

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

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю і сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Дослідження стану та перспектив стійкого розвитку підприємства сфери ресторанної діяльності, на прикладі ресторану “Галич”

Виконала: студентка IV курсу, групи БРС-42

спеціальності 241 “Готельно-ресторана справа”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Цепенюк М. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Нагорняк Г. С.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Гарматюк О.О.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2022

АНОТАЦІЯ

Цепенюк М. І. “Дослідження стану та перспектив стійкого розвитку підприємства сфери ресторанної діяльності, на прикладі ресторану “Галич”. Кваліфікаційна робота бакалавра (74 с., 1 рис., 16 табл., 23 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2022.

Кваліфікаційна робота Дана кваліфікаційна робота бакалавра присвячена обґрунтуванню методики визначення оцінки стану та перспектив стійкого розвитку підприємства сфери ресторанної діяльності та розробленню наукових та практичних рекомендацій щодо їх.

У розрізі обраної теми було досліджено проблеми у галузі ресторанної сфери та сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні, подано організаційно-економічну характеристику та проаналізовано напрями дослідження стану та перспектив стійкого розвитку підприємств сфери ресторанної діяльності.

Ключові слова: стійкий розвиток, підприємства ресторанного господарства, фактори впливу, оцінка стану підприємства, ресторанний бізнес.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблем дослідження стану та перспектив стійкого розвитку підприємства сфери ресторанної діяльності

ANNOTATION

Tsepeniuk M. I. “Research of the state and prospects of sustainable development of the enterprise in the field of restaurant activity, on the example of the restaurant “Halych”. Qualification work of a bachelor (74 p., 1 fig., 16 tab., 23 lit. sources). – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2022.

Qualification work of the bachelor is devoted to the substantiation of the method of determining the assessment of the state and prospects of sustainable development of the enterprise in the field of restaurant activity and the development of scientific and practical recommendations for them.

In the context of the selected topic, problems in the restaurant industry and current trends in the restaurant business in Ukraine were studied, organizational and economic characteristics were presented and areas of research on the state and prospects of sustainable development of restaurant enterprises were analyzed.

Key words: sustainable development, restaurant enterprises, factors of influence, assessment of the state of the enterprise, restaurant business.

The practical significance of the work. The results of the study create a basis for further research and practical solutions to the problems of the state and prospects of sustainable development of the enterprise in the field of restaurant business.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ РЕСТОРАННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1. Сутність стійкого розвитку підприємств ресторанної сфери.....	7
1.2. Якість обслуговування як вагомий чинник забезпечення стійкого розвитку підприємств ресторанного господарства.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ ‘ГАЛИЧ’.....	26
2.1. Загальна характеристика стану та перспектив стійкого розвитку ресторану ‘Галич’.....	26
2.2. Аналізування управління фінансово-господарською діяльністю підприємства сфери послуг.....	32
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ ‘ГАЛИЧ’.....	43
3.1. Пропозиції покращення кадрового забезпечення ресторану ‘Галич’.....	43
3.2. Реалізація проєкту у сфері благоустрою підприємства ресторанного бізнесу.....	51
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ....	63
ВИСНОВКИ.....	68
БІБЛІОГРАФІЯ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні у кожного підприємства ресторанної сфери виникає необхідність адаптації до швидкозмінного середовища, виживання в нових умовах. Рішення даної проблеми неможливе без створення методологічного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень, вибору стратегічних напрямків сталого розвитку економічного суб'єкта з урахуванням всіх особливостей його виробничо-комерційної діяльності.

Економічний розвиток передбачає перехід від одного якісного стану до іншого, а економічне зростання розглядається, як його прояв та важлива складова. Проте, неощадливе зростання, що супроводжується значними витратами ресурсів, здатне не тільки негативно впливати на економічний розвиток, але і гальмувати його. Економічне зростання відбувається за рахунок кількісного збільшення результатів діяльності, і у довгостроковій перспективі неможливе без економічного розвитку, що створює передумови й умови економічного зростання на новому якісному рівні, відображає внутрішні зміни та процеси, які ведуть до функціональної перебудови суб'єкта господарювання, його складових та окремих функціональних частин

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

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є оцінка та прогнозування диференційованого впливу факторів витрат ресурсів на підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності та сталого розвитку підприємства ресторанного господарства на основі індикаторів економічного зростання та резервного розвитку.

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлено наступні завдання:

- вивчити теоретичні та методологічні аспекти впливу факторів витрат ресурсів на підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності та сталого розвитку підприємства ресторанного господарства на основі індикаторів економічного зростання та резервного розвитку

- виявити та проаналізувати соціально-економічні та психологічні фактори сталого розвитку підприємства ресторанного господарства;

- дати комплексну характеристику і оцінку стану та перспектив стійкого розвитку ресторану “Галич”.

Об’єкт дослідження – ресторан “Галич”.

