиблення спеціалізації персоналу, проведення аналізу основних показників роботи, укладання колективного трудового договору і здійснення контролю щодо його виконання.

Важливою умовою формування безпечних умов роботи є дотримання

основних завдань з охорони праці. Охорону праці розуміють як системне забезпечення безпеки життя і здоров'я робітників під час роботи. Основними завданнями, передбаченими охороною праці є дотримання: основ правового регулювання, соціальних та економічних, організаційних та технічних, санітарних та гігієнічних, лікувальних та профілактичних, реабілітаційних та інших заходів, направлених формування безпечних умов для роботи на підприємстві [9].

Виходячи із суті та змісту організації праці в економічній літературі виділяють основні її завдання: організаційні, економічні, соціальні і психофізіологічні (рис.1.1) [5].

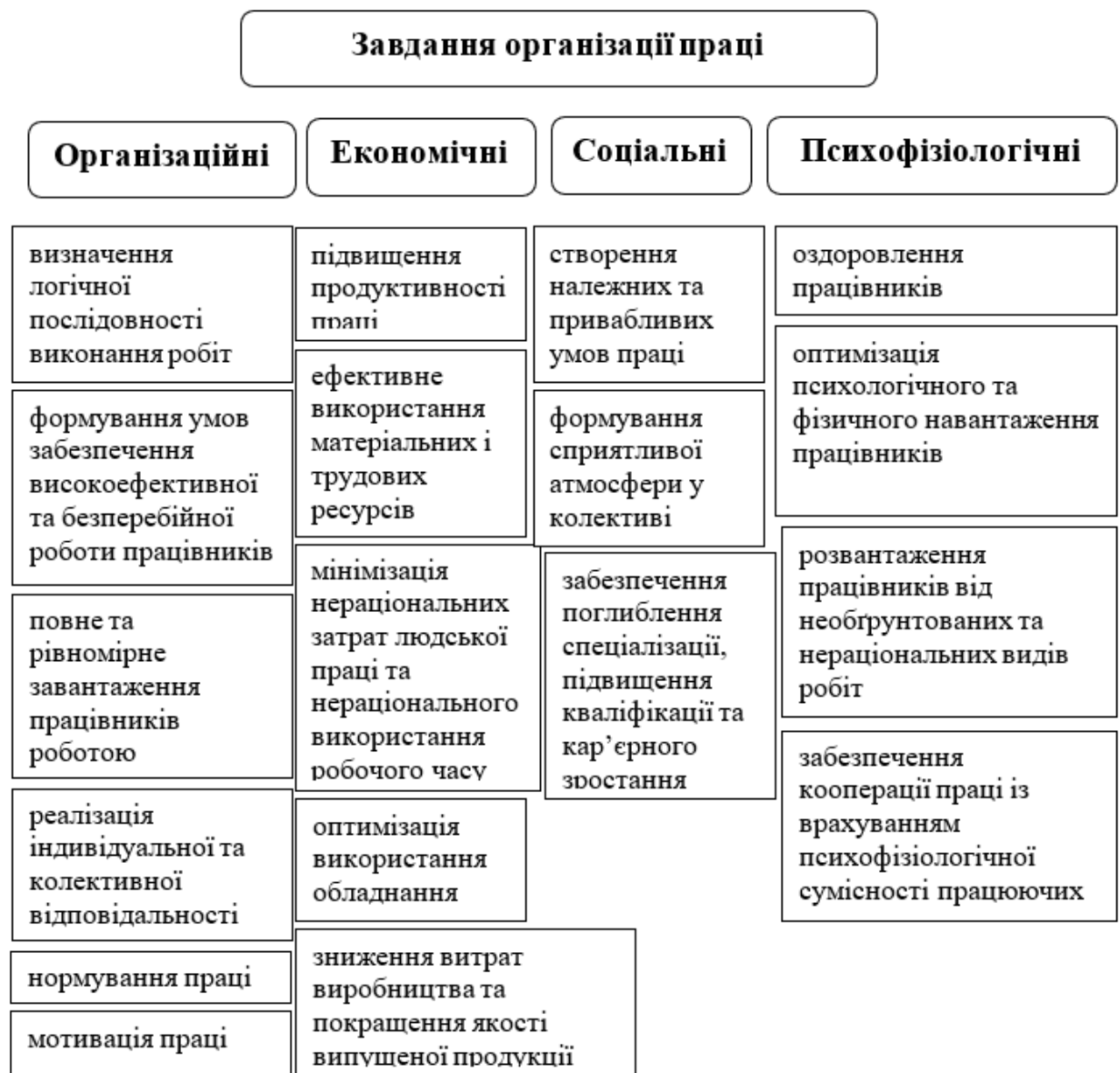


Рис. 1.1. Основні завдання, що висуваються до організації праці [4,5,6]

Серед основних цілей організації праці виділяють: предметну, економічну та соціальну.

Предметна ціль організації праці полягає у досягненні запланованого масштабу виробництва продуктів чи послуг гідної якості та в обумовлені строки.

Економічна ціль організації праці досягається через виконання предметної цілі при максимальній економічній віддачі на кожну одиницю використаної живої праці, яка визначається як продуктивність праці або зарплатомісткість реалізованої продукції, та сукупні витрати на виробництво, які визначаються як показник рентабельності.

Соціальна ціль організації праці реалізується шляхом гуманізації праці, зокрема шляхом покращення умов та якості трудового життя працівника, розвитку та реалізації трудового потенціалу працюючих, оптимізації взаємин та покращення взаємодії у процесі діяльності між працівниками, забезпечення умов для отримання задоволення від праці кожним працівником підприємства [7].

Із завдань організації праці випливає, що вона може мати статичний та динамічний характер. Статичний характер організації праці проявляється через структуру праці, через сукупність усіх організаційно-виробничих підрозділів підприємства, на яких здійснюють різні виробничі операції сукупного виробничого процесу. Динамічний характер організації праці проявляється через виробничу поведінку та особливості взаємодії, співпраці та комунікації усіх працівників, задіяних у виробничому процесі.

Організація праці є системним поняттям і основними суб'єктами цієї системи є:

- держава та спеціалізовані інституції, основним завданням яких є прийняття кодексу законів про працю в Україні, а також забезпечення його дотримання;

- біржі праці, установи які виконують посередницькі функції між працівниками та працедавцями, займаються збором інформації про вільні

вакансії, працевлаштуванням тимчасово безробітних, забезпечують підготовку та перепідготовку кадрів, сприяють швидкому переміщенню робочої сили, частково регулюють процес зайнятості [8];

– підприємства та організації – основна ланка розвитку національної економіки та місце працевлаштування населення країни, тобто одним із важливих їхніх завдань є створення та розширення робочих місць;

– працівники – працевлаштовані на підприємства особи, які займаються трудовою діяльністю на основі найму та за винагороду, яку вони отримують у вигляді заробітної плати;

– професійні спілки – являють собою добровільні неприбуткові громадські організації, основним завданням яких є захист прав найманих працівників.

Що стосується об'єктів організації праці, то серед них можемо виділити:

– трудовий процес та його усі етапи, які залежать від особливостей виробничого процесу підприємств різної галузевої приналежності;

– порядок та умови виконання різних етапів трудового процесу, передбачених організаційно-виробничим процесом підприємства;

– взаємодію між працівниками та групами працівників в процесі організаційно-виробничої діяльності підприємства;

– взаємодію між працівниками різних ланок діяльності із засобами виробництва [3].

Окрім суб'єктів і об'єктів залежно від особливостей поставлених завдань важливими елементами системи організації праці виділяють наступні елементи (рис. 1.2):

- розподіл та кооперація праці;
- організація та утримання робочого місця;
- планування, облік і нормування праці;
- підбір кадрів і забезпечення його розвитку;

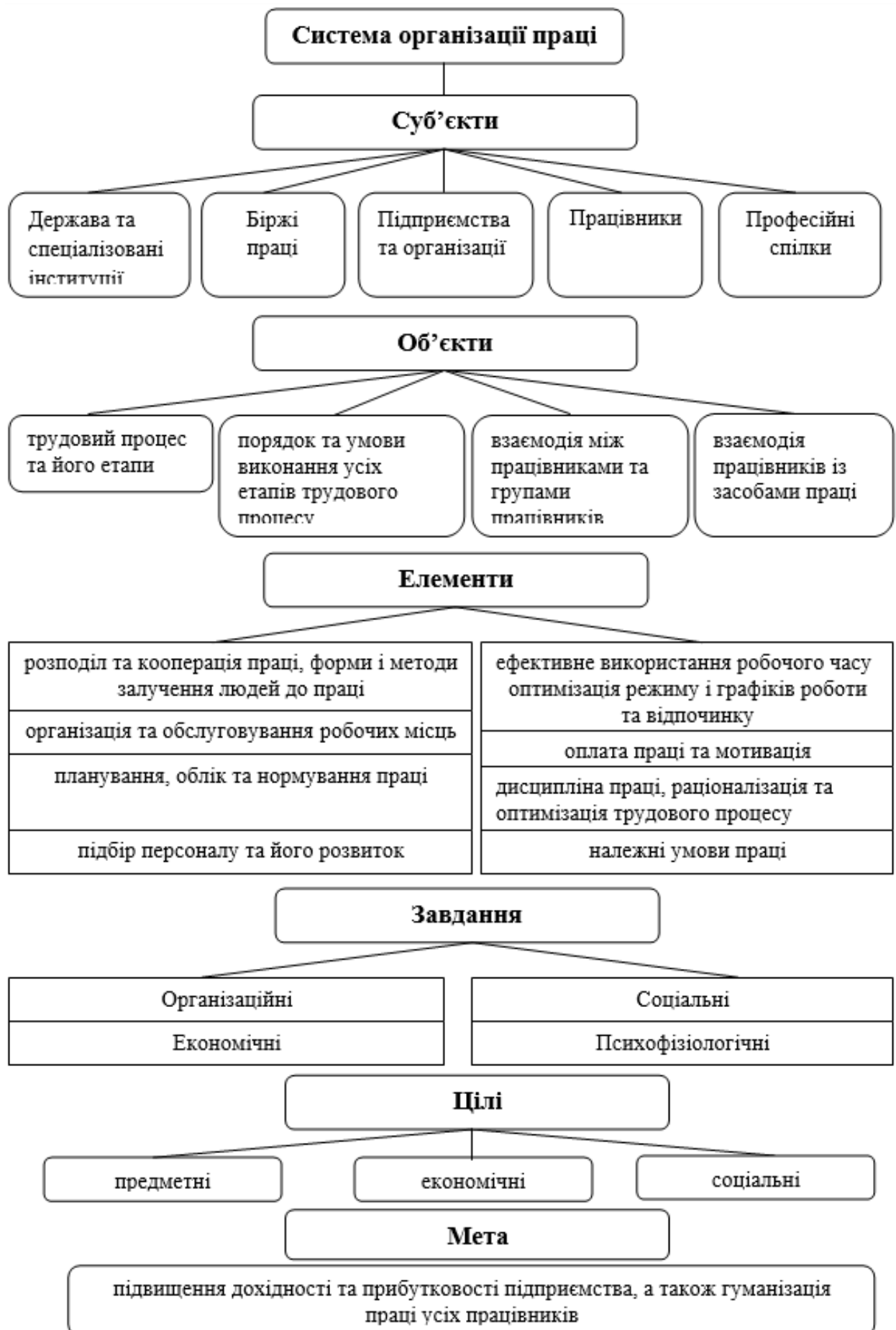


Рис.1.2. Загальна характеристика системи організації праці [3]

- ефективного витрачання робочого часу та оптимізація режиму і графіків праці і відпочинку впродовж визначеного періоду: зміни, тижня, місяці, кварталу;
- забезпечення оплати за працю, застосування матеріального стимулювання і інших способів мотивації;
- покращення дисципліни, раціоналізація та оптимізація робочого процесу;
- забезпечення гідних умов роботи шляхом мінімізації шкідливого та небезпечного виробничого процесу, важкої та надлишкової фізичної праці, надмірного психологічного та емоційного навантаження, та шляхом дотримання заходів гігієни, охорони і безпеки роботи [9].

1.2. Трансформації в організації праці спричинені умовами пандемії

Завдяки науково-технічному прогресу, постійним змінам засобів виробництва, виробничих технологій, вдосконаленню форм і методів управління відбуваються зміни і в самій структурі праці, спостерігається постійна зміна одних форм організації праці іншими, які характеризуються більшою ефективністю та відповідністю за реальних умов сучасності.

В теперішній час особливості організації праці на підприємстві, на конкретному робочому місці базуються на застосуванні наукового підходу, який направлений на дослідження функціональних можливостей людини, визначення меж її працездатності та втомлюваності, розкриття її потенціалу, рівня реакції на непередбачені подразники та стійкості до факторів середовища діяльності, таких як, скажімо, шум, температурні коливання чи психологічний тиск, то так було не завжди.

Питання гуманізації організації праці як одного із факторів підвищення продуктивності праці почали викликати все більше зацікавлення науковців і працедавців в міру трансформацій підходів у розумінні проблематики соціальної відповідальності бізнесу. За традиційного підходу до розуміння

соціальної відповідальності бізнесу та етики управлінських рішень, сформульованого М. Фрідманом, організація праці відбувалася так, щоб використовувати усі ресурси бізнесу з метою збільшення прибутку без порушення законів, іншими словами соціальна відповідальність проявлялася як дотримання законів [10, с.41].

Етичний підхід до розуміння соціальної відповідальності бізнесу, сформульований П. Дракером дає початок розуміння того, що організація має зобов'язання етичного характеру перед стейкхолдерами, перед співробітниками та профспілками. Підприємці зобов'язані врівноважувати свої суто економічні цілі із соціальними, етичними та економічними інтересами стейкхолдерів [11].

Із виникненням у 1960-1970-х рр соціально-етичного підходу до розуміння соціальної відповідальності бізнесу та етики управлінських рішень, започаткованого працями К. Левіна, Е. Шайца, Г. Мінцберга, розуміння та відношення до організації праці постійно змінюється у напрямку постійної гуманізації та оптимізації умов праці, форм організації праці, заходів мотивації тощо [10, с.42]. Розуміння того що продуктивність праці кожного працівника залежить не лише від його професійної підготовки, навчання та підвищення кваліфікації, але від застосування оптимально відповідної форми організації праці та якнайкращого облаштування робочого місця відповідно до психофізіологічних потреб людського організму, обумовило залучення науковців та інженерів-психологів до процесів організації праці.

За своєю суттю форми організації праці це різні види проведення праці, що характеризуються відмінними особливостями впорядкування робочих процесів на підприємствах різних організаційних форм і різної виробничо-галузевої приналежності. Форми організації праці класифікують за різними ознаками (табл. 1.1).

Вдале обрання відповідної форми організації праці для конкретного виробничого процесу та виду діяльності впливає на ефективність та

продуктивності праці, адже форма організації праці є деталізованим описом та розподіл трудових операцій загального плану діяльності, який сприяє чіткому та якісному виконанню поставлених завдань перед кожним працівником.