Предмет дослідження – стан та перспективи стійкого розвитку підприємства сфери ресторанної діяльності

Методи виконання – стохастичні методи кореляційно-регресійного аналізу, математичної статистики та розроблені за їх допомогою моделі множинної регресії й індикатори економічного зростання та сталого розвитку. У ході дослідження встановлено ступінь диференційованого впливу факторів витрат ресурсів на результативний показник ефективності шляхом розрахунку їх приватних коефіцієнтів еластичності або індикаторів економічного зростання, які показують рівень зміни критеріального параметра під впливом зростання величини факторної ознаки на 1%, за допомогою індикатора резервного економічного розвитку розраховані прогностні значення рівня доходності, що змінюються за рахунок використання виявлених резервів ресурсних потенціалів.

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

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ РЕСТОРАННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність стійкого розвитку підприємств ресторанної сфери

Поняття стабільності було запозичено економічною наукою з теорії систем, коли економічні об'єкти стали розглядатися, як складні господарські системи. Стабільність характеризує одну з найважливіших рис поведінки системи, є фундаментальним поняттям, використовуваним в економіці та застосовується для опису поведінки системи. Уперше питання стабільності стосовно до економічних проблем виникло в теоретичних роботах, що досліджують ринкову рівновагу в умовах створеної конкуренції. Подальший інтерес економічної науки до питань стабільності з'явився у межах становлення теорії організації, де стабільність розглядається комплексно стосовно системи зовнішніх впливів, і під стабільністю розуміють здатність системи зберігати деяку її властивість стосовно невизначеності параметрів самої системи або зовнішнього середовища.

У загальному вигляді під стійким станом системи слід розуміти її здатність підтримувати свою структуру більш-менш стабільною протягом деякого проміжку часу та протистояти зовнішнім впливам, що створюються, з метою самозбереження. Будь яка система повинна бути не тільки стійкою, але й постійно розбудовуватися, тобто здобувати стратегічний характер.

Вважаємо, що терміни “стабільність” і “розвиток” пов'язані: стабільність придбала стратегічний характер, як необхідна умова розвитку економічних систем, а розвиток розглядається, як єдиний цілісний процес стосовно системи, оскільки є результатом кооперативної дії елементів системи.

Словосполучення “sustainable development” перекладене на українську мову, як “сталий розвиток”, уперше було введено у науковий і публіцистичний побут у доповіді “Всесвітня стратегія охорони природи”, підготовленій Міжнародним союзом охорони природи й природних ресурсів ще у 1980 році.

Умовою сталого розвитку є врахування не тільки економічних аспектів, але й соціальних й екологічних факторів. Поняття “сталий розвиток” на сьогоднішній день має досить велику кількість визначень, тому що у межах цього поняття намагаються описати процеси розвитку систем різної природи та рівнів організації: біологічних, соціально-економічних, політичних, географічних й інших.

Поняття “сталий розвиток” (“sustainable development”) на сьогоднішній день має досить велику кількість визначень, тому що у межах цього поняття намагаються описати процеси розвитку систем різної природи та рівнів організації: біологічних, соціально-економічних, політичних, географічних й інших.

У сучасній бізнес-енциклопедії під сталим розвитком підприємства розуміється фінансовий стан підприємства, господарська діяльність якого забезпечує у нормальних умовах виконання всіх його зобов’язань перед іншими працівниками, організаціями, державою завдяки достатнім доходам і у відповідності до доходів і видатків. У документах Ріо-92 сталий розвиток визначається, як стабільний економічний ріст, що не приводить до деградації природного середовища, що гарантує задоволення потреб не тільки сьогодення, але й майбутніх поколінь.

Перехід до сталого розвитку для України має свою національну специфіку: на відміну від розвинених індустріальних країн, в Україні завдання зниження споживання ресурсів населенням не є пріоритетним. В умовах транзитивної економіки України, на початковому етапі реалізації Концепції сталого розвитку, найбільший комплексний ефект можуть створити не природоохоронні заходи а, насамперед, правильно побудована макроекономічна політика, спрямована на підвищення економічної ефективності та зниження ресурсоемкості виробництва.

Послідовне досягнення цілей і завдань сталого розвитку на державному рівні повинно забезпечуватися спадкоємністю реалізації положень Концепції сталого розвитку на національному, регіональному, місцевому та суб’єктному

рівні – мікрорівні підприємств. При цьому механізми розроблення та прийняття рішень повинні бути орієнтовані на відповідні пріоритети, враховувати наслідки реалізації прийнятих рішень в економічній, соціальній, екологічній сферах та передбачати найбільш повну оцінку витрат, вигод і ризиків.

Інтернаціоналізація та глобалізація бізнесу, розвиток інформаційних технологій, зростання ролі людського капіталу та соціальної відповідальності, зростання невизначеності, приводять до переосмислення понять стратегічного управління підприємствами, орієнтації їх на сталий розвиток.

Стосовно до господарюючого суб'єкта, сталий розвиток представляється, як узгодження короткострокових цілей та інтересів різних груп і окремих індивідів у його складі з довгостроковими стратегічними цілями, обумовленими вимогами внутрішнього розвитку підприємства і його взаємодії із зовнішнім середовищем. Стратегічні цілі підприємств, орієнтовані на сталий розвиток, повинні містити соціальні, екологічні, економічні, ідеологічні й інші складові, на відміну від поточних і оперативних цілей, які носять переважно економічний характер.

Розглядаючи стратегічний аспект діяльності підприємств сфери послуг, слід зазначити, що стратегічна стабільність суб'єктів сфери послуг громадського харчування забезпечується реалізацією комплексу управлінських рішень, спрямованих на створення, розвиток і довгострокове збереження конкурентної переваги на динамічному ринку споживачів за рахунок максимізації задоволення їх запитів в умовах інноваційного розвитку. Під сталим розвитком суб'єктів сфери послуг громадського харчування ми розуміємо стійкий економічний розвиток при здійсненні діяльності, спрямованої на задоволення потреб громадян у харчуванні, формування раціональних харчових звичок, високої культури споживання та проведення дозвілля в умовах дотримання регламентованих обмежень.

Для переходу до сталого розвитку, в умовах ризику та невизначеності, необхідні управлінські рішення та дії, які повинні ухвалюватися з урахуванням принципу необхідності випереджальних дій при аналізі стратегічних аспектів

розвитку, при прийнятті рішень з питань безпеки, по попередженні негативних соціальних й екологічних наслідків, по інших проблемах діяльності підприємств.

У загальному випадку, на рівні суб'єкта господарської діяльності, сталий розвиток забезпечується:

- здійсненням в економічній підсистемі необхідного рівня відкритості, різноманіття, механізмів конкуренції, відбору, адаптації, кооперації, узгодження цілей розвитку підсистем й елементів;

- дією механізму зворотних зв'язків, здійснення якого стає можливим при встановленні горизонтальної структури управління з розподілом функцій управління по рівнях ієрархії й "управлінні за результатами";

- диференційованим підходом до керуючих впливів залежно від екологічних обмежень, від регіональних особливостей економіки підприємства та ступеня її стабільності.

За видом обміну речовин й енергією з навколишнім середовищем підприємства сфери послуг громадського харчування відносяться до відкритих динамічних систем, для яких характерні такі властивості, як неаддитивність, цілеспрямованість, емерджентність, прагнення до створення та підтримки гомеостазу. Важливою властивістю динамічних систем є стабільність.

Стабільність розвитку визначається через систему широких параметрів діяльності підприємства. На сьогодні не існує чіткої класифікації видів стабільності. З позицій системного підходу для суб'єктів господарювання розглядають наступні види стабільності: стабільність техніки; технологічну стабільність; організаційну стабільність; стабільність зовнішніх зв'язків; соціально-психологічну стабільність; фінансову стабільність; екологічну стабільність; стабільність роботи персоналу; комунікаційну стабільність; інноваційну стабільність; структурну стабільність тощо.

Наведені види стабільності впливають на можливості підприємства, його результативність. Фінансова стабільність відіграє роль діяльності результуючої категорії. Рівні фінансової стабільності впливають на можливості підприємства

у галузі створення резерву виробничих потужностей, запасів матеріальних ресурсів, необхідних для сталого розвитку підприємства, системи матеріального стимулювання тощо. Однак фінансова діяльність відображає тільки одну сторону функціонування та розвитку підприємства, а також не дозволяє говорити про загальну стабільність розглянутої організації. Вона не відображає, крім наведених, стабільність роботи структурних підрозділів, без чіткої роботи яких не можна досягнути загальної стабільності організації.

Розглянемо загальну характеристику видів стабільності. Технологічна стабільність є найважливішою складовою стабільності підприємств сфери послуг громадського харчування, яка характеризується прогресивністю застосовуваної техніки та технологічних процесів, їх рівнем механізації та автоматизації. Технологічна стабільність дає розуміння ефективності виробничого менеджменту, що сприяє зниженню рівня виробничих втрат, збоїв і зупинок, що виникають внаслідок дії факторів ризику; недостатньої надійності каналів постачання та нерівномірності збуту; підвищенню рівня якості продукції та послуг громадського харчування.

Управлінська стабільність визначається ефективністю прийнятих управлінських рішень, насамперед, швидкістю реагування системи управління на зовнішні та внутрішні збурювання, правильністю ухвалених рішень, рівнем організації виробництва та праці персоналу, рівнем взаємодії підрозділів між собою, а також зовнішніх взаємин з клієнтами, постачальниками, партнерами, конкурентами та державними інститутами.