Таблиця 1.1

Класифікація форм організації праці [9]

| Ознака | Характеристика |
|--|--|
| згідно способу формування планових завдань і обліку виконаної роботи | індивідуальні (характеризуються персоніфікованим підходом щодо розподілу завдань, обліку робіт та нарахування заробітної плати) |
| | колективні (передбачають групове виконання завдань виробничого процесу) [3, 4]: а) із абсолютним поділом праці, який здійснюється за освітнім кваліфікаційним рівнем та напрямом підготовки працівника; б) з вибірковою взаємозаміною, яка допускається при виконанні одних і тих же задач та операцій; в) з повною взаємозаміною, яка передбачає можливість обмінюватися робочими місцями, на яких ведеться виконання різних задач та операцій окремого підрозділу. Згідно ступеня самостійності виконання завдань колективні форми організації праці є: із повним та частковим самоврядуванням, а також без самоврядування |
| згідно чисельності колективу | із повним та частковим самоврядуванням, а також без самоврядування |
| згідно способу оплати праці | із індивідуальною трудовою діяльністю, з підрядним колективом, кооперативна праця та організація праці у малих підприємств |
| згідно способу взаємодії із керівником | прямого підпорядкування, договірного підряду, з контрактною основою та орендного договору |

Відтак праця кожної людини повинна цінуватися як складова загального успіху підприємства. А також для успішного ведення виробничо-господарської діяльності підприємства необхідно дотримуватися відповідних принципів організації праці, основними з яких є наступні:

- принцип розвитку особистості передбачає створення таких умов праці, за яких кожен працівник зможе розвивати свої індивідуальні вміння та розкривати свій потенціал повною мірою;
- принцип безпеки передбачає, що робоче місце кожного робітника

має бути абсолютно безпечним, не нести загрози здоров'ю, не перешкоджати виконанню прямих обов'язків, не викликати занепокоєння щодо отримання очікуваного результату та втрати місця праці в майбутньому;

– принцип справедливості полягає в тому, що кожен працівник повинен отримувати свою частку від загального доходу підприємства пропорційно до свого трудового вкладу [3].

Одним із головних завдань при організації праці залишається необхідність гуманізації праці, яка проявляється: відповідністю матеріально-технічної бази виробничого процесу можливостям та особливостям кожного працівника; відповідністю виконуваної роботи кожним працівником його кваліфікації та спеціалізації; забезпеченням рівних умов діяльності для усіх працівників відповідних рівнів підготовки та посад [12, 13].

Особливий відбиток на особливості організації праці накладає не тільки науково-технічний прогрес, трансформації у розумінні соціальної відповідальності, але і екзогенні зміни [14]. Однією із причин трансформацій організації праці послужили пандемічні обмеження, зумовлені Covid-19 [15, 16]. Щоб зберегти свій бізнес, чимало підприємців змушені були перейти до нових форм організації праці, зокрема до дистанційної роботи, до віддаленої роботи в режимі он-лайн [15]. Постійний розвиток ІТ-технологій створює умови для подальшого розширення застосування дистанційних форм організації праці в різних сферах діяльності й після пандемії зумовленої Covid-19. Згідно даних міжнародної аналітичної компанії Nielsen сфера торгівлі товарами щоденного попиту зросла у всьому світі саме завдяки онлайн-продажам. Цей факт спонукає багато компаній переформатовувати свій бізнес з офлайн у онлайн формат. Наприклад, шведський бренд одягу H&M обрав шлях скорочення мережі філіалів по всьому світу та розвитку онлайн-магазинів [17]. В онлайн-форматі тепер відбуваються ділові та навчальні зустрічі, відвідування музеїв, культурних заходів. Такі тенденції не минули і ресторанний бізнес, в якому частка замовлень їжі з доставкою постійно зростає [18]. За таких умов трансформації організації праці

необхідно зосереджуватися на формуванні нових навичок, які б забезпечили ефективне виконання роботи та ведення бізнесу. Серед таких найбільш необхідних навичок виділяють когнітивну гнучкість, емоційний інтелект, футуристичне мислення, міждисциплінарність та ефективне керівництво (табл. 1.2).

Беручи до уваги вчення Дарвіна, згідно з яким виживає не той, хто є найрозумнішим та найсильнішим, а той, хто може швидше та краще пристосуватися до мінливого середовища. За сучасних умов успішність бізнесу залежить не так від знань працівників, як від їх спритності та вміння адаптуватися до «нових умов та правил» ведення бізнесу. Нові реалії ведення бізнесу характеризуються тим, що старі нормально усталені порядки перестають працювати, а нові ще не встигли сформуватися, відтак постійне коригування плану дій стає більш звичним явищем, а тимчасові рішення плавно перетікають у сталі. Відтак постійне підлаштування під мінливе середовище стало основою сучасної нормальності.

Якщо раніше говорили про необхідність набуття «hard skills» та «soft skills» як невід'ємних складових кар'єрного просування та бізнес-процвітання, то за сучасних умов вони виявились недостатніми. Тому нової актуалізації набуває концепція «metaskills», запропонована американською психотерапевткою Емі Мінделл [19].

«Hard skills» – це ті професійні знання та навички, а також вміння їх використовувати на практиці, при виконанні контурних видів робіт конкретного фаху.

«Soft skills» – це навички вищого рівня, які працівник здобув не лише як професійний фахівець своєї справи, але і як працівник, яких легко навчається та набуває все нових знань та навичок, а також розуміє необхідність постійного навчання. Такий підхід до здобуття навиків дозволяє йому швидко вливатися в командну роботу, легко налагоджувати контакти з керівником, колегами та клієнтами.

Навички, необхідні для ефективного виконання роботи в умовах пандемії та невизначеності [17]

| Навичка | Характеристика |
|-----------------------|---|
| Когнітивна гнучкість | Підлаштування і творчість, здатність швидкого пристосування до мінливості навколишнього середовища та здатність креативити за будь-яких умов. Працівник із належною когнітивною гнучкістю отримує приплив енергії від істотних змін. Відтак за умов пандемії ці працівники не лякаються, а навпаки, миттєво адаптуються до невизначеності та приймають вірні та ефективні рішення. |
| Емоційний інтелект | Дозволяє уникати негативних хвилювань та тверезо оцінювати ситуацію та приймати необхідно-ефективні рішення, забезпечує можливість учувати настрої інших людей, а також тримати під контролем свої емоції. За умов пандемії затребуваність працівників, які мають емоційний інтелект лише зростає. |
| Футуристичне мислення | Спроможність працівника передвістити усілякі події, а також їхню дію на тенденції розвитку тієї чи іншої галузі. Щоб розвинути це навик необхідно слідкувати за потенційними змінами та проявляти нестандартне мислення. |
| Міждисциплінарність | Перевага надається фахівцям широкого профілю, адже такі працівники володіють більшими знаннями, гнучкими навиками, спроможні швидко та цілком поринати в робочу суміжних спеціальностей. Такі працівники зазнають професійного успіху та уникають ризику звільнення з роботи. |
| Ефективне керівництво | Офісне управління трудовим ресурсом переноситься на віддалене, що вимагає нового ефективного керівництва, направлено на забезпечення належної продуктивності праці, навчання працівників керувати власним часом та виконувати завдання віддалено, справлятися зі стресом і досягати результатів, в тому числі за умов мінливості зовнішнього середовища. Задля кар'єрного розвитку необхідно розвивати лідерські якості, навіть тим працівникам, які не займають керівних посад. |

На думку Емі Мінделл «metaskills» – це такі навички, які забезпечують працівнику здатність до саморефлексії, дозволяють йому відчувати та зрозуміти свої можливості, свій стан і зробити за необхідності паузу, аби уникнути вигорання [19]. Вміння призупинитися у постійній гонитві за досягненнями забезпечує можливість перебувати у ресурсі та бути

ефективним впродовж більш тривалого часу.

За умов пандемії найпоширенішою формою організації праці стала дистанційна робота, за якої дуже важко розмежувати процеси «робота-відпочинок», не усім вдається проявляти усвідомленість, пунктуальність, зібраність та гнучкість. Саме завдяки «metaskills» працівник може швидше виконувати свою роботу, розвиватися та досягати очікуваних результатів. Підприємства, у яких кожен працівник розвиває свої «metaskills» стають більш ефективними та конкурентоспроможними за будь-яких мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Очевидно, що для поглиблення та вдосконалення «metaskills» кожному працівнику потрібно навчатися впродовж усього життя і розвивати такі вміння як: адаптивність, усвідомленість, критичне мислення, проєктивність, колаборація та щирість (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Вміння, необхідні працівнику для поглиблення та вдосконалення його «metaskills» [19]

| Вміння | Суть та спосіб досягнення |
|----------------|---|
| Адаптивність | <i>Суть:</i> здатність швидко орієнтуватися у несподіваних ситуаціях і проаналізувати альтернативні варіанти розвитку подій, щоб обрати найкращий у якнайшвидший термін |
| | <i>Спосіб досягнення:</i> 1) шукати відповіді на питання «а що якщо?» зі перспективною і моделюванням проєкцій на майбутнє, а не в минуле; 2) вміти завжди перебувати у стані «початківця», щоб уникати упередженого ставлення та проєктування суджень, обумовлених досвідом з минулого. Шукати відповідь на питання «що б можна було зробити таке, чого раніше ще не робили?» 3) розширювати світогляд та вивчати нове, варіативність знань сприяє ширшому моделюванню варіантів вирішення завдань |
| Усвідомленість | <i>Суть:</i> розуміння власних бажань, мотивів і емоцій, розуміння та прийняття своїх сильних і слабких сторін, а також пошук способів їх зміцнення |
| | <i>Спосіб досягнення:</i> 1) вивчати практики усвідомленості, зокрема, медитації; 2) шукати відповіді на питання: «що я зараз роблю? навіщо?», «що я відчуваю фізично? як я почуваюся емоційно? яке моє ставлення до того, що відбувається?» |

Продовження табл. 1.3

| | |
|------------------------|---|
| Критичне мислення | <i>Суть:</i> мислення, яка базується на усвідомленості та адаптивності. Мислення, яке передбачає обґрунтованість власних суджень, контроль думок та сам організованість. Це вміння фільтрації упередженості та маніпуляції, виявлення логічних помилок. |
| | <i>Спосіб досягнення:</i> 1) виявляти власні вірні та хибні упередження і установки; 2) відрізнати власні переконання від насаджених іншими; 3) перевіряти свої переконання на наявність у них логічних помилок і спотворень |
| Проактивність | <i>Суть:</i> здатність визначати пріоритети, готовність брати відповідальність на себе та діяти і досягати мети, не займати опікуючої позиції, не звинувачувати долю та не шукати винних |
| | <i>Спосіб досягнення:</i> 1) шукати шляхи та способи вирішення проблеми, уникати позиції «не вдалося», «зірвалося», «так склалося»; 2) вимагати зворотного відгуку від керівництва та колег з метою виявлення причин проблеми; 3) виокремлювати зони свого впливу – що від вас залежить, а що ні |
| Колаборація та щирість | <i>Суть:</i> успіх бізнесу залежить не від дій окремих професіоналів, а від синергії взаємодії спеціалістів різних напрямів. Щирість – це вміння розповідати і пояснювати складне простими словами, вміння щиро представляти себе такими якими ви є, без створення відчуття галасу (надмірної уваги) та конфлікту |
| | <i>Спосіб досягнення:</i> 1) приймати власні сильні та слабкі сторони; 2) виходити з зони комфорту; 3) вміти пояснити своє бачення і запитувати про думки інших людей; 4) приймати інші думки без конфлікту |

Отож, для того щоб прилаштуватися до нових реалій організації праці необхідно завжди працювати над вдосконалення власних «metaskills», без яких дедалі важче буде реалізувати свої «hardskills» і «softskills», особливо за умов постійно мінливого зовнішнього середовища.

1.3. Особливості організації праці на підприємствах ресторанного господарства

Ресторан – це таке підприємство, на якому особлива увага приділяється як рівню та якості обслуговування клієнтів у торговій залі, так і належній організації виробничого процесу, пов'язаного із приготуванням широкого асортименту кулінарних та кондитерських виробів, фірмових став, різних закусок та напоїв. Ресторани бувають різного спрямування і тематики: такі, де готуються та подаються страви національної кухні, або кухні інших

народів світу, скажімо ресторан гуцульської, української чи японської кухні [20].

Окрім спеціалізації меню на форму організації праці на підприємствах ресторанного господарства впливає і їх вид. Наприклад організація праці буде відрізнятися у ресторанах, які спеціалізуються на обслуговуванні клієнтів лише у торгових залах, і тих які приймають замовлення по на виїзне обслуговування, у буфетах та барах, у ресторанах та кафе організованих за принципом «фастфуд» [21].

Є ресторани, які організовують приготування страв, на основі повного виробничого процесу, який передбачає приготування страви до подачі від первинної обробки вихідної сировини, а є такі, які практикують використання напівфабрикатів. Усе це прямим чином впливає на форму організації праці [22].

Технологічні процеси, які відбуваються на кухні кафе «фастфуд» розбивається на прості чітко регламентовані та часто повторювані операції, це дозволяє технологію приготування страв налаштувати на масове виробництво. Що стосується персоналу, то до нього не висувається обов'язкова вимога наявності кваліфікації з кулінарії. Некваліфікований працівник, пройшовши нетривале навчання та підготовку саме завдяки налагодженій технології зможе готувати стандартний продукт. У кафе типу «фастфуд» немає потреби в залученні до роботи офіціантів, обов'язками працівників, які працюють у залі є нагляд за порядком та чистотою, та забезпечення прискореної оборотності столиків. Такі заклади призначені не для тривалого відпочинку, а для швидкого прийому їжі, тому їхня прибутковість залежить від масового стандартизованого виробництва, чіткої регламентації, високої оборотності відносно недорогих страв та перекусів. Цьому сприятиме така організація праці, яка забезпечуватиме якісне та швидке обслуговування клієнтів.

Організація праці у ресторані завжди повинна бути направлена на те, щоб на висоті тримати рівень та умови обслуговування, та якість послуг, які

пропонуються. Щоб водночас забезпечити обслуговування значної кількості клієнтів та мінімізувати час на обід, ресторани пропонують своїм клієнтам комплексні обіди, які включають перші та другі страви, холодні закуски, напої та тістечка. Для оптимізації процесу обслуговування швидких обідів можуть виділятися окремі столики чи частина торгової зали, або окрема зала-експрес. Такий підхід передбачає пришвидшення і завдяки спрощеному підходу до сервірування столів, досить частою є система самообслуговування, або комбінована із мінімальним залученням офіціантів. Організація комплексних обідів є доцільною у тих ресторанах, які знаходяться неподалік бізнес-центрів, ділових офісів, а також поряд із залізничними та автодвірцями, водними та аеропортами, готелями та визначними місцями, де є інтенсивний рух подорожуючих. Окрім комплексних обідів, ресторани можуть пропонувати і комплексні сніданки.

Найбільш поширеними формами комплексного обслуговування є:

– бізнес-ланч – це обід для бізнесменів, працівників офісів, який пропонується в обідній час (12:00-16:00) буднів і за окремим меню, яке включає декілька пропозицій холодних закусок, супів, других страв, десерту та напоїв;

– недільний бранч – передбачає обслуговування за принципом «шведського столу». Організація бранчу може мати тематичне спрямування, наприклад, може орієнтуватися на ту чи іншу національну кухню із широким асортиментом страв, десертів та напоїв;

– кава-брейк – передбачає частування учасників ділових зустрічей, наукових конференцій тощо.

Якщо розглядати процес обслуговування у ресторані, то можна виділити такі етапи: зустріч клієнта; розміщення клієнта за столиком; прийом і оформлення замовлення клієнта; передача та отримання замовлення на буфеті; передача замовлення на виробництво; опрацювання замовлення; отримання та подача замовлення клієнту; проведення розрахунку по замовлення; прибирання столика.

На підприємствах ресторанного господарства організація праці неможлива без механізації та автоматизації підготовки напівфабрикатів, кулінарних виробів і готових страв. А з метою підвищення продуктивності праці необхідно запроваджувати нові форми організації праці та слідкувати за підвищенням кваліфікації працівників [22].

Найбільш ефективною організацією праці вважається та, яка в процесі виробництва забезпечує умови для найкращого поєднання техніки та людської праці з метою раціонального використання необхідних ресурсів, з метою ефективного виконання завдань та підвищення продуктивності праці, з метою збереження здоров'я працівників, а також з метою створення психофізіологічного комфорту та забезпечення дотримання соціальних задач.

Економічні аспекти організації праці у ресторанах криються у раціоналізації діяльності та ефективності маловідходному чи безвідходному використанні сировини, шляхом впровадження в експлуатацію високопродуктивного обладнання та нових технологій. Від раціональності організації праці на підприємствах ресторанного господарства залежить рівень продуктивності праці працівників, які задіяні у всіх напрямках діяльності, від виробничого, до обслуговуючого та адміністративно-управлінського.

Психофізіологічні аспекти організації праці на підприємствах ресторанного господарства проявляються у створенні комфортних та приємних умов для праці, в ефективному та творчому прояві та використанні розумових, естетичних та фізичних здібностей кожного працівника.

Дотримання соціальних аспектів організації праці на підприємствах ресторанного господарства передбачає дотримання принципу відповідальності за результати власної праці, реалізацію творчого потенціалу кожного працівника, особистого розвитку та можливостей підвищення кваліфікації та кар'єрного просування.

Постійний нагляд за організацією праці на підприємствах ресторанного господарства забезпечує можливість безперервного і актуального в

конкретний момент часу коригування способу організації праці із впровадженням змін у технічній оснащеності, вдосконалення способів прийняття рішень, підвищення якості та рівня послуг та сервісу відповідно до сучасних потреб та запитів.

Організація праці на підприємствах ресторанного господарства здійснюється за такими напрямками як:

- проведення раціонального розподілу та кооперації праці;
- покращення організації та обслуговування робочого місця;
- покращення умов праці;
- формування приємної творчої атмосфери;
- дотримання трудової дисципліни;
- оптимізація трудового процесу, мінімізація простоїв та попередження виконання непотрібних дій;
- вдосконалення підходів до нормування праці [20].

На підприємствах ресторанного господарства поділ праці може бути функціональною, технологічною та кваліфікаційною.

Функціональний поділ праці базується на визначенні конкретних функцій кожного працівника. Відтак серед працівників ресторану виділяють: управлінців, виробничий, обслуговуючий та допоміжний персонал.

Технологічний поділ праці передбачає розподіл обов'язків між працівниками відповідно до операцій та стадій виробничого процесу.

Кваліфікаційний поділ праці здійснюється на основі розподілу простих та складних робіт, виконання яких вимагає відповідної кваліфікаційної підготовки.

Основні напрями організації праці на підприємствах ресторанного господарства можна представити з допомогою рисунка 1.4.

Однак, внаслідок виникнення Covid-19 та поширення пандемії відбулися значні трансформації в організації праці, особливо на підприємствах ресторанного господарства. Такі зміни знайшли відображення

в законодавстві країни.

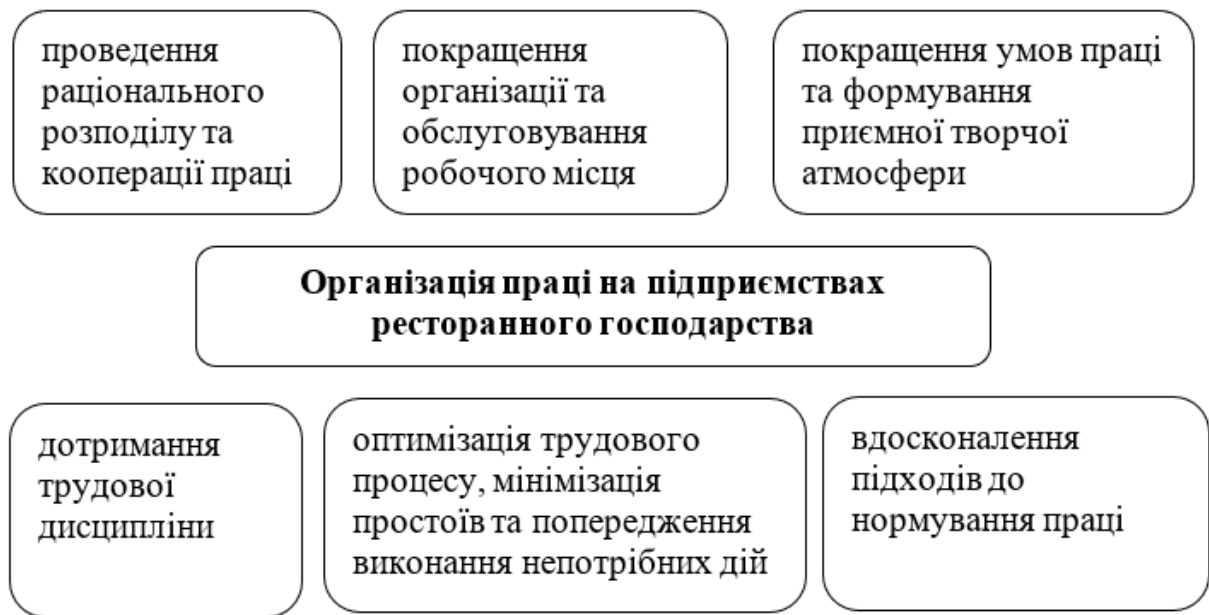


Рис. 1.4. Організація праці на підприємствах ресторанного господарства [20, 22]

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням корона вірусної хвороби (COVID-19)» від 30.03.2020 №540-IX [23] вніс зміни до ст 60 Кодексу законів про працю, якими передбачено застосування гнучких форм організації праці, прописано норми організації дистанційної форми роботи, застосування гнучких графіків та режимів роботи, використання простою на період карантину із зниженою оплатою (часу простою) до двох третіх від розміру тарифної ставки.

Підприємства ресторанного господарства одними з перших і чи не найбільшою мірою відчули на собі ефект від застосування різноманітних санкцій та обмежень щодо організації роботи, відтак вони змушені були вдатись до пошуку нових ідей та форм організації праці з метою збереження можливості подальшого функціонування на ринку ресторанного бізнесу. У готельно-ресторанному бізнесі від запровадження обмежень щодо скупчення людей обсяг виручки знижується на 50-80 [18, 24]. Однак, оскільки

відповідно до рішень уряду, якими було дозволено лише приготування страв та їх доставку замовникам, чимало ресторанів переорієнтувалися саме на таку форму організації праці. Для організації дистанційного обслуговування своїх клієнтів ресторани заклади вдалися до співпраці із міжнародними кур'єрськими компаніями, такими як «Glovo», «Uber Eats», українською компанією доставки їжі «Rocket» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Практичний досвід деяких українських ресторанів впровадження трансформацій організації праці в умовах пандемії [25-30]

| Ресторанний заклад | Трансформацій організації праці |
|--|---|
| «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова» | – деякі заклади продовжили роботу у форматі доставки – розробили нові сервіси роботи: ready to eat та ready to cook – запустили новий формат доставки – 1 euro delivery |
| «Китайський Привіт», «В'єтнамський Привіт» «Тайський Привіт» | – приєднали сервіси доставки їжі Glovo, Uber Eats, Rocket – переформатували роботу в формат take-away |
| «Сито-П'яно» | – запустили власну доставку – об'єднали два ресторани, перенесли потужності в один заклад |
| BarPasageGartenberg | – запустили онлайн-замовлення – розпочали розроблення програми лояльності |
| Guramma Italiana | – об'єднали два ресторани – запустили власну доставку |
| Salateira | – приєднали сервіс доставки Glovo |
| Nëggenshil | – переформатували роботу у формат take-away – розробили спеціальне меню в карантин – уклали договір із місцевою службою таксі, через яку здійснюють доставку страв |
| «Дженерал Войс» | – запустили виготовлення та доставку напівфабрикатів власного виробництва (вареники, пельмені, хінкалі) |
| Mamamia | – розробили новий сервіс доставки – Cooking Box |

Завдяки нестандартному та креативному мисленню ресторани різних країн світу вдавались до втілення досить цікавих і нових ідей щодо організації праці в умовах пандемії.

Наприклад, з метою недопущення порушень вимог щодо дотримання дистанції, у кав'ярні міста Шверин (Німеччина) відвідувачам видавали солом'яні капелюхи, до яких були прикріплені поролонові трубки (призначенні для плавання у басейні), щоб вони не могли наблизитися між собою на меншу ніж допустиму відстань – у 1,5 м. До цікавого заходу

вдалились у Burger King у Німеччині, значно збільшивши діаметр своїх фірмових корон. Картонні корони з надто широкими крисами просто не дозволяли відвідувачам наблизитися близько один до одного [31].

Щоб обмежити кількість відвідувачів та забезпечити дотримання дистанції між ними ресторани вдавалися до розміщення за столиками у відповідному порядку «уявних відвідувачів» – м'яких іграшок чи картонних фігур.

Досить оригінальним та нестандартним підходом до забезпечення дотримання соціальної дистанції прославились шведський ресторан Garba та бренд випуску безалкогольного вина Oddbird. Вони, розмістивши декілька столиків у шістьох місцях національного природного заповідника Naringe, що у Швеції, віддалених один від одного кілометрами, прославились як «найбільш соціально дистанційований ресторан світу» [31].

В одному із ресторанів Амстердаму вдалились до переобладнання теплиць на прозорі кабінки для відвідувачів, у яких вони можуть не лише споживати їжу, але і безпечно насолоджуватися краєвидами тераси, на якій розміщено ці кабінки. Схожу ідею реалізувала і львівська ресторація «Дуже висока кухня», розмістивши на даху будинку куполоподібну прозору оранжерею і приймаючи там клієнтів.

Щоб забезпечити місцем праці не лише поварів, але й офіціантів українська мережа закладів харчування «Чорноморка» вдалась до організації онлайн-ресторану, у якому онлайн-офіціанти приймали отримували замовлення, консультували клієнтів щодо вибору страв у форматі відеозв'язку.

Відомо, що ресторан, це не лише місце, де смачно годують, але й те місце де дбають про естетику, дизайн та спосіб оформлення та подачі страв. Японський ресторан Narisawa, який входить у 20 найкращих ресторанів світу і славиться вишуканістю подачі страв, розробив і вдався до використання спеціальних сетів, призначених для доставки замовлень [31]. Використання таких сетів полегшує транспортування та дозволяє зберегти ресторанну

естетику подачі страви в домашніх умовах.

Висновки до розділу 1

Організація праці на рівні підприємства – це є системне утворення, якому притаманні такі ознаки як взаємопідпорядкованість, взаємоузгодженість та взаємонаправленість спільних дій працівників задля досягнення загальних цілей та місії підприємства. Залежно від галузевої приналежності у різних підприємств форми організації праці характеризуються різним ступенем складності, різною ієрархічністю, і виконання різних видів робіт також може мати різні рівні. Особливості організації праці визначають порядок впорядкування, моніторингу та коригування діяльності працівників. Від організації праці залежить процедура залучення та найму трудових ресурсів, взаємодія працівників із предметами та засобами праці, визначаються особливості розподілу та кооперації праці та формування нових навиків та вмінь відповідних до різних умов діяльності.

Підприємства ресторанного господарства виявилися чи не найбільш вразливими до змін функціонування, зумовлених пандемією Covid-19. Ресторанні закладі змушені адаптуватися до нових умов діяльності і при цьому забезпечувати прибутковість. З цією метою основні трансформації організації праці на підприємства ресторанного господарства повинні стосуватися змін у комунікації з персоналом та клієнтами в режимі онлайн, у застосуванні маркетингових заходів, у покращенні санітарно-гігієнічних умов, у вдосконаленні способів обслуговування клієнтів, в тому числі шляхом застосування CRM-системи та системи доставки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ «NORI SUSHI LOUNGE»

2.1. Загальна характеристика підприємства «NORI sushi lounge»

Підприємство ФОП «Ордеха М. А.» («NORI sushi lounge») засновано у квітні 2019 року відповідно до чинного законодавства України, на засадах приватної власності. Тобто це є молодий заклад, який працює на завоювання клієнтури, популяризації японської кухні у Збаражі. Даний заклад зареєстровано та діє за адресою вул. М. Грушевського, 26 що у місті Збаражі. «NORI sushi lounge» знаходиться на другому поверсі будинку, у якому знаходиться ТРЦ «Берізка». Слід зазначити, що місце розташування закладу є досить вдалим, адже окрім того, що він функціонує у місцевому торговельному центрі, він також знаходиться на одній із центральних вулиць міста, а також неподалік є Збараський замок. Однією із переваг «NORI sushi lounge» є і те, що він був першим закладом у Збаражі, у якому жителі міста та навколишніх сіл могли вперше куштувати суші.

По своїй концепції та площі даний заклад не є таким рестораном, який орієнтується на влаштування бенкетів та весіль, це швидше кафе призначене для щоденного відвідування, заклад у якому приємно провести час удвох, з друзями чи сім'єю. Площа закладу становить 45 м кв і розрахована на забезпечення 20 посадочних місць. Також слід зауважити, що даний заклад не має мережі, тобто він один і функціонує лишу у Збаражі.

Оскільки суші – це страва передусім японської кухні, а японській культурі притаманний мінімалізм і він проявляється у всьому. Це було враховано і при визначенні дизайнерської концепції оформлення даного закладу. Зауважимо, що в інтер'єрі нема нічого зайвого, а навпаки, усе функціонально продумано. За основу дизайну інтер'єру обрано стиль лофт, якому характерна прохолодна кольорова гама, металеві меблі, дерево. Усі елементи інтер'єру повинні бути простими та функціональними, можуть

виконувати роль перегородок, щоб розмежувати простір на окремі зони. Особливе місце у стилі лофт займають труди, системи вентиляції, а також великі (високі і широкі) вікна. Аналізуючи інтер'єр закладу «NORI sushi lounge», можемо стверджувати що основні принципи стилю лофт дотримано:

– в інтер'єрі переважають прохолодні ахроматичні кольори: сіра підлога, сіро-чорно-білі стіни, сіро-біла стеля, чорні сидіння стільців, чорна основа столів та чорні світильники;

– в інтер'єрі присутній метал: металеві елементи в оформленні стільців, металева основа столів, оригінально виглядають чорні металеві капелюхи світильників. Самі світильники виглядають досить просто та оригінально – завдяки чорним дротам-шнурам їх опущено на значну відстань від стелі, а джерелом світла є великі та нестандартної подовженої форми жирівки, які виглядають з-під чорних металевих капелюхів; присутні металеві елементи (труби) у декоруванні стіни та також металева каркасна основа вхідних дверей;

– в інтер'єрі присутня деревина: дерев'яними є ніжки у стільців, дерев'яними є стільниці столів та барної стійки;

Оскільки вікна у закладі «NORI sushi lounge» хоч і високі, але не широкі, що обумовлено конструкцією будівлі ТРЦ «Берізка», в якому знаходиться даний заклад, то для того щоб вдало витримати концепцію стилю лофт було прийнято рішення вхідні двері та частину стіни, в якій їх розміщено, виконати зі скла. Такий прийом дозволив компенсувати недостатню кількість великих вікон, посприям візуальному розширенню простору та послужив додатковим джерелом проникнення світла а приміщення.