Екологічна стабільність установлює взаємозв'язок економіки підприємства з його екологічною безпекою, з урахуванням комплексного рішення та мінімізації шкідливого впливу виробничо-господарської діяльності підприємства на навколишнє середовище. Екологічна стабільність на рівні підприємства досягається відповідністю вимог законодавства про охорону навколишнього середовища, реалізацією їх положень у таких нормативних актах, як Будівельні правила та норми, а також Санітарні правила та норми для підприємств громадського харчування.

Соціальна стабільність показує ступінь соціальної захищеності персоналу підприємства, у тому числі, частку участі персоналу у прибутку й управлінні виробництвом, стабільність у збереженні робочих місць, наявність й ефективне використання фонду соціального розвитку, пов'язування розміру оплати праці з прожитковим рівнем, дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки, наявність атестованих робочих місць на підприємстві, мотивацію персоналу до праці тощо. Найважливішою характеристикою соціальної стабільності є корпоративна культура підприємства сфери послуг громадського харчування.

Маркетингова стабільність умовно поділяється на аналітичну, яка відображає одержання необхідної інформації у процесі аналізу ринку, і діяльністю, що поєднує сукупність маркетингових стратегій для формування позитивного іміджу підприємства в очах громадськості та досягнення задоволеності споживачів. Маркетингова стабільність може розглядатися у стратегічному й оперативному фокусах. При цьому у стратегічному фокусі маркетингової стабільності підприємства розглядається результат його здатності створювати, розбудовувати та зберігати тривалий час конкурентні переваги на ринку послуг громадського харчування. Маркетингова стабільність підприємства у межах оперативної діяльності представляє собою сукупність специфічних засобів, способів, методів і форм маркетингової діяльності, спрямованих на формування лояльності споживачів послуг громадського харчування.

Фінансова стабільність припускає здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розбудовуватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі, гарантуючи його постійну платоспроможність й інвестиційну привабливість у межах припустимого рівня ризику. Фінансова стабільність визначається стабільним перевищенням доходів над видатками, забезпеченням вільного маневрування фінансовими ресурсами шляхом ефективного їхнього використання, що сприяє безперервному процесу виготовлення та реалізації продукції. Фінансова стабільність підприємства сфери послуг громадського харчування є

найважливішою характеристикою його діяльності, характеризує результат його поточного, інвестиційного та фінансового розвитку, відображає здатність підприємства відповідати за своїх боргами та зобов'язаннями.

При вивченні фінансової стабільності доцільно враховувати її внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх факторів фінансової стабільності відносяться: галузева приналежність підприємства; структура продукції, що випускається, і послуг, що надаються; розмір власного капіталу; величина та структура витрат, їх динаміка у порівнянні з грошовими доходами; стан майна та фінансових ресурсів, включаючи запаси та резерви, їх склад і структуру; рівень прогресивності застосовуваної на підприємстві технології. Зовнішні фактори містять: економічні умови господарювання; інновації у техніку та технології; платоспроможний попит споживачів; економічну та фінансову політику держави; законодавчі акти по регулюванні діяльності підприємств; систему цінностей у суспільстві. Серйозними макроекономічними факторами фінансової стабільності слугують податкова та кредитна політика, ступінь розвиненості фінансового ринку, страхової справи та системи зовнішньоекономічних зв'язків.

Наведені види стабільності впливають на можливості підприємства, його ефективність, при цьому фінансова стабільність відіграє роль деякої результуючої категорії, якісні та кількісні показники якої можна розраховувати, порівнювати та регулювати. Зокрема, рівні фінансової стабільності впливають на можливості підприємства у галузі відновлення виробничих потужностей і технологій, впровадження автоматизованих систем управління, створення ефективних систем мотивації та навчання ключових працівників, проведення маркетингових заходів й участі в програмах лояльності клієнтів, забезпечення раціонального використання ресурсів й утилізації відходів та інших, необхідних для підтримки технологічної, управлінської, соціальної, маркетингової й екологічної стабільності підприємства.

Варто уточнити, що володіння фінансовою стабільністю є необхідною, але не достатньою умовою для сталого розвитку підприємства, оскільки

фінансову стабільність характеризують результати господарської діяльності укрупнено, що не дає розуміння про причини отриманих результатів. Вона не відображає, наприклад, стабільність роботи структурних підрозділів, без чіткої роботи яких не можна досягнути загальної стабільності підприємства.

Усі види стабільності, розглянуті вище, є функціями від відповідних ресурсів, розташовуваних кожним окремо взятим суб'єктом сфери послуг громадського харчування. На підставі вищевикладеного, нами запропоноване власне бачення поняття “сталий розвиток”, що відображає найбільш характерні риси суб'єктів сфери послуг громадського харчування: сталий розвиток підприємств сфери послуг громадського харчування – це рівноважний збалансований стан економічних й інших ресурсів, який забезпечує стабільну економічну ефективність в умовах економічного росту у процесі задоволення споживачів у громадському харчуванні та дозволі, а також забезпечує втримання збалансованого стану у межах припустимих значень від заданих параметрів. Отже, стабільність можна конкретизувати, як забезпечення рентабельної виробничо-комерційної діяльності за рахунок підвищення ефективності використання економічних й інших ресурсів й управління підприємством, стійкого фінансового стану за рахунок поліпшення структури активів, а також стабільного розвитку потужності підприємства та соціального розвитку колективу при самофінансуванні в умовах зовнішнього середовища, що динамічно розбудовується.