У закладі «NORI sushi lounge» як і передбачено стилем лофт виконано зонування приміщення. Такою розмежувальною перегородкою можемо вважати барну стійку. Завдяки барній стійці приміщення закладу поділено на дві основні зони: одна зона зі столами для відвідувачів, а інша – робоча. Відтак кухня закладу є відкритою і доступна для споглядання відвідувачами

за роботою суші-майстра. Принцип відкритої кухні стає дедалі поширеною тенденцією серед сучасних закладів харчування.

Що стосується оздоблювальних матеріалів, то вони теж відповідають концепції обраного стилю. Відомо, що стиль лофт виник у 40-50х рр. ХХ ст, у тій частині Мангеттена (США), яка славилася як фабричний район міста. Суть лофту полягає у тому, щоб фабричні та заводські будівлі і склади переобладнати під житлові та офісні приміщення, відповідно це обумовило присутність таких оздоблювальних матеріалів як бетон, цегла, промислова кераміка тощо [32, 33]. Відтак, у закладі «NORI sushi lounge» підлогу оздоблено керамічною плиткою, стіни та перегородки – цеглою, місцями незаробленою, чорною керамічною плиткою та будівельними сірими блоками, стеля оформлена у вигляді підвісної касетної конструкції, яка досить широко застосовується у офісних центрах, фабричних та заводських приміщеннях, торговельно-розважальних центрах тощо.

Що стосується меню закладу, то слід зазначити, що «NORI sushi lounge» – це заклад вузького профілю, тому назва «NORI» говорить сама за себе. Норі – це водорослі, в які обгортається рис, риба, філадельфія та інші інгредієнти ролу. Відтак не варто сподіватися на можливість поласувати у даному закладі такими стравами як піца чи шаурма. Отож роботу закладу побудовано на азійській кухні, а спроби ввести деякі інші страви у меню розглядали як альтернативу для тих, хто не любить морепродукти.

Заклад згідно цінової категорії розраховано на середньостатистичного гостя, а основною фішкою закладу є те, що такого закладу на момент його відкриття та майже впродовж двох років функціонування більше не було у Збаражі.

2.2. Особливості організації праці у закладі «NORI sushi lounge»

Основний продукт, який пропонує заклад «NORI sushi lounge» – широкий асортимент суш та інших страв, кількість та різновиди яких змінювалися впродовж функціонування даного закладу декілька разів. У

закладі особлива увага приділяється постійному вдосконаленню позицій меню та організації якісної роботи персоналу, з метою забезпечення належної гостинності. У даному закладі обслуговування побудоване за офіціантним методом, тобто прийом замовлення, сервіровка столу та подача страви відбувається в момент приходу клієнта у заклад. Також у даному закладі дбають про зручність клієнтів, а тому можна скористатися послугою попереднього резервування столика.

Також, щоб клієнти могли зекономити час на очікування свого замовлення, особливо у святкові дні, виконання якого може тривати до 90 хв, заклад пропонує послугу оформлення замовлення напередодні.

Слід відмітити, що у «NORI sushi lounge» є якісно з точки зору дизайну та інформації оформлена сторінка у Instagram, на якій можна дізнатися багато цікавої та актуальної інформації про роботу закладу. Для зрушеності користування даною сторінкою та пошуку необхідної інформації її добре структуровано за різною тематико – меню, важливо, питання, дослідження, запитання, відгуки, pos-термінал, sushi menu (популярні позиції), відкриття, work. Більше інформації можна дізнатися у закладках сторінки #nori_навігація, #nori_суші, #nori_інформація [34], (додаток А).

Як уже зазначалося, заклад пропонує послуги самовивозу та доставки, які особливого значення та актуальності набули в час пандемії, зумовленої Covid-19. З метою забезпечення доставки заклад обслуговується міським таксі, відтак воно визначає тарифи, від яких залежить ціна доставки. Також заклад вдається до застосування різних акцій при доставці, наприклад до карантину доставка була безкоштовною по місту на замовлення, сума якого перевищувала 400 грн, під час карантину – 200 грн, з 8 листопада 2021 року – 250 грн. Крім цього, у вівторок діє акція – заклад оплачує водієві таксі 50% вартості доставки.

Для доставки суш, салатів та локшини заклад використовував контейнери «to go», а їх вартість (6 грн) включав окремою позицією у чеку, що викликало певне обурення та нерозуміння у клієнтів, адже при замовленні

суш по ціні 280 грн, доводилось оплачувати більшу суму від очікуваної, особливо, якщо замовлення розміщували у декілька контейнерів. Проте на даний момент дану ситуацію вирішено і контейнери для доставки замовлення від 29 вересня 2021 року стали безкоштовними.

3 грудня 2021 року намітилось значне зростання продажу суш саме через замовлення з доставкою, така тенденція протрималася до початку російсько-української війни. На даний момент частка замовлень з доставкою продовжує тримати високі позиції. Це зумовлено тим, що у Збаражі стало проживати чимало внутрішньо переселених громадян України, серед яких замовлення суш з доставкою є найбільш популярним.

Заклад «NORI sushi lounge» завжди намагається бути соціально активним та цікавим для своїх клієнтів. Тому працівники закладу періодично організовують проведення майстер-класу по приготуванню ролів. На майстер-класі його учасники окрім навичок у приготування ролів дізнаються секрети приготування якісного рису для суші та формування ролу. Впродовж півтори години забезпечує покроковий супровід учасників майстер-класу від самого початку до кінця у приготуванні ролі. Кожен учасник може приготувати свій рол, потім посмакувати ним, або забрати його з собою, разом з усією комплектацією – соусник з соєвим соусом, імбир, васабі, палички, упаковку. Майстер-клас зазвичай організовують для десятиох учасників, вартість участі у ньому в середньому становить 150-200 грн.

У закладі «NORI sushi lounge» на момент відкриття було задіяно 4 працівники: 2 сушисти, 1 бармен-офіціант, а також 1 працівник допоміжного персоналу (табл. 2.1).

Як видно з табл.2.1 кількість працюючих у закладі є незначною. Також слід зазначити, що власник закладу працює як сушист закладу (табл.2.2).

Таблиця 2.1

Чисельність працюючих у закладі «NORI sushi lounge»

| Показник | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|------|------|------|
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 4 | 3 | 4 |
| Кількість прийнятих на роботу, осіб | 4 | 0 | 1 |
| Кількість звільнених з роботи, осіб | 0 | 1 | 0 |
| Кількість звільнених за власним бажанням та за порушенням трудової дисципліни, осіб | 0 | 1 | 0 |
| Коефіцієнт обороту по прийому | 1 | 0 | 0,25 |
| Коефіцієнт обороту по вибуттю | 0 | 0,33 | 0 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 1 | 0,33 | 0,25 |

Такі показники як коефіцієнт обороту по прийому та вибуттю працівників, а також коефіцієнт плинності кадрів характеризують рух кадрових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.2

Працюючий персонал закладу «NORI sushi lounge»

| Категорія персоналу | 2019 р. | | 2020 р. | | 2021 р. | |
|------------------------------|-------------|-----|-------------|-------|-------------|-----|
| | к-сть, осіб | % | к-сть, осіб | % | к-сть, осіб | % |
| Всього | 4 | 100 | 3 | 100 | 4 | 100 |
| Виробничий персонал, в т.ч.: | 3 | 75 | 3 | 100 | 3 | 75 |
| а) робітники | 2 | 50 | 2 | 66,67 | 2 | 50 |
| б) керівники (власник) | 1 | 25 | 1 | 33,33 | 1 | 25 |
| Допоміжний персонал | 1 | 25 | 0 | 0 | 1 | 25 |

Як бачимо плинність працюючих у закладі є незначною, лише у 2020 році довелось звільнити 1 працівника через негативний вплив карантинних обмежень на роботу закладу.

У даний заклад приймають на роботу працівників віком від 18 років, адже після досягнення цього віку працівник може нести повну відповідальність і може працювати визначену законодавством кількість. Залучені до виробничого процесу працівники працюють повні 2 зміни (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кількість працівників закладі «NORI sushi lounge»

за якісним складом

| Показники | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | всього осіб | з них жінки | всього осіб | з них жінки | всього осіб | з них жінки |
| Облікова кількість штатних працівників на кінець року | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| у т. ч.: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| прийняті на умовах неповного робочого дня | | | | | | |
| у віці 15-17 років | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| у віці 18-22 років | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| у віці 23-30 років | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| у віці 31-40 років | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| знаходяться у відпустці по догляду за дитиною | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

При наймі працівників на роботу у даний заклад вітається активність та бажання навчатись, комунікабельність та ввічливість. Досвід роботи не є обов'язковим, але також вітається. Найманим працівникам заклад гарантує проведення навчання та передачу досвіду, можливість безкоштовного харчування у закладі, і звісно ж винагороду у вигляді заробітної плати.

Що стосується графіка роботи закладу, то від моменту його відкриття і до оголошення карантину, зумовленого поширенням захворювання Covid-19 та пандемією, то він працював з 11:00 до 22:00. У звичному режимі заклад працює щодня, без вихідних, графік регулюється лише у великі свята. Також, з метою оптимізації організації праці, заклад може робити невелику перерву у роботі. Наприклад, з 09 по 11 вересня 2019 року включно заклад був зачинений у зв'язку з встановленням нової техніки та проведенням міні-ремонтів.

У зв'язку з оголошенням карантину заклад оголосив про те, що зачиняється на невизначений термін. 16 березня 2020 року було прийнято

рішення, що в умовах карантину у закладі працюватиме лише доставка та самовивіз. Та вже 3 жовтня 2020 року із послабленням пандемії Covid-19 заклад «NORI sushi lounge» повідомив про своє відкриття та відновлення роботи у звичному режимі. А з метою залучення клієнтури знову вдався до застосування різних акцій. Наприклад, було оголошено знижку 50% на будь-яку другу каву у період з 13:00 до 16:00.

Однак, що стосується організації праці в умовах пандемії, то вона вплинула не лише на режим роботи, але і на кількість працівників, графік роботи та асортимент пропонованих у меню позицій.

Заклад був змушений перейти на скорочений графік роботи, робочий день розпочинався о 16:00 і тривав до 22:00 (додаток Б) Відповідно, скорочення робочого графіка зумовило скорочення працівників з чотирьох до трьох осіб, але із послабленням карантинних обмежень та збільшенням замовлень у 2021 році знову було найнято одного працівника (див. табл. 2.1).

Що стосується меню, то його у закладі редагували декілька разів, залежно від умов ринку та особливостей роботи до та в умовах пандемії Covid-19. До поширення захворювання Covid-19 та оголошення пандемії позиції меню мали більш різнопланові позиції (додаток В). Безумовно, основний акцент у меню закладу «NORI sushi lounge» було зроблено на страви азійської кухні.

Фаворитом серед замовлень у клієнтів є суші «Філадельфія з сиром і слабосоленим лососем», «Філадельфія з обпаленим лососем», а також сирний рол. Також тут готують 5 видів макі рол.

У закладі «NORI sushi lounge» дбають про своїх відвідувачів та поважають їх погляди, тому для вегетаріанців запропоновано овочевий рол – рулет із рису, норі, шпинату, огірка, болгарського перцю, томату та з кунжутом. Також у закладі пропонують різні види гарячих ролів.

У закладі можна зробити замовлення із 6 позицій «Філадельфії», 3 видів «Дракона», 5 видів маків, 3 позицій «Каліфорнії», 6 різновидів футомакі, 10 – ролів, 9 – темпери, 14 – сетів. Також у закладі до настання

пандемії можна було замовити 4 види салатів: салат чука, салат з тунцем, салат з креветками, а також салат з куркою та карамелізованою грушею.

У закладі до оголошення пандемії можна було посмакувати трьома видами локшини – з куркою, овочами та креветками. А також можна було замовити десерти, які налічували 5 позицій, різними гарячими та холодними напоями – різним чаєм, кавовими напоями, в тому числі на рослинному молоці, коктейлями і навіть морозивом 4-х смаків (див. додаток В).

Що стосується десертів, то на жаль вони не були актуальними у даному закладі, тому їх довелося забрати з меню. Частина десертів йшла у сміття. Але заклад й надалі пропонує виготовлення десертів на замовлення, скажімо до дня народження чи інших свят, а також здійснює його доставку.

При організації роботи працівники закладу дотримуються основних норм та правил гігієни. Відтак сушисти працюють при приготуванні суш як у рукавичках, так і без них. Міжнародний стандарт НАССР дозволяє готувати страви в закладах громадського харчування без рукавиць, у випадку попередньої дезінфекції рук АХД-гелем. У закладі його використовують, він завжди стоїть на столі перед сушистом. Фармакологічні властивості АХД-гелю: має бактерицидну, туберкулоцидну, фунгіцидну дію, інактивує віруси, в тому числі віруси СНІДу, гепатиту Б, знижує кількість транзитної мікрофлори у 100 разів. Високоєфективний проти резидентної мікрофлори шкіри, чим забезпечує якісну хірургічну антисептику шкіри [34].

У закладі турбуються про належне та швидке виконання замовлень клієнтів. Тому з метою оптимізації праці та часу виконання замовлення відбувається поетапна обробка лосося (рис.2.1). Для приготування суш використовується завакумований лосось, що дозволяє зберігати свіжість сирого лосося під час його доставки і транспортування.



Рис.2.1. Етапи обробки та підготовки м'яса лосося для приготування суш у закладі «NORI sushi lounge»

Продукти на суші заклад «NORI sushi lounge» купляє у тих постачальників, що і більшість (95%) закладів України, із-за кордону, адже у нашій країні немає лососевих ферм і норі не росте у наших водоймах. Країною-лідером постачання лосося в Україну є Норвегія, також лосось постачається зі США, Ісландії, Данії та Чилі (рис. 2.2).

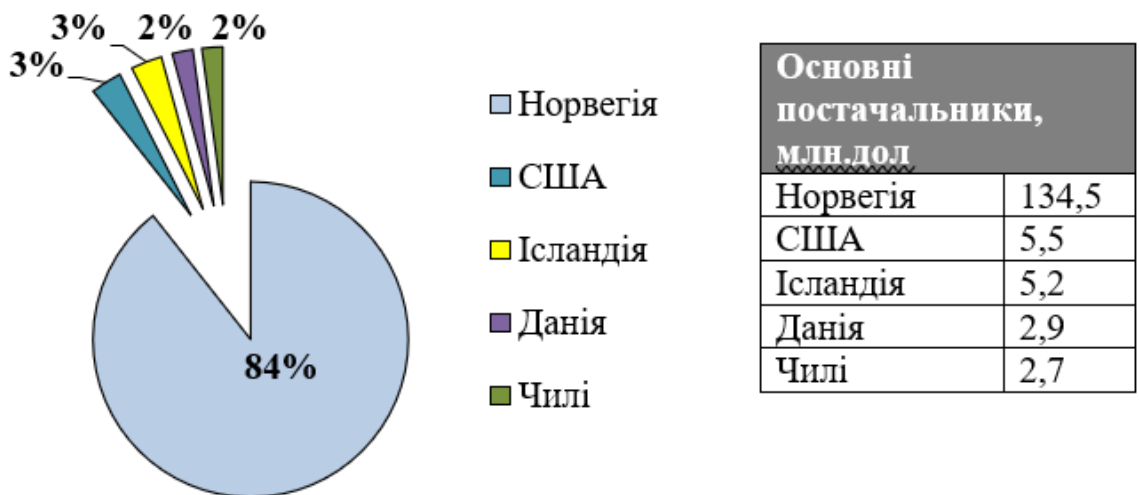


Рис.2.2. Основні постачальники лосося на ринок України [35]

Основна частка лосося, а саме 59%, надходить на ринок України в охолоджену вигляді, адже глибоке замороження має негативний вплив на якість м'яса. Можна відмітити значне зростання культури споживання лосося в Україні. У 2020 році імпорту червоної риби в Україну склав 42,4 тис тонн на

загальну суму 160,8 млн доларів, що на 31 % більше аналогічного показника 2019 року, а за останні п'ять років імпорту червоної риби зріс в 2,1 рази.