Будь яке підприємство, що успішно розбудовується на ринку, має свою стратегію розвитку. В економічній літературі зустрічаються різні визначення терміну “стратегія”. Так, А. Чандлер, автор однієї з перших робіт у галузі стратегічного планування, вважає, що стратегія – це визначення довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. У ряді робіт під стратегією розуміється набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку тієї або іншої системи. Узагальнюючи різні точки зору, ми визначили найважливіші елементи трактування стратегії: місія,

бачення, мета та завдання підприємства, сукупність ресурсів й інструментів досягнення цілей. Стратегія має три ієрархічні рівні – загальнокорпоративна стратегія, бізнес-стратегія (функціональні стратегії) і стратегія по готельних видах послуг. Стратегія сталого розвитку підприємства формується на загальнокорпоративному рівні. Стратегією сталого розвитку називають процес прийняття обґрунтованих рішень і вибір стратегічних пріоритетів, що базується на ретельному аналізі та розумінні стану ринку та можливостей підприємства.

Стратегія сталого розвитку підприємства повинна опиратися на наукові досягнення у відповідній галузі, на ефективний маркетинг, на використання ресурсозберігаючих технологій, екологізацію діяльності на основі соціально-орієнтованих методів управління й інформаційних технологій.

Стабільність системи управління підприємством визначається стабільністю її управлінської підсистеми, що є основною стосовно економічної, соціальної і екологічної підсистем. Розглядаючи властивість стабільності системи управління підприємствами у цілому, необхідно визначити умови, що забезпечують стабільність її підсистем.

Стабільність екологічної підсистеми – це визнання необхідності обмежень, обумовлених умовами збереження навколишнього природного середовища (антропогенні впливи не повинні порушувати процеси самоорганізації біосфери): збереження видової різноманітності, структурної та функціональної складових співтовариств протягом характерного інтервалу часу. Особливо важливим представляється збереження функціонування та спрямованості біогеохімічних циклів і потоків енергії, речовин, інформації.

Стабільність економічної підсистеми – підтримуваний економічний розвиток, що не піддає загрозі задоволення потреб у ресурсах для майбутніх поколінь, тобто підтримка збалансованості потоків енергії, речовин та інформації між соціальною та екологічною підсистемами, взаємозв'язки між економічними процесами, здійснюваними у процесі круговороту (циркуляції) товарів, ресурсів і грошового доходу та видатку. Особливу значимість здобуває адекватність системи ціноутворення на природні ресурси, покликана

виконувати роль основного механізму регулювання взаємин між потребами соціальної підсистеми та можливостями екологічної підсистеми.

Стабільність технологічної підсистеми визначається: підтримкою технічних параметрів діючого підприємства відповідно до вимог розвитку підприємств у ринковій економіці. Однією з головних проблем сталого розвитку системи є проблема визначення границь стабільності. Однак на сьогодні визначення реальних меж стабільності не представляється можливим у зв'язку з нерозробленістю даної проблеми. Теоретичні підходи мають якісно-інтуїтивний характер і не дають можливості визначення точних меж стабільності.

Шлях сталого розвитку припускає розмежування між поняттями “ріст” і “розвиток”. Розкриття сутності процесу розвитку здійснюється на основі дослідження генезису механізму управління, концепції відкритої системи, поняття інформації, яка сприяє підвищенню рівня організації та самовдосконалення системи.

Нами сформоване власне бачення процесу розвитку послуг громадського харчування в Україні, у якому відображені етапи розвитку послуг громадського харчування, дана характеристика даних послуг і проаналізовані основні фактори виникнення підприємств громадського харчування у даний період. Кожний етап характеризується своїм типом підприємств і характером надаваних послуг. Підприємства сфери послуг громадського харчування, а це здебільшого, малі та середні підприємства, мають ряд важливих особливостей з погляду організації виробництва та надання послуг громадського харчування.

На наш погляд, у сучасних економічних умовах, підприємства громадського харчування слід диференціювати по різних видах. Класифікація послуг громадського харчування, відображена у ДЕРЖСТАНДАРТ “Послуги громадського харчування. Класифікація підприємств громадського харчування”, не повною мірою відображає тенденції всієї сукупності, що розбудовується мережі громадського харчування.

1.2. Якість обслуговування як вагомий чинник забезпечення стійкого розвитку підприємств ресторанного господарства

На сьогодні категоріальний апарат у галузі управління якістю послуг остаточно не склався, що обумовлено складністю та різноманіттям самої категорії “послуга” і різноманітністю тлумачення супутніх їй понять, таких як “обслуговування”, “сервіс”, “продукт”. Дії, які можна назвати послугами, численні та різноманітні, так само, як і об’єкти, на які спрямовані ці дії. Офіційна статистика відносить усі види діяльності, що не входять у сферу матеріального виробництва та сільського господарства, до сфери послуг. Разом з тим, часто придбання товарів супроводжується супутніми послугами, і майже кожне придбання послуг супроводжується супутніми товарами. Послуга є нематеріальним і гнучким об’єктом, межі якого змінюються залежно від бажань постачальника й/або споживача. “Машина, будь який фізичний продукт може бути перетворений у сервіс, якщо продавець робить спроби зробити особливе рішення з урахуванням потреб даного клієнта”, – справедливо затверджує К. Гренроос. Дж. Бейтсон. Він також підкреслював, що межа між товарами та послугами залежить від відношення до цього постачальників товару та споживачів. Той самий об’єкт, що містить набір фізичних предметів і ряд дій виконавця, може розглядатися споживачем і як матеріальний товар, і як послуга.

Більшість авторів вказують насамперед на те, що послуга – це дія, що має корисний ефект (допомогу, користь) для іншої особи або осіб. Диференціювати послуги серед інших дій людини можна саме за наявністю корисного ефекту для іншої особи або осіб. Таким чином, послуга є, в першу чергу, феноменом соціальним, який лежить в основі особистісних і суспільних взаємин. У цьому значенні послуга не має обмежень – вона характеризує платні та безоплатні дії, добровільні та примусові, спрямовані на задоволення будь яких потреб. незалежно від їхньої законності та морально-етичних основ. Важливим для визначення соціального розуміння послуги є наявність особи або осіб, в інтересах яких відбуваються дії, а також корисність для них даного дії.

Ланцюжок дій людини, що мають певну мету, пов'язаних між собою виконанням певної життєвої функції, представляє собою діяльність. У структуру діяльності, поряд з цілями, мотивами, відносяться способи приймання. Виходячи з наведених критеріїв, очевидно, що послуга сама по собі не є діяльністю; діяльністю стає доцільною стійкою сукупністю дій по наданні послуг. В “Енциклопедичному словнику-довіднику керівника” приводиться визначення поняття “надання послуг”, як діяльності виконавця послуги, необхідної для забезпечення її виконання. Саме поняття діяльності вказує на сталість і певний взаємозв'язок дій, виконуваних у її межах, а виходить, вимагає наявності організаційної основи. В основі будь якої послуги лежить діяльність, яка виражена у таких термінах, як “надання послуги” і “діяльність”. Розглядаючи співвідношення понять “послуга” і “діяльність”, ми зустрічаємося з такими категоріями, як “сфера послуг” і “сервіс”. Сервіс, згідно визначення, – це особливий вид людської діяльності, який спрямований на задоволення потреб клієнта шляхом надання послуг, затребуваних окремими людьми, соціальними групами або організаціями. Сфера сервісу є синонімом сфери послуг, якою, згідно визначення, є сфера економіки, де створюються блага, корисний ефект яких проявляється у самому процесі їх створення.

Усі дії людини – це послуги іншим, це обслуговування інших людей; те, що більша частина дій людини дозволяє розосередити у часі деяку частину операцій (як правило, це дії або операції, що готують фінальній послугі), привело до появи “спеціалізації”, тобто до збільшення кількості виконуваних дій усе більш незалежними один від одного учасниками цієї економічної діяльності. У класичних теоріях економіки, зокрема К. Марксом, було виявлено, що послуга, як специфічна корисність, корисність у формі діяльності, має подвійну природу, результат одних видів послуг втілюється у товарі, інших – невловимий і не має товарної форми. Таким чином, послуга є феноменом суспільним, оскільки формує основу для суспільного поділу праці й обміну благами.

У сфері послуг дослідження спрямовані на вирішення проблеми

розмежування товарів і послуг, що привело до виділення чотирьох відмінних характеристиках послуг.

1. Невідчутність. Більшість послуг є діями, їх результат не має відчутного продукту або сполучається з ним. У більшості випадків придбання послуги не припускає право власності на неї. Незважаючи на те, що деякі автори розглядають невідчутність, як ключову відмінну характеристику послуг, інші дослідники стверджують, що значення цієї характеристики перебільшене. Висока інтеграція виробничої й сервісної сфер привела до появи таких понять, як “супутня товару послуга” і “супутній послугі товар”. Разом з тим, слід зазначити, що корисна, передана дія є необхідним елементом послуги, на яку вказують більшість авторів. З цього випливає друга загальноприйнята відмінна риса послуг.

2. Невіддільність від джерела. Сутність даної характеристики полягає у тому, що процеси надання та використання послуг, як правило, нероздільні. Тому покупець теж невіддільний від процесу надання послуги. Зокрема, К. Гренроос вказує на те, що послуга – процес, що містить серію (або трохи) невовимих дій, які по необхідності відбуваються при взаємодії між покупцями й обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системами постачальника послуг.