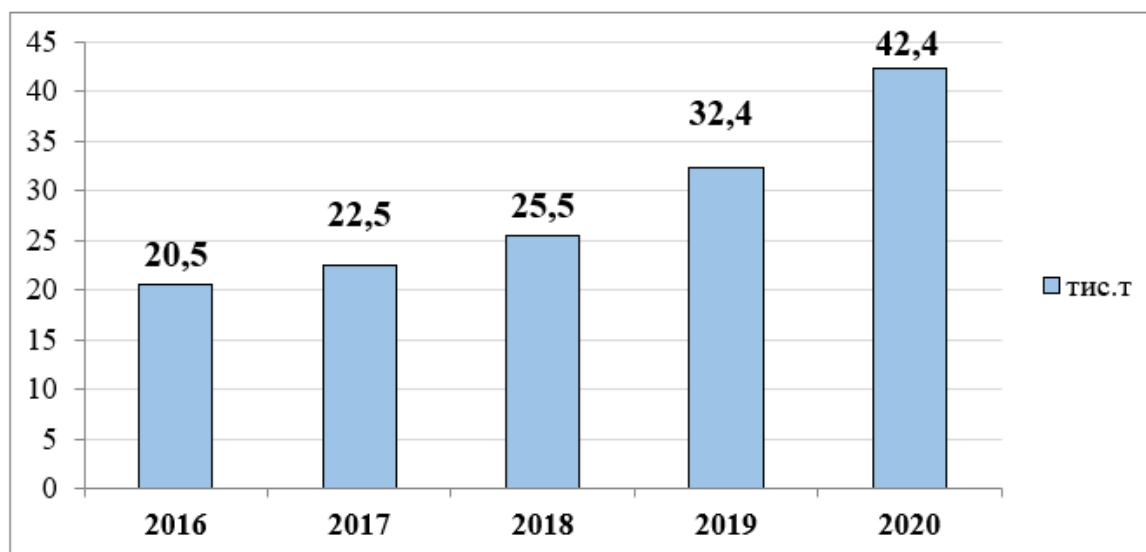


Рис.2.3. Динаміка імпорту червоної риби на ринок України

При цьому імпортують здебільшого лосось і форель. В 2020 році частка лосося становила 69% від загальної структури імпорту, форелі – 30%, імпорту інших видів червоної риби є незначним – 1% [35].

Зростання споживання лосося в Україні можна пояснити і зростанням культури споживання українцями суші.

2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності закладу «NORI sushi lounge»

З метою проведення аналізу результатів діяльності закладу «NORI sushi lounge» слід розглянути основні фінансові показники за досліджуваний період.

Як бачимо з таблиці 2.4 виручка від реалізації продукції у закладі постійно зростала, у 2020 році на 60 тис грн, а в 2021 році – на 360 тис грн, що свідчить про позитивну динаміку розвитку суші-ресторану.

Оскільки досліджуване підприємство діє як ФОП 2 групи і перебуває на спрощеній системі оподаткування, то результати його діяльності оподатковуються у розмірі 20% від мінімальної заробітної плати. Відтак податок на прибуток у 2019 році склав понад 10 тис грн, у 2020 – понад 11

тис грн, а в 2021 році – понад 14 тис грн.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності закладу «NORI sushi lounge»

| № з/п | Показник | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютне відхилення, грн. | |
|-------|---|---------|---------|---------|----------------------------|--------------|
| | | | | | 2020 до 2019 | 2021 до 2022 |
| 1 | Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг), грн | 540 000 | 600 000 | 960 000 | +60 000 | +360 000 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції, грн | 162 150 | 179 917 | 287 967 | +17767 | +108 050 |
| 3 | Інші операційні доходи, грн | 0 | 0 | 0 | - | - |
| 4 | Інші доходи, грн | 0 | 0 | 0 | - | - |
| 5 | Разом доходи, грн | 540 000 | 600 000 | 960 000 | +60 000 | +360 000 |
| 6 | Середньоспискова чисельність працівників, осіб | 4 | 3 | 4 | -1 | +1 |
| 7 | Витрати на оплату праці, грн | 200 304 | 170 028 | 288 000 | -30 276 | +117 972 |
| 8 | Інші витрати, грн | 55 000 | 61 667 | 83 333 | +6 667 | +21 666 |
| 9 | Разом витрати, грн | 417 454 | 411 612 | 659 300 | -5 842 | +247 688 |
| 10 | Податок на прибуток, грн | 10 015 | 11 335 | 14 400 | +1 320 | +3065 |
| 11 | Фінансовий результат до оподаткування, грн | 122 546 | 188 388 | 300 700 | +65842 | +112 312 |
| 11 | Чистий прибуток, грн. | 112 531 | 177 053 | 286 300 | +64 522 | +109 247 |
| 12 | Власний капітал, грн | 174 911 | 213 798 | 231 691 | +38 887 | 17 893 |
| 13 | Рентабельність доходу | 20,84 | 29,51 | 29,82 | +8,67 | +0,31 |
| 13 | Рентабельність господарської діяльності | 26,96 | 43,01 | 43,42 | +16,05 | +0,41 |

Важливим показником, який характеризує діяльність підприємства є фінансовий результат до оподаткування. Він визначається за формулою:

$$\text{ФР} = \text{Д} - \text{В}, \quad (2.1)$$

де ФР – фінансовий результат до оподаткування;

Д – дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг);

В – усі витрати до сплати податків

Отож, фінансовий результат до оподаткування у закладі «NORI sushi lounge» у 2020 році склав 177 053 грн, що на 65 842 грн більше ніж у 2019 році, але на 112 312 менше ніж у 2021 році (див. табл.2.4).

Основним показником, який відображає результативність діяльності підприємства є його чистий прибуток, він визначається за формулою:

$$\text{ЧП} = \text{Д} - \text{С} - \text{Воп} - \text{ІВ} - \text{П} \quad (2.2)$$

де ЧП – чистий прибуток, грн

Д – дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг);

С – собівартість реалізованої продукції, грн

Воп – витрати на оплату праці, грн

ІВ – інші витрати, грн

П – податок на прибуток

або:

$$\text{ЧП} = \text{ФР} - \text{П} \quad (2.3)$$

де ЧП – чистий прибуток, грн

ФР – фінансовий результат до оподаткування;

П – податок на прибуток

Аналіз результатів діяльності закладу «NORI sushi lounge» свідчить про постійне зростання чистого прибутку, його приріст у 2020 році порівняно із 2019 роком склав 64 522 грн і досяг 177 053 грн, а в 2021 році порівняно із 2020 роком – 109 247 грн і досяг 286 300 грн.

При аналізі діяльності підприємства варто визначити рівень рентабельності доходу, який характеризує прибутковість закладу від його діяльності і визначається за формулою:

$$\text{РД} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Д}} \times 100 \% \quad (2.4)$$

де РД – рентабельність продукції,

ЧП – чистий прибуток, грн

Д – дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг), грн
 Отож, рівень рентабельності доходу у закладі «NORI sushi lounge» у 2019 році склав 20,84 %, у 2020 році – 29,51 %, у 2021 році – 29,82%.

Рентабельність господарської діяльності підприємства, визначається за формулою:

$$РГ = \frac{ЧП}{В} \times 100 \% \quad (2.5)$$

де РГ – рентабельність господарської діяльності,

ВП – валовий прибуток підприємства, грн

В – витрати, грн

Отож, рентабельність господарської діяльності у закладі «NORI sushi lounge» у 2019 році склав 26,96 %, у 2020 році – 43,01%, у 2022 році – 43,42%

Одним із важливих показників, який характеризує ефективність організації праці та впливає на фінансові результати діяльності підприємства є продуктивність праці. Щоб визначити рівень продуктивності праці розраховуються такі показники як вартість валової продукції на одного середньорічного працівника, а також вартість валової продукції на одну людино-годину.

Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника визначається за формулою:

$$Ввпр = \frac{С}{Кп} \quad (2.6)$$

де Ввпр – вартість валової продукції на одного середньорічного працівника, грн

С – собівартість реалізованої продукції, грн

Кп – середньоспискова чисельність працюючих за рік

Згідно даних вартість валової продукції випущеної одним працівником закладу щороку зростала, в 2019 році вона становила 40 538 грн, а в 2021 році вже досягла 71 992 грн (табл. 2.5).

**Показники ефективності використання трудового потенціалу
закладу «NORI sushi lounge»**

| Рік | Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника (грн.) | Вартість валової продукції на один людино-день (грн.) | Вартість валової продукції на одну людино-годину (грн.) |
|------------|---|--|--|
| 2019 | 40 538 | 150,1 | 13,65 |
| 2020 | 59 972 | 222,1 | 37,02 |
| 2021 | 71 992 | 266,6 | 24,23 |

Вартість валової продукції на один людино-день визначається як відношення вартості валової продукції на одного середньорічного працівника до кількості робочих днів у році (згідно норм це 270 робочих днів на рік).

$$\text{ВВПД} = \frac{\text{ВВПР}}{\text{Т}} \quad (2.7)$$

де ВВПД - вартість валової продукції на один людино-день, грн

ВВПР – вартість валової продукції на одного середньорічного працівника, грн

Т – кількість відпрацьованих днів у році

Відповідно, вартість валової продукції на одну людино-годину визначається як відношення вартості валової продукції на один людино-день до кількості відпрацьованих годин на одну робочу зміну.

$$\text{ВВПГ} = \frac{\text{ВВПД}}{\text{Г}} \quad (2.8)$$

де ВВПГ - вартість валової продукції на одну людино-годину, грн

ВВПД - вартість валової продукції на один людино-день, грн

Т – кількість відпрацьованих годин за одну робочу зміну

Важливим аспектом при аналізі фінансових результатів діяльності є політика ціноутворення підприємства. З метою встановлення оптимальних цін на суші у закладі «NORI sushi lounge» проводиться онлайн порівняльний аналіз цін на суші із цінами в інших ближніх районних містах, наприклад, у м. Кременець, м. Ланівці (додаток Г). Таке порівняння показує, що ціни у досліджуваному закладі приблизно є однаковими із подібними закладами

інших районних центрів. Якщо ж за деякими позиціями ціна є вищою, то цьому є об'єктивне обґрунтування. Наприклад, ціни у закладі «NORI sushi lounge» за деякими позиціями є вищими ніж ціни у «Wasabi» (м. Кременець) в середньому на 10-40 грн, передусім тому що у цих позиціях досліджуваний заклад використовує 2 види риби, а не один, а також не використовує при приготуванні «Зеленого Дракона» крабових паличок, які є продуктом переробки, а не рибою. Загалом, по більшості позицій ціни у «NORI sushi lounge» порівняно із «Wasabi» є нижчими на 10-50 грн [34, 36].

Якщо порівнювати ціни закладу «NORI sushi lounge» із його безпосереднім конкурентом «Sushi_Tako», який відкрився у Збаражі відносно недавно, у червні 2021 року, то можемо відмітити, що ціни на «Філадельфію» у нашому закладі є трішки вищими – в середньому на 5-15 грн, тоді як на «Футомакі» ціни у конкурентів є вищими – на 10-35 грн (табл.2.5). Ціна «Червоного та Золотого Дракона» теж є вищою – на 15 грн, що стосується «Макі», то у досліджуваному закладі ціна є вищою лише на «Макі з лососем» - лише на 5 грн, а інші види «Макі» є дешевшими в середньому на 12-20 грн (див. табл.2.1). Однак, конкурент «Sushi_Tako» хоч і зазначає у своєму меню інгредієнти, які використовуються для приготування конкретних суш, проте не зазначає їхньої ваги, а лише кількість дольок, що на нашу думку, не дозволяє клієнтам чітко порівняти їхню конкурентну перевагу, чи навпаки – мінус.

При визначенні ціни на суші заклад «NORI sushi lounge» досліджує конкурентоспроможність ринку, оцінює сегмент платоспроможності клієнтів. При цьому вивчається кількість робочих місць в місті, скільки є працюючих магазинів, заводів, середньо спеціальних і вищих закладів освіти, прилеглість сусідніх населених пунктів. Лише після цього визначаються ціни. Тому ціни у «NORI sushi lounge» цілком і повністю відповідають платоспроможності громадян.

**Порівняний аналіз деяких позицій меню та цін у
«Nori sushi lounge» та «Sushi_Tako» [34, 39]**

| Суші | Nori sushi lounge м. Збараж | Sushi_Tako м. Збараж |
|---------------------------------|--|---|
| Філадельфія з лососем | (рис, норі, філадельфія, огірок, лосось) 225 г/135 грн | (рис, норі, крем-сир, огірок, лосось, кунжут) 8 шт/110 грн |
| Філадельфія з обпаленим лососем | (рис, норі, філадельфія, огірок, лосось) 230г/135 грн | (рис, норі, крем-сир, огірок, лосось, авокадо, соус унагі) 8 шт/130 грн |
| Філадельфія у вугрі | (рис, норі, філадельфія, огірок, вугор, кунжут, унагі) 235г/145 грн | (рис, норі, крем-сир, авокадо, вугор, кунжут, соус унагі) 8 шт/130 грн |
| Футомакі вега | (рис, норі, огірок, перець болгарський, айсберг, авокадо) 190г/60 грн | (рис, норі, огірок, перець болгарський, листя салату, соус айолі, авокадо, горіховий соус кунжут) 10 шт 95 грн |
| Футомакі з лососем | (рис, норі, філадельфія, огірок, айсберг, лосось, сурімі, зелена цибуля) 230г/100 грн | (рис, норі, лосось, листя салату, огірок, сурімі, тобіко, соус айолі) 10 шт /110 грн |
| Футомакі з: | мідіями (рис, норі, філадельфія, чука, мідії) 200г/ 100грн | креветкою (рис, норі, крем-сир, листя салату, огірок, болгарський перець, соус унагі, кунжут, креветка) 10 шт /110 грн |

З метою вдосконалення обслуговування своїх клієнтів та пришвидшення розрахунку у закладі «NORI sushi lounge» запровадили можливість здійснення розрахунку карткою, а також з допомогою безкарткових форм розрахунку – «pay pass», «google pay».