Недовговічність (або незбереженість). Дана характерна риса послуг є наслідком судження про їхню невідчутність і одночасності споживання та виробництво, тому що дія результату послуги може тривати тривалий час.

4. Мінливість. Більшість послуг виконується людьми, коли споживач і виконавець виконують спільні дії або взаємодіють іншим способом, що впливає на формування якості послуги. З одного боку, різні покупці можуть по-різному сприймати ту саму послугу, а з іншого – виконавець послуги також може варіювати свої дії при кожному її виконанні. Дана особливість вказує на індивідуальний характер надаваних послуг, коли її властивості визначаються й варіюються залежно від побажань і можливостей споживача та виконавця. Слід зазначити, що дана особливість не знайшла відображення у трактуваннях

категорії “послуга”, оскільки ми в цьому випадку маємо справи зі специфікою послуги, як об’єкта управління.

На наш погляд, відмітними рисами діяльності по наданні послуг є: наявність організаційної основи, отримання одержувачем послуги ролі споживача, доцільність і систематичність надання послуг. При цьому, їй повною мірою властиві характеристики послуги, як соціального феномена – наявність особи або осіб, в інтересах яких здійснюється дія, що має для нього (них) корисний ефект.

Завдяки тому, що послуга є дією, вона може бути визнана продуктом праці. Завдяки тому, що має корисний ефект, послуга може бути визнана благом, яке є об’єктом купівлі-продажу й об’єктом цивільних правовідносин. Таким чином, послуга є економічним феноменом.

Якість послуг як самостійна концепція розбудовується з середини 1970-х років, з етапу переходу до економіки послуг на міжнародному рівні. Тому що розвиток даної концепції триває, у науковому побуті перебуває кілька десятків визначень категорії “якість послуг”, що утруднює її практичне використання. У роботах приводиться аналізування, яке дозволило виділити шість основних підходів до визначення категорії “якість послуг”. З одного боку, відзначається еволюційний характер розвитку розуміння даної категорії, з іншого боку, – що сформовані підходи не заміщають один одного, але продовжують розбудовуватися, взаємно збагачуючись. Паралельно розбудовуються суміжні з якістю послуг концепції: задоволеності споживача, очікувань споживача, споживчого досвіду та цінності.

Перший підхід відповідає визначенню якості, як абсолютного оцінювання. Одне з перших визначень якості послуги було запропоноване В. Цейтамль у 1988 році: “Якість послуги – це судження споживача про досконалість або перевагу послуги”. Незважаючи на те, що у науковій літературі переважає ідея про те, що складові якості послуги є факторами, що впливають на формування думки про загальну якість послуги, існує й інша точка зору. Відповідно до неї, якість послуги є чинником вищого порядку, який

впливає на те, як оцінює споживач його окремі складові. Слід зазначити, що поки недостатньо досліджень, що дозволяють переконливо судити про те, що є причиною, а що наслідком – загальна якість послуги або окремі його складові. З практичної точки зору складові якості послуги мають діагностичну цінність. Їхнє оцінювання та дослідження необхідні, коли якість послуги слугує об'єктом управління та поліпшення. Даний підхід не одержав серйозного теоретичного обґрунтування та до середини 1990-х років практично вийшов з обігу.

Другий підхід є найпоширенішим і дотепер зберігає своє значення у науці та практиці. Спочатку він полягав у порівнянні очікувань споживачів з фактичними результатами діяльності сервісної організації. Однак у межах даного підходу якість послуги розуміється, як співвідношення очікувань і сприйняття послуги споживачем, коли послуга повинна відповідати його вимогам. Провідними представниками цього напрямку можна вважати К. Гренрооса, А. Парасурмана, В. Цейтамля й Л. Беррі, Є. Гуммессона, А. Гобадіана, Дж. Хейвуда-Фармера, С. Спеллера, М. Джонса й ін. Даний підхід почав формуватися одночасно з першим ще у 1980-і роки, тому його можна вважати попередником сучасного розуміння якості, як порівняльної категорії, заснованої на відповідності вимогам споживачів.

За останні сто років акцент в економіці змістився від орієнтації на продукцію до орієнтації на послуги та потім на споживчий досвід. Було зроблено чимало спроб дати характеристику досвіду використання послуги та пояснити його складові. Дослідниками досвід розглядається з двох принципових позицій. Перша заснована на розумінні досвіду із глобальної точки зору – як усієї сукупності знань, поведінкових шаблонів, накопичених людиною. Представниками даного напрямку є фахівці з вивчення поведінки споживачів і вчені-психологи (Е. Кац, Л. Ван Дер Ваген, Дж. Блайт, П. М. Чиснол й ін.). Ще у 1968 році Кац стверджував, що досвід залежить від сприйняття та впливає на нього, тому що припускає зміни поведінки, яка вимагає впорядкування й осмислення сенсорної інформації. На думку Блайта, споживачі аналізують момент придбання послуги й усе, що трапляється після

нього, беручи до уваги попередній досвід, і роблять оцінювальні судження саме на основі даного досвіду. Він вважає, що картина світу людей формується не тільки на основі формування із зовнішнього середовища інформації, але також використовує свою уяву й досвід, які перебувають під впливом суб'єктивних факторів.