Висновки до розділу 2

Суші-ресторан «NORI sushi lounge» знаходиться у ТРЦ «Берізка» м. Збараж, по вул. М. Грушевського, 26. Даний заклад пропонує широкий асортимент суш, здійснює обслуговування як у закладі, так і через доставку, також заклад приймає попередні замовлення на виготовлення десертів на різні святкування. Заклад є невеликим, тому не призначений для пишних святкувань, окрім як святкувань удвох чи у сімейному колі. Даний заклад

функціонує на ринку нетривалий час – 3 роки, але за цей час, пройшовши крізь злети та падіння, пропрацювавши в умовах пандемії із дотриманням умов карантину зумів: втримати свої позиції на ринку, вирішити проблеми з поставками та технікою, наростити свою клієнтську базу, проводити різні акції та майстер-класи, запровадити нові роли, збільшити кількість сетів з двох до дванадцяти, неодноразово змінювати меню, запровадити картки постійних клієнтів. Усе це заклад здійснював з метою вдосконалення організації праці та покращення рівня та якості обслуговування своїх клієнтів

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ «NORI SUSHI LOUNGE»

3.1. Рекомендації щодо збереження та зміцнення конкурентних позицій закладу на місцевому ринку

На базі проведеного аналізу у розділі 2 було встановлено, що ресторанний заклад «NORI sushi lounge» був першим закладом у Збаражі, в якому мешканці міста мали можливість замовляти суші. Однак після двох років функціонування на місцевому ринку у досліджуваного нами закладу з'явився конкурент. Власник «NORI sushi lounge» розумів, що заклад не зможе довго функціонувати без конкуренції і що рано чи пізно у місті будуть заклади, які також спеціалізуються на приготуванні суш. Позиція ресторану «NORI sushi lounge» така: якщо з'являються конкуренти, то треба вміти бути конкурентоспроможним, вміти виділятися та зацікавлювати гостей, а також радіти за інших (конкурентів) і за те, що м. Збараж розвивається. А присутність заздрощів та недобросовісної конкуренції є проявом слабкості.

Порівняльний аналіз меню закладів «NORI sushi lounge» та «Sushi_Tako» показав, що різновиди суш та ціни у них суттєво не відрізняються. Тому найбільший вплив на конкурентоспроможність ресторану «NORI sushi lounge» має саме його трудовий ресурс та оптимізація його використання. Отже, для покращення діяльності ресторану, а як наслідок і підвищення рівня його прибутковості, потрібно сконцентрувати зусилля на вдосконаленню організації праці та на розвитку і мотивації працівників. Грамотно розроблена система навчання та мотивації не лише покращить фінансовий стан працівників, а зробить ресторан бажаним місцем для роботи. Працівники хотітимуть тут залишитись, а отже прагнутимуть вдосконалювати свої навички і відшліфувати свою майстерність. Такі дії різко підвищать конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

Конкуентоспроможність ресторану можна описати формулою [40]:

$$\text{Конкуентоспроможність ресторану} = \text{Конкуентоспроможність послуг} + \text{імідж (бренд)} \quad (3.1)$$

А конкуентоспроможність послуг ресторану можна визначити як:

$$\text{Конкуентоспроможність послуг} = \text{якість} + \text{ціна} + \text{обслуговування} \quad (3.2)$$

Як було з'ясовано у другому розділі, в умовах пандемії заклад працював лише на замовлення із доставкою. Після завершення карантину тенденція замовлень із доставкою залишалася ще високою, а також високою популярністю доставка користується у тимчасово переселених у м. Збараж через війну громадян. Проте заклад немає власної служби доставки і послуговується службою таксі, на яку у клієнтів часто виникають нарікання: неохайне авто, неввічливий водій, нема доставки «до дверей», траплялися випадки вимагання водієм подвійної оплати (з боку закладу та клієнта). Усе це негативно відображається на репутації закладу. Тому з метою вдосконалення системи доставки пропонуємо закладу найняти одного працівника на посаду кур'єра з доставки, який буде зацікавленим у формуванні позитивного іміджу закладу, а відтак, здійснюватиме більш якісне обслуговування клієнтів. Цей крок є обґрунтованим й тому що частка замовлень через доставку має тенденцію до зростання. Крім цього це є і вимушений крок, бо у Збаражі немає спеціалізованих служб доставки, таких як Glovo чи Rocket, з якими можна було б укласти договір про співпрацю.

Також, слід вдосконалити зовнішній вигляд та функціональність упаковки при доставці суси, тому що до цього у клієнтів також були зауваження.

Також як показав аналіз, одним із фаворитних замовлень у клієнтів «NORI sushi lounge» є роли з сиром. Але у меню представлена лише одна

позиція (див. додаток), тоді як у конкурентів аж шість (табл.). Відтак закладу «NORI sushi lounge» слід виправити дану ситуацію та запропонувати своїм клієнтам ширший асортимент у виборі улюблених ролів.

Таблиця 3.3

Сирні роли закладу-конкурента «Sushi_Tako» м. Збарж

| Сирні роли | Ціна |
|------------------------------|---------------|
| Сирний рол з суріні | 84 грн /8 шт |
| Сирний рол з мідіями | 88 грн /8 шт |
| Сирний рол з лососем | 96 грн /8 шт |
| Сирний рол з печеним лососем | 96 грн /8 шт |
| Сирний рол з тунцем | 100 грн /8 шт |
| Сирний рол з вугрем | 110 грн /8 шт |

З виведеної формули 3.2 очевидно, що всі основні показники залежать від якості організації праці та рівня вмотивованості працівників. Тому заохочення працівників є одним з основних важелів, який забезпечуватиме зростання конкурентоспроможності закладу.

Ведення ресторанного бізнесу має свою специфіку, адже в основі успіху лежать переважно якісні показники роботи, такі як, наприклад, рівень задоволеності відвідувачів та працівників. Тому потрібно розробити підходи з допомогою яких, працівники будуть вмотивовані прийняти ці організаційні зміни та будуть націлені на покращення своєї діяльності. Досить часто нерозуміння з боку працівників організаційних змін, зумовлених різними чинниками, в тому числі карантином та пандемією Covid-19 може призвести до серйозних втрат підприємства та зниженні загальної продуктивності працівників.

Аналізуючи вітчизняні та іноземні підходи до мотивації працівників, можна зробити висновок, що найбільш ефективним заходом у забезпеченні збільшення рівня залучення працівників до роботи є прив'язка до взаємозалежності між їхньою заробітною платою та результатами діяльності підприємства.

Основними показниками, які відображають ступінь вмотивованості та занурення працівника у роботу є: швидкість реагування працівників, якість

приготування страви, якість, швидкість та рівень виконання замовлень, рівень обслуговування та характер спілкування з клієнтами, що в сукупності впливає на формування іміджу та репутації підприємства.

Лише завдяки спільній налагодженій праці усіх працівників підприємство може досягнути своїх стратегічних цілей, а існування спільних цілей породжує відчуття спільної відповідальності.

3.2. Заходи із вдосконалення організації праці у закладі «NORI sushi lounge»

З метою організації скоординованої налагодженої праці та забезпечення ефективного функціонування підприємства усі заходи слід розробляти відповідно до його місії (рис. 3.1)



Рис. 3.2. Місія закладу «NORI sushi lounge»

На основі місії, ми визначили, що стратегією ресторану є зміцнення та розширення позицій закладу на ресторанному ринку. В основі даної стратегії лежить вдосконалення організації праці, підвищення продуктивності та заохочення праці робітників. Серед основних цілей від введення проєкту, виділимо:

1. Збільшення кількості позитивних відгуків до 85% за наступні 3 місяці.
2. Зменшення кількості негативних та посередніх відгуків на 10%.
3. Зменшення часу очікування клієнтами на 15%.
4. Зменшення часу на приготування страви на 7%.

Виходячи з поставлених цілей, отримуємо основні напрямки діяльності на яких доцільно зосередити увагу, а саме критичні фактори успіху

підприємства. До них належать: сервіс, професіоналізм, особистісні навички.

До останньої категорії – так звані *soft skills* – належать всі риси характеру людини, що допомагають їй у спілкуванні, висловленні своєї точки зору, побудові стосунків з оточуючими. Хоча, ці риси не виховуються в університеті на рівні з професійними (*hard skills*), та останнім часом спостерігається тенденція до зростання значення цього фактору при прийнятті на роботу. Особливо цей показник є важливим для індустрії готелів та ресторанів, де вміння вийти із ситуації є запорукою успіху закладу.

Серед інших, найважливішими для роботи в ресторані особистісними навичками є: грамотна та зрозуміла усна та писемна мова, здатність вирішувати проблеми та розв'язувати конфлікти, вміння точно та швидко зреагувати; здатність адаптуватись до умов та ефективно здійснювати роботу навіть в стресових умовах, дипломатія та ввічливість. Тому, працівникам варто тренуватися в даній сфері, так само як і в випадку практичних навичок. Керівництво повинно провести ряд тренінгів та підібрати рекомендовану літературу. Особистісні навички є складовою масштабнішої концепції Емоційного Інтелекту. Освоєння цієї концепції можна поставити в середньострокову перспективу [41].

Наступним ключовим фактором є сервіс. Саме сервіс відвідувачів визначає чи повернуться клієнти знову до компанії чи наступного разу вони підуть в інший заклад. На практиці виділяють від 7 до 9 кроків ідеального сервісу в закладі харчування. Для досліджуваного ресторану важливими показниками висококласного обслуговування є [41, 42]:

- Знання меню ресторану, складових страв та карт суміжності їжі та напоїв.
- Знання внутрішнього поділу роботи, субординації, правил та процедур.
- Зустріч та вітання гостей.
- Рекомендації та стимулювання продаж (заохочування клієнтів купити дорожчу страву).

- Отримання замовлення максимум за 10 хвили після приходу клієнта.
- Проведення замовлення через комп'ютерну систему.
- Подача замовлення до 20 хв.
- Виконання додаткових бажань та прохань клієнтів.

Дані вимоги є мінімальними для ресторанів Європи та Америки і на даному етапі розвитку галузі вже не забезпечують конкурентної переваги для ресторану. Використовуючи аналогію з теорією мотивації Фредеріка Герцберга, запропоновані умови є швидше гігієнічними чинниками, що не допускають розчарування відвідувачів закладу. В той же час в українському просторі, питання сервісу відвідувачів відносно недавно почало активно обговорюватись. Оскільки спостерігається тенденція до наближення стандартів вітчизняного обслуговування до західних норм, потрібно вже сьогодні адаптувати свою діяльність до цих вимог. Це дасть змогу утриматись на ринку в довгостроковій перспективі.

Третім напрямком є професіоналізм працівників. Тут варто взяти до уваги, що критерії для кожної групи мають відрізнятися. Так для сушистів та їх помічників, це буде вміння одночасно готувати кілька страв, швидке виконання замовлення, ретельне дотримання гігієнічних приписів на кухні та слідкування за якістю продуктів. Для офіціантів показником професіоналізму є вміння запам'ятовувати клієнтів та їхні замовлення, швидко передавати ці замовлення на кухню, проводити їх через комп'ютерну систему тощо. Керівництво ресторану повинно постійно слідкувати за рівнем професійності власних працівників і заохочувати його підвищення, адже це прямо впливає на продуктивність праці і кінцевий вирібток.

Опираючись на критичні фактори успіху можна визначити, які саме показники будуть ключовими для забезпечення даних факторів [43]. Проаналізувавши роботу ресторану «NORI sushi lounge» і його вузькі місця, можна визначити наступні ключові показники для нього:

1) акуратний, вдягнений по формі персонал, дотримання санітарно-гігієнічних вимог – (вимірюється кількість зауважень за місяць: ідеал – 2

зауваження, стандарт – 4 зауваження, незадовільно 4+ зауважень;

2) швидкість після-обслуговування столика: ідеал – 2 хв., стандарт – 4 хв., незадовільно – 8 хв.;

3) швидкість обслуговування, подачі замовлення: ідеал – 15 хв., стандарт – 20 хв., незадовільно – 35 хв.;

4) точність замовлень, кількість неправильних замовлень та швидкість виправлення помилкових замовлень (вимірюється за зміну): ідеал – 1, стандарт – 3, незадовільно – 3+ замовлення;

5) швидкість та якість обслуговування в години-пік: ідеал – 20 хв., стандарт – 25, незадовільно – 25+;

6) додатковий сервіс – додаткові зусилля здійснені працівниками для задоволення клієнта. Заповнюються спеціальні анкети в кінці кожної зміни. Пропонується ввести рейтингову систему для даного показника, з метою підвищення результативності. В даному випадку бонуси будуть розраховуватись наступним чином: 10% працівників, котрі отримали найбільше балів – отримують 15% до заробітної плати, наступні 15% отримують надбавку в 10%;

7) знання персоналом відповідей на часті запитання щодо меню, складових, методів приготування, карт суміжності їжі та напоїв (оцінюється з допомогою тесту): ідеал – 96%, стандарт – 75%, незадовільно – <75%;

8) корпоративні стандарти. Цей пункт охоплює дисципліну працівників та заохочує бажання розвиватися. Передбачається нарахування бонусів в разі освоєння працівником нових навичок або проходження тренінгів.

З метою унаочнення даної інформації, визначені показники можна подати у вигляді таблиці Excel. Отримані результати, можна буде корегувати автоматично. З допомогою даної таблички працівники самостійно зможуть контролювати рівень своєї заробітної платні. Дані результати також є легко порівнювані за допомогою порівняння показників за місяць та річних значень і на їхній основі можливе виділення лінії тренду.

Особливу увагу слід звернути на ознайомлення працівників з новою системою оцінки продуктивності праці. Як уже зазначалось вище, нерозуміння працівниками нововведень може викликати ряд серйозних наслідків для підприємства і поставити під загрозу успішну реалізацію проєкту. Для того, щоб уникнути непорозумінь стосовно даних показників, доцільно розробити спеціальний путівник для працівників, куди помістити докладні пояснення всіх показників, які їх стосуються, а які ні; які переваги для працівників приносить дана система тощо. Даний путівник можна поширити як в електронному, так і в друкованому вигляді. Зокрема, в такому документі потрібно прописати наступні пункти:

1. Форма персоналу. Відповідно до внутрішнього розпорядку ресторану та санітарно-гігієнічних норм України є положення про зовнішній вигляд працівників залу (адміністратора, офіціанта та бармена тощо) та працівників кухні. Згідно цього положення, працівники повинні [44]:

- 1) доглядати за шкірою, зубами, волоссям;
- 2) нігті повинні бути коротко обстрижені без бруду;
- 3) руки слід мити перед початком зміни, до і після туалету, після перерви;
- 4) одяг потрібно змінювати не рідше ніж 1 раз в два дні., на ньому не повинно бути ніяких шпильок, в кишені - грошей чи інших предметів індивідуального користування;
- 5) волосся повинно бути зібраним, в працівників кухні обов'язково повинен бути ковпак, що покриває всю голову;
- 6) раз на 3 місяці потрібно пройти медичне обстеження;
- 7) фартухи потрібно знімати при користуванні туалетом;
- 8) форма повинна бути випрасувана, чиста, заправлена.

Адміністратор (керівник) повинен слідкувати впродовж зміни за цими показниками та в випадку виявлення порушень, робити зауваження. В кінці зміни, адміністратор (керівник) заповнює звіт щодо зробленої роботи, де вказує дані порушення. Важливо відзначити, що лише пункти прописані в

положеннях можуть служити підґрунтям для зауваження. Для прикладу, не можна робити зауваження офіціанту щодо висоти підборів, оскільки цей пункт не вказаний в положенні ресторану.

2. Швидкість після-обслуговування столика – час, за який офіціант прибирає столик після того, як відвідувач покидає приміщення. В даному пункті варто відзначити і зворотній ефект: офіціанти, в прагненні досягнути найвищого результату, можуть почати прибирати ще до того, як клієнт зібрався. Дана поведінка трактується як непрофесійна. Кожен відзначений епізод буде враховуватись як незадовільний показник після-обслуговування.

3. Швидкість обслуговування враховує скільки часу пішло на донесення замовлення з залу до кухні, приготування страви, очікування страви в вікні видачі. Це є командний показник, оскільки залежить від співпраці колективу. Він розраховується як середньозважене за зміну. Мета цього показника, заохотити **кооперацію між працівниками**.

4. Точність замовлень. Мета цього показника збільшити уважність працівників. В випадку помилкового замовлення, послідовність дій наступна: вибачитись перед клієнтом і уточнити замовлення; негайно віднести нове замовлення на кухню; нове замовлення готується поза чергою та має пріоритетне значення; одразу ж подати готове замовлення клієнту. Цей показник суттєво впливає на одне з головних завдань ресторану – збільшення позитивних відгуків відвідувачів.

5. Обслуговування в години-пік. Сюди також відносяться і бенкети, адже вони супроводжуються великою кількістю відвідувачів та збільшенням навантаження. Цей показник визначається раз на місяць та є середньозваженим для кожного працівника індивідуально. Найбільш напруженими годинами в ресторані є 13 – 16 год. та 20- 22 год.

6. Додатковий сервіс – змінна, яка заохочує працівників докладати додаткові зусилля для покращення сервісу та підвищення задоволення відвідувачів. Щоб уточнити це поняття, для початку пропонується вважати додатковим сервісом: підвищення продажів дорогих страв та напоїв,

викликати таксі, тур по закладу для відвідувачів, розказати історію ресторану тощо, рекомендації щодо місць відвідування у Збаражі тощо. Зокрема останній пункт може послужити основою для створення додаткового доходу в майбутньому. Основою даного доходу є маркетинг інших закладів чи туристичних локацій, наприклад, ресторан рекламуватиме концерти, фестивалі тощо взамін на винагороду від організаторів даних заходів.

7. В кінці кожного місяця (27-29 числа) пропонується ввести тест для перевірки знань працівників. Даний тест включатиме досконале знання меню, процес приготування страв, відповідей на часті запитання відвідувачів, ситуаційні вправи тощо. Даний тест допоможе не лише менеджменту, але й працівникам краще орієнтуватись в своїй знаннях і визначити, що потребує вдосконалення. Також періодичне проходження даного тесту є своєрідною симуляцією діалогу з відвідувачами і така практика допомагає офіціантам почуватись більш впевнено під час реальних розмов з клієнтами.

Визначивши ключові показники ресторану, ми збудували бажаний стан організації праці у закладі «NORI sushi lounge».

Висновки до розділу 3

З метою забезпечення та підтримки трансформацій організації праці у закладі «NORI sushi lounge» відповідно до сучасних викликів запропоновано:

1) вдосконалити роботу системи доставки суш шляхом найму додаткового працівника на посаду кур'єра з доставки, оскільки спостерігається зростання замовлень саме через доставку;

2) з метою зміцнення конкурентних позицій необхідно переглянути та розширити позиції меню із врахуванням вподобань клієнтів, а також пропозицій у закладів-конкурентів;

3) оптимізувати процес організації праці та проведення оціночного контролю з метою забезпечення підвищення самомотивації у працівників закладу.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Основи охорони праці в галузі

Конституцією України, стаття 43 серед іншого гарантується право громадян на належні безпечні і здорові умови праці [45]. Ця ідея конкретизується та розширюється в Законі України «Про охорону праці», де зазначається, що держава має приймати усі можливі заходи не лише, щоб забезпечити умови праці, але й запобігти нещасним випадкам і професійним захворюванням [46]. Згідного даного закону, відповідальність за створення безпечних умов праці покладається повністю на роботодавця. Держава в свою чергу повинна забезпечити навчання, професійну підготовку кадрів в галузі охорони праці, інформувати населення щодо стандартів, норм та вимог до робочого місця тощо [46]. Відповідно до вищенаведених норм, пропонується в даній частині роботи зосередити увагу на дослідженні закладу «NORI sushi lounge» на відповідність до встановлених норм умов праці. Організація охорони праці є невід’ємною складовою діяльності. Соціальне значення охорони праці проявляється в зростанні продуктивності праці та збереженні трудових ресурсів. У загальному вигляді управління охороною праці – це підготовка, прийняття та реалізація рішень по здійсненню організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на забезпечення здоров’я та працездатності людини в процесі праці [47].

Метою охорони праці є забезпечення та гарантування збереження здоров’я і працездатності через ефективне управління охороною праці, підтримка встановлених законодавством умов безпеки праці.

В системі управління охорони праці реалізуються наступні функції [46]:

- організація і координація роботи по охороні праці;
- стимулювання роботи по удосконаленню охорони праці.

Досліджуване підприємство займається ресторанною діяльністю. Особливості діяльності ресторану пов'язані з тим, що працівники знаходяться постійно на ногах. Рівень шуму в приміщенні значно перевищує норму. Часто в процесі роботи персоналу доводиться мати справу з використанням гострих і важких предметів, спеціальних машин, морозильних камер, техніки для оброблення продуктів парою.

Загальне керівництво роботою з охорони й безпеки праці в ресторані здійснює роботодавець. Він зобов'язаний забезпечити виконання вимог законів про працю, правил і норм з охорони праці, державних стандартів, а також виконання зобов'язань, передбачених колективним договором (контрактом).

Основними законодавчими актами, що визначають головні положення з охорони праці в закладі «NORI sushi lounge», є Кодекс законів про працю, закони «Про охорону праці», «Про пожежну безпеку», «Про забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення», «Про об'єкти підвищеної небезпеки», «Типове положення про службу охорони праці», та інші нормативно-правові акти та інструкції, які регулюють умови праці працівників та виконання охорони праці.

У ресторані використовують гармонійні колірні поєднання в колірній композиції інтер'єру приміщення. У цьому випадку кольори для обробних матеріалів і виробів вибирають з врахуванням їхньої фактури; поверхні в приміщенні мають матову і напівматову фактуру для виключення попадання відбитих відблисків в очі працівників [48].

Особлива увага приділена організації системи освітлення, яка поділена на дві частини [49]:

- загальна – знаходиться симетрично по всій стелі приміщення;
- індивідуальна – над робочим місцем кожного працівника, розміщення лампа денного світла, для забезпечення оптимального освітлення під час виконання професійних обов'язків. Природне освітлення проникає крізь вікна і забезпечує коефіцієнт природної освітленості не нижче 1,5%.

Природне освітлення в приміщеннях регламентується СніП II – 4 – 79. Джерелами робочого штучного освітлення на випадок похмурої погоди служать 3 люмінесцентні лампи білого кольору потужністю 80 Вт. Світильники розташовані над робітниками місцями на відстані 2,3 м від рівня підлоги.

Система опалення – центральна, тип вентиляції робочого приміщення – природний та штучний. Природний тип вентиляції здійснюється шляхом відкриття вікна в положення провітрювання. Штучну вентиляцію забезпечують 2 кондиціонери, оснащені іонізаторами повітря. В приміщенні проводиться також щоденне вологе прибирання. Комплекс перерахованих заходів дозволяє підтримувати стан повітряного середовища згідно вимог щодо нормальних умов праці [50].

В приміщенні ресторану використовується комбінована вентиляція: природні і механічна. Природна вентиляція створює необхідний обмін повітря за рахунок різниці щільності теплого повітря, що знаходиться в приміщенні, і більш холодного повітря зовні, а також за рахунок вітру. Також, для створення автоматичної підтримки постійної температури і вологості, в приміщенні установлений кондиціонер [50].

Працівники користуються великою кількістю електроприладів. кухонною технікою. Це все створює небезпеку короткого замикання. Працівники проінструктовані стосовно правил пожежної безпеки, тому користування переліченим електрообладнанням відповідає нормам [51, 52].

За гігієнічною класифікацією умови праці досліджуване підприємство відноситься до 1 класу – оптимальні умови праці, тобто такі умови, при яких зберігається не лише здоров'я працюючих, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності. Рівень шуму в приміщенні перевищує встановлені стандарти і становить більше 50 дБ. Основними джерелами шуму є кухонні комбайни, музика, розмови відвідувачів. Отже, можемо зробити висновок, що робочі місця у закладі «NORI sushi lounge» загалом відповідають законодавчим нормам з охорони праці, що сприяє

ефективній роботі працівників для обслуговування клієнтів на належному рівні [53].

Під час роботи в ресторані працівник стикається з наступними шкідливими факторами виробництва: підвищена температура машин, низька температура в холодильних камерах, підвищений рівень шуму, відсутність достатнього природного світла на кухні.

Для зменшення травматизму кожен співробітник проходить первинний та повторний інструктаж з охорони праці та пожежної безпеки. За порушення ЗУ «Про охорону праці», вимог трудової дисципліни, техніки безпеки, правил внутрішнього трудового розпорядку, законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці, винні співробітники можуть притягатись до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної та кримінальної відповідальності згідно із законодавством України [46].

4.2. Протиепідемічні та протипожежні заходи безпеки життєдіяльності на підприємствах ресторанного господарства

Постановою Головного державного санітарного лікаря України від 06.10.2021 р. №13 затверджено нові Протиепідемічні заходи в закладах громадського харчування на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) [54].

Обов'язки суб'єкта господарювання. Суб'єкт господарської діяльності повинен забезпечити, зокрема:

- виконання умов з недопущення утворення черг та скупчення відвідувачів;
- постійну наявність рідкого мила, антисептиків та паперових рушників в санвузлах / пеленальних кімнатах. Використання багаторазових рушників заборонено;
- вологе прибирання виробничих приміщень та поверхонь на літніх майданчиках, місць контакту рук персоналу і клієнтів (ручки дверей, місця сидіння, раковини, столи тощо з використанням миючих та дезінфекційних (в

кінці зміни) засобів не рідше ніж кожні 2 години, перед відкриттям та після закінчення робочого дня/зміни;

– централізований збір та утилізацію використаних засобів індивідуального захисту (ЗІЗ), паперових серветок в окремі контейнери/урни (картонні або пластикові), з кришками та поліетиленовими пакетами.

Персонал закладу забезпечується ЗІЗ із розрахунку 1 захисна маска на 3 години роботи. ЗІЗ мають бути в наявності із розрахунку на не менше, ніж 2 робочі дні.

Відповідальність за організацію та виконання протиепідемічних заходів покладається на керівника та/або адміністратора закладу.

Обов'язки персоналу закладу. Допуск до роботи персоналу закладу здійснюється за умови використання ЗІЗ, після проведення термометрії. У разі виявлення співробітника з підвищеною температурою тіла понад 37,2° С або із ознаками гострого респіраторного захворювання (ГРЗ), такий співробітник не допускається до роботи з наданням рекомендацій звернутись за медичною допомогою.

Після кожного зняття ЗІЗ та перед одяганням чистих ЗІЗ, працівник повинен ретельно вимити руки з милом або обробити антисептичним засобом.

Персонал повинен:

– регулярно мити руки з рідким милом або обробляти їх спиртовмісними антисептиками не рідше ніж раз на 3 години, та після відвідування громадських місць, використання туалету, прибирання, обслуговування тощо;

– утримуватись від дотиків обличчя руками;

– утримуватись від контактів з особами, що мають симптоми респіраторних захворювань - кашель, лихоманка, ломота в тілі тощо;

– самоізолюватись у разі виникнення симптомів респіраторних захворювань.

Облаштування закладу. Всередині (поряд з входом) закладу та/або

поруч з місцем видачі замовлень (при роботі закладу на виніс) організуються місця для обробки рук спиртовмісними антисептиками.

У закладі громадського харчування, серед іншого:

– здійснюється вимірювання температури тіла відвідувачів безконтактним методом. У разі виявлення відвідувача з підвищеною температурою тіла понад $37,2^{\circ}\text{C}$ або із ознаками ГРЗ, такий відвідувач не допускається до закладу;

– біля місць потенційного скупчення людей повинно бути нанесено маркування для перебування в черзі з дотриманням дистанції між клієнтами;

– забезпечується розміщення відвідувачів відповідно до вимог, встановлених КМУ;

– меню розміщуються для безконтактного ознайомлення біля входу або місця прийняття замовлення;

– видача замовлень в багаторазовому посуді здійснюється виключно за наявності умов для механізованого миття посуду з застосуванням посудомийної машини;

– дозволяється користуватись одноразовим посудом з картону або паперу. Прибори та додатки до напоїв (цукор, мішалки, трубочки тощо) мають бути в індивідуальній упаковці;

– забезпечується можливість безготівкового (безконтактного) розрахунку.

Обов'язки відвідувачів. Відвідувачі повинні:

– обробити руки антисептичним засобом перед входом до закладу громадського харчування;

– заходити до закладу та пересуватись по ньому вдягненими в респіратор або захисну маску, що закривають ніс та рот, у тому числі виготовлених самостійно (крім часу сидіння за столом з цілю приймання їжі та/або напоїв);

– дотримуватись фізичної дистанції та вимог, у тому числі посиленних

протиепідемічних заходів, встановлених КМУ.

За досліджуваний період часу на підприємстві немає зафіксованих пожежних випадків. В усіх місцях, де можливе загорання, проведена сигналізаційна система. Також у приміщенні закладу «NORI sushi lounge» розміщено вогнегасники. За вибухонебезпечністю дане приміщення належить до групи Д. Це аргументується тим, що у закладі не зберігається ніяких горючих чи вибухонебезпечних речовин. Оскільки за чисельністю підприємство не переважає 50 осіб, то створення відділу пожежної безпеки немає. Технологічне обладнання розташоване у закладі, таким чином, що воно не перешкоджало вільній евакуації відвідувачів у разі пожежі [51].

Оскільки заклад знаходиться у ТРЦ «Берізка», а місткість торгових залів повинна відповідати вимогам норм проектування, і в разі їх відсутності визначатися з розрахунку не менше 1,35 м² на одного відвідувача та не менше 1,4 м² на одне посадочне місце. Тому у закладі не слід допускати переповнення залів відвідувачами.

Для більш повної картини охарактеризуємо приміщення з позицій пожежної безпеки. По вогнестійкості споруда, в якій знаходиться заклад відноситься до II ступеня, по пожежній безпеці відноситься до категорії Д згідно НАПБ Б. 07.005-86. Вибухонебезпечних парів і концентратів немає. Межа стійкості залізобетонних плит та перекриття становить 0,5 – 2,5 год.

До потенційних причин виникнення пожежі у ресторані відносяться: виникнення короткого замикання електроприладів, кухонної техніки; перегрів резисторів; пересихання ізоляційних матеріалів; виникнення надзвичайної ситуації – пожежі.

Відповідно до ЗУ «Про пожежну безпеку» засобами та заходами, які сприяють зниженню пожежної небезпеки в ресторані є [51]:

- організація пожежної охорони, відомчих служб пожежної безпеки у відповідності до законодавства;
- залучення працівників до питань забезпечення пожежної безпеки;
- організація навчання працівників правилам пожежної безпеки;

- розробка і реалізація норм і правил пожежної безпеки, дотримання протипожежного режиму і дій людей при виникненні пожежі;
- виготовлення і застосування засобів наглядної агітації щодо забезпечення пожежної безпеки;
- розробка заходів щодо дій адміністрації і працівників на випадок виникнення пожежі і організації евакуації людей.

На робочих місцях на кухні в безпосередній близькості один від одного кріпляться кабелі, апаратура, периферійні пристрої, вузли яких нагріваються до 80-100 С. Для відводу надлишкової теплоти від техніки служать системи вентиляції та кондиціонування повітря.