Друга позиція щодо сутності категорії споживчого досвіду підтримується вченими у галузі управління якістю та маркетингу, які розглядають досвід, як конкретний факт взаємодії з сервісною організацією, як досвід придбання послуги. С. Гупта й М. Вахик стверджують, що досвід виникає, коли споживач випробовує деякі відчуття або здобуває знання завдяки взаємодії з різними складовими послуги, створеними сервісною організацією. Л. Беррі зі співавторами висловлюють іншу точку зору, вказуючи на те, що досвід – це і є сама послуга; гарний досвід використання послуги – це гарна послуга.

Загальною рисою обидвох позицій є вивчення досвіду у взаємозв'язку з концепцією навчання. С. Онквісіт і Дж. Дж. Шо визначали навчання, як зміни поведінки, які відбуваються завдяки зміні зовнішніх умов і стимулів. На прямий причинно-наслідковий зв'язок досвіду, навчання та зміни поведінкових шаблонів вказували й інші дослідники (Е. Кац, Л. Ван Дер Ваген, Дж. Блайт, П. М. Чиснол, С. Дж. Хоч, Ю. В. Хо). З одного боку, навчання є результатом накопиченого досвіду. Індивідуальна здатність до навчання впливає на те, на якому рівні формується та змінюється сприйняття споживача. З іншого боку, рівень накопиченого споживачем досвіду та навчання дозволяє йому формувати та змінювати переконання й відношення до навколишнього світу, прагнути до отримання нових знань про послугу. Таким чином, досвід є чинником формування не тільки очікувань, але й сприйняття послуги споживачем. Однак він впливає опосередковано – через навчання споживача, тобто його здатність сприймати певні поведінкові шаблони, змінювати переконання та відношення до навколишнього середовища.

Важливим напрямком вивчення споживчого досвіду придбання послуги є дослідження його складових. Наприклад, К. Джентайл пропонує наступну

класифікацію досвіду:

- сенсорний досвід, який містить сенсорні відчуття та матеріальні об'єкти;
- емоційний досвід, що включає ефективну систему через створення настрою, відчуттів, емоцій;
- когнітивний досвід, пов'язаний зі свідомими розумовими процесами;
- прагматичний досвід, що виникає з виконання практичних дій;
- життєвий досвід, який виникає завдяки впливу на систему цінностей споживача, зміні його поведінки та способу життя;
- раціональний досвід, який стосується особистості, її соціального оточення та взаємин з іншими людьми та своїм ідеальним "Я".

У розвитку теорії досвіду використання послуги найбільше значення отримала його сенсорна частина, яка тісно взаємозалежна з матеріальними складовими якості послуги або її фізичним оточенням. Наприклад, М. Дж. Бітнер називає фізичне оточення послуги, як *servicescape*. Це слово є комбінацією слів "послуга" і "ландшафт" і поєднує зовнішні умови (температура, якість повітря й шум), простір, устаткування, меблі і їх розташування, а також знаки та символи, такі як оформлення й особисті речі. Це також стосується інфраструктури, яка необхідна для створення матеріальних властивостей послуги, що виявляють прямий або непрямий вплив на досвід її використання.

Л. Л. Бері зі співавторами Л. П. Карбон і С. Хекель, М. Е. Пулман і М. А. Гросс вивчають значення фізичного оточення, розмежовуючи матеріальний (функціональні та механічні фактори) і контексти відносин послуги. Матеріальний контекст є сенсорною частиною послуги, дуже схожою на *servicescape*, що й включає зовнішній вигляд, заходи, звуки, смак й інші відчутні елементи досвіду використання послуги. Аспект взаємин відображає зовнішній вигляд і поведінку сервісних працівників. Їхня сума становить споживчий досвід, тому що впливає на думки, почуття та поведінку споживача. Л. Л. Беррі вказує на те, що функціональні фактори є основою когнітивного сприйняття послуги, у той час, як механічний і людський фактори є основою

емоційного сприйняття.

Відповідно до концепції гедоністського споживання, досвід використання послуги складається з емоцій, що викликані послугою. Схожий підхід до вивчення досвіду використання послуги запропонований Б. Дж. Пайном і Дж. Гілмором і розвинений Є. Дж. Арнольдом і Л. Л. Прайс. Перші вказують на те, що послуга або товар є основою отримання споживчого досвіду. Досвід у даному контексті відділений від послуги та забезпечує споживача винятковою цінністю. Вони вважають, що фірми повинні створювати досвід, за який споживачі готові платити більше. Проте досвід розглядається даними авторами, як