Для гасіння пожежі використовуються первинні засоби пожежогасіння, зокрема вогнегасники. Приміщення обладнане 2 порошковими переносними вогнегасниками ємністю по 2 л кожний. Справність вогнегасників обов'язково перевіряється через певний проміжок часу.

У випадку виявлення пожежі працівник зобов'язаний: негайно повідомити державну пожежну охорону за телефоном «101», указати при цьому адресу, кількість поверхів, місце виникнення пожежі, наявність людей, своє прізвище, у разі потреби вжити заходів для евакуації людей; повідомити про пожежу керівництво установи, а в нічний час чергового охоронця; почати гасіння пожежі наявними засобами, організувати зустріч пожежних підрозділів.

Висновки до четвертого розділу

Будь-яке підприємство ресторанного господарства стикається із такими групами загроз, як природні, техногенні, екологічні, терористичні, вірусні тощо. Ці види загроз залежать від воєнно-політичної ситуації в країні та світі, стабільності соціально-економічного розвитку держави та областей, стану здоров'я нації окремої країни та людства загалом. Складність сфери забезпечення безпеки клієнтам і персоналу ресторанного закладу, вимагає знань, підготовки та реалізації необхідного набору захисних заходів. При

організації системи безпеки ресторанного закладу необхідно чітко розуміти її призначення та джерела фінансування її застосування.

Підприємства громадського харчування (ресторани, кафе, бари, їдальні, буфети тощо) – це місця з масовим перебуванням людей, отже, поширення вірусних захворювань та пожежа загрожуватиме насамперед їхнім життям. Поширення вірусів та різних інфекцій у закладах харчування відбувається через порушення санітарно-гігієнічних норм праці, недотримання правил організації праці в умовах карантину та поширення пандемії.

Пожежі на підприємствах громадського харчування можуть виникнути як через порушення заходів пожежної безпеки при проєктуванні та будівництві виробничої будівлі, так і через недотримання протипожежного режиму, а саме: недотримання режимів ведення технологічного процесу при тепловій обробці продуктів; пошкодження виробничих ємностей, апаратури і трубопроводів; відсутність постійного нагляду за справністю тепло- і газоустановок; несвоєчасне проведення ремонту виробничого обладнання.

ВИСНОВКИ

У даній бакалаврській роботі було розглянуто особливості трансформацій в організації праці на підприємствах ресторанного господарства, спричинені умовами пандемії. Дане дослідження проводилось на прикладі ресторану «NORI sushi lounge». В процесі дослідження було розглянуто теоретичні аспекти трансформацій організації праці, проведено аналіз організації праці на підприємстві «NORI sushi lounge», а також запропоновано напрямки трансформації організації праці на досліджуваному підприємстві.

У першому розділі розкрито сутність організації праці, її зміст, мету, завдання та основні елементи; розглянуто трансформації в організації праці, спричинені умовами пандемії, а також особливості організації праці на підприємствах ресторанного господарства

З'ясовано, що організація праці на рівні підприємства – це є системне утворення, якому притаманні такі ознаки як взаємопідпорядкованість, взаємоузгодженість та взаємонаправленість спільних дій працівників задля досягнення загальних цілей та місії підприємства. Залежно від галузевої приналежності у різних підприємств форми організації праці характеризуються різним ступенем складності, різною ієрархічністю, і виконання різних видів робіт також може мати різні рівні. Особливості організації праці визначають порядок впорядкування, моніторингу та коригування діяльності працівників. Від організації праці залежить процедура залучення та найму трудових ресурсів, взаємодія працівників із предметами та засобами праці, визначаються особливості розподілу та кооперації праці та формування нових навиків та вмінь відповідних до різних умов діяльності.

Підприємства ресторанного господарства виявилися чи не найбільш вразливими до змін функціонування, зумовлених пандемією Covid-19. Ресторанні закладі змушені адаптуватися до нових умов діяльності і при

цьому забезпечувати прибутковість. З цією метою основні трансформації організації праці на підприємства ресторанного господарства повинні стосуватися змін у комунікації з персоналом та клієнтами в режимі онлайн, у застосуванні маркетингових заходів, у покращенні санітарно-гігієнічних умов, у вдосконаленні способів обслуговування клієнтів, в тому числі шляхом застосування CRM-системи та системи доставки.

У другому розділі зроблено загальну характеристику суші-ресторану «NORI sushi lounge», розглянуто особливості організації праці у досліджуваному закладі, а також проведено аналіз фінансових результатів його діяльності.

Суші-ресторан «NORI sushi lounge» знаходиться у ТРЦ «Берізка» м. Збараж, по вул. М. Грушевського, 26. Даний заклад пропонує широкий асортимент суші, здійснює обслуговування як у закладі, так і через доставку, також заклад приймає попередні замовлення на виготовлення десертів на різні святкування. Заклад є невеликим, тому не призначений для пишних святкувань, окрім як святкувань удвох чи у сімейному колі. Даний заклад функціонує на ринку нетривалий час – 3 роки, але за цей час, пройшовши крізь злети та падіння, пропрацювавши в умовах пандемії із дотриманням умов карантину зумів: втримати свої позиції на ринку, вирішити проблеми з поставками та технікою, наростити свою клієнтську базу, проводити різні акції та майстер-класи, запровадити нові роли, збільшити кількість сетів з двох до дванадцяти, неодноразово змінювати меню, запровадити картки постійних клієнтів. Усе це заклад здійснював з метою вдосконалення організації праці та покращення рівня та якості обслуговування своїх клієнтів

У третьому розділі запропоновано рекомендації щодо збереження та зміцнення конкурентних позицій закладу «NORI sushi lounge» на місцевому ринку, а також заходи із вдосконалення організації праці на ньому.

З метою забезпечення та підтримки трансформацій організації праці у закладі «NORI sushi lounge» відповідно до сучасних викликів запропоновано:

- 1) вдосконалити роботу системи доставки суші шляхом найму

додаткового працівника на посаду кур'єра з доставки, оскільки спостерігається зростання замовлень саме через доставку;

2) з метою зміцнення конкурентних позицій необхідно переглянути та розширити позиції меню із врахуванням вподобань клієнтів, а також пропозицій у закладів-конкурентів;

3) оптимізувати процес організації праці та проведення оціночного контролю з метою забезпечення підвищення самомотивації у працівників закладу.

Беручи до уваги особливості розвитку соціуму та проблеми з яким він стикається, а це і можливі різноманітні пандемії (за припущеннями вірусологів), і воєнно-політичні конфлікти (з якими стикнулася наша країна, а відтак національна і світова економіка), а також, враховуючи постійний розвиток ІТ-технологій, комп'ютеризацію, роботизацію значних виробничих процесів, можемо спрогнозувати тенденції подальших трансформацій організації праці.

Відтак, вже сьогодні необхідно подбати про формування та розвиток нових навиків, вмінь, здібностей та компетенцій, які дозволять нам легше та швидше адаптуватися до зовнішнього мінливого середовища ведення бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шемшученко Ю. С. Юридична енциклопедія. К.: «Укр. енцикл.», 1998.
2. Термінологічний словник з економіки праці. URL: <http://slovopedia.org.ua/51/53406/362684.html>
3. Гриньова В. М., Салун М. М. Організація виробництва: Підручник. К., 2009. 582 с.
4. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
5. Сутність і завдання організації праці. URL: http://web.znu.edu.ua/lab/mathdep/mme/IV/econtrud/trud_38.htm
6. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1293/1/Стаття%206.doc>
7. Безпалько О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносина. URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/222-10A.pdf>
8. Мочерний С. В. Дзюба І. М., Жуковський А. І., Железняк М. Г. Біржа праці // Енциклопедія Сучасної України. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2004. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=35369
9. Бережная А. Береза Ю. Организация труда. Харьков. 2006 с.
10. Владимир О.М. Бізнес-культура: конспект лекцій. Тернопіль. 2020. 148с.
11. Владимир О. Бізнес-культура сфери міжнародного туризму та готельно-ресторанної справи // Феномен культури постглобалізму: зб. мат. І Міжнар. наук.-практ. конф. Маріуполь. 2020. Том 1. С.39-43.
12. Владимир О. Соціальна справедливість – основа розвитку національної економіки України // Актуальні задачі і сучасні технології: зб. тез доповідей міжнар. наук.-техн. конф. Молодих учених та студентів,

(Тернопіль, 28-29 листоп. 2018). Тернопіль. Том 3. С.140-141 URL: <http://tntu.edu.ua/storage/pages/00000742/Book-3-2018.pdf>

13. Владимир О. Соціальне забезпечення людей з особливими потребами // Тридцять перші економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Львів. С.109-110. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/19689.pdf> 2018/10

14. Владимир О. Порухення соціальної справедливості як фактор дисбалансу розвитку національної економіки України // Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 2 (19). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33410/1/18vomneu.pdf>

15. Владимир О. Основні тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу та сфери туризму у 2019-2021 роках // Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: VIII Міжнародна науково-практична конференція (9 квітня). 2021. С.311-315.

16. Владимир О. Окреслення основних проблем зростання закладів ресторанного господарства у складних умовах сьогодення та визначення напрямів їх подолання // «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (5 листопада). 2021. С.10-13.

17. Тренди 2021: топ-5 професійних навичок прийдешнього року. URL: <https://thepoint.rabota.ua/trendy-2021-top-5-profesiynyh-navychok-pryydeshnoho-roku/?fbclid=IwAR3PCFABmMgUsqvt8LqXxNppIMOsJsbwFBgMeb0kN58q8SYogafSRxa-uLY>

18. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf

19. Лещенко О. Метанавички XXI століття: без чого зараз не вижити // Бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-rozvinuti-navichki-bez-yakih-ne->

vizhiti-u-biznesi-poradi-psihologa-ostanni-novini-50206957.html

20. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства. К.: Центр учбової літератури, Фірма «Інкос», 2007. 280 с.

21. Оробейко Е.С., Шредер Н.Г. Організація обслуговування: ресторани і бари: посібник. М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2006. 320 с

22. Антонов В.А., Реутова М. А., Стрілець О.А., Чухраєва Л.В. Організація виробництва та обслуговування споживачів в закладах ресторанного господарства. Навчальний посібник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. 326 с.

23. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням корона вірусної хвороби (COVID-19)» від 30.03.2020 №540-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text>

24. Лук'янова Н., Зайцева О. Пандемія коронавірусу: правові механізми захисту трудових та соціальних прав працівників // Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я (LHSI). Київ. 2021 р. URL: http://rv.dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/lhsi_pandemya_koronavrusu.pdf

25. Гончаренко Н.В. Реорганізація ресторанного бізнесу в умовах пандемії коронавірусу COVID-19 // Держава та регіони. 2021. 3 (120). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/8.pdf

26. Приспособиться и выжить в условиях карантина. 2020. URL: <https://www.restorator.ua/post/adapt-and-survive-in-quarantine>

27. Результаты опроса гостей кафе, баров и ресторанов: «Возвращение в рестораны после карантина». 2020. URL: <https://www.restorator.ua/post/survey-results-for-gue-sts-of-cafes-bars-andrestaurants-return-to-restaurants-after-quarantine>

28. Результаты опроса владельцев и управленцев заведений от Украинской ресторанной ассоциации. 2020. URL: <https://www.restorator.ua/post/the-results-of-a-survey-of-owners-and-managers->

ofinstitutions-from-the-ukrainian-restaurant-associa

29. Ресторанный бизнес в Украине во время карантина: как удержаться на плаву в небольшом городе. 2020. URL: <https://rubryka.com/ru/article/restoran-neggenshil-karantyn/>

30. Як київські ресторани переживають карантин. 2020. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/295543-guide-quarantine-2020>

31. 5 креативних ідей від закладів, які вижили під час карантину. URL: <https://www.coca-cola.ua/fun/interesting-to-know/5-kreativnih-idej-vid-zakladiv-yaki-vizhili-pid-chas-karantynu>

32. Владимир О. Еволюційні зміни у розумінні дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу // Всеукраїнська науково-практична конференція «Дизайн після епохи постмодерну: ідеї, теорія, практика», Київського національного університету культури і мистецтв (15 квітня). 2021. 51-56.

33. Владимир О. Еволюція дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу: від функціонального до системного підходу // Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну. 2021. Том 4. №1. URL: <http://demiurge.knukim.edu.ua/article/view/236119>

34. Сторінка суши-ресторану «NORI sushi lounge» у соціальній мережі Instagram. URL: <https://www.instagram.com/nori.zb/>

35. За 5 років Україна вдвічі збільшила імпорт червоної риби // Економічна правда. 04.03.2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/03/4/671616/>

36. Сторінка закладу «Wasabi» у соціальній мережі Instagram. URL: <https://www.instagram.com/wasabikremenets/>

37. Сторінка закладу «Sushimania» у соціальній мережі Instagram. URL: https://www.instagram.com/sushimania_lanivtsi/

38. Сторінка закладу «Sushitime» у соціальній мережі Instagram. URL: https://www.instagram.com/sushitimeest2018_/

39. Сторінка закладу «Sushi_Tako» у соціальній мережі Instagram. URL: https://www.instagram.com/sushi_tako_zbarazh/
40. Яцун Л. М. Сфера харчування населення як природно-соціально-економічна система: методологія формування та розвитку // Економічний аналіз: зб. наук. Праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 16. № 1. С.155-166.
41. Арапова О. М. Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2013. № 1 (6). С.207-211. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
42. Маркович С. Оцінка якості сервісу в міському ресторані за шкалою DINESERV // Нові відкриття в Бізнес менеджменті та маркетингу. С.176-181. URL: www.wseas.us/e-library/conferences/2013/.../MATREFC-27.pdf
43. Ionica M. Factors of competetiveness in hotel industry. URL: steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v2-economy.../036.pdf
44. Вимоги до працівників певних категорій і порядок допуску їх до роботи. URL: <http://lektsiopedia.org/ukr/lek-5081.html>
45. Конституція України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
46. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.92 № 2695-XII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
47. Коржик Б.М. Основи охорони праці [навч.пос.]. – Харків, ХДАМГ, 2002. 105с.
48. ДСНЗ.3.6-042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень №42. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99#Text>
49. ДБН В.2.5-28-2006. Природне і штучне освітлення. URL: www.minregion.gov.ua/.../ProektDBNV2528Prirodnetaschtuchneosvitle.
50. ГОСТ12.2.033-78. ССБТ. Робоче місце при виконання стоячих робіт. Загальні ергономічні вимоги. URL:

http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=66665

51. Закон України «Про пожежну безпеку» від 17.12.93 №2694 URL:
<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

52. НПАОП0.01-95. Правила пожежної безпеки в Україні –1995. – 196с. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15>

53. ГОСТ 12.1.005 -88. ССБТ. Загальні санітарно-гігієнічні вимоги до повітря робочої зони. URL:
http://pidruchniki.com/16850303/bzhd/vimogi_bezpeki_robochogo_mistsya_ergonomichni_vimogi

54. Постанова головного державного санітарного лікаря України від 06.10.2021 № 13 «Про затвердження протиепідемічних заходів в закладах громадського харчування на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)». URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0013488-21#Text>

55. Капаць К., Владимир О. Співробітництво в туристичній сфері: Україна-Туреччина // Актуальні задачі сучасних технологій: зб. тез доповідей Х міжнар. наук.-практ. конф. Молодих учених та студентів, (Тернопіль, 24-25 листоп. 2021) / М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2021. Т. 2. С. 72-73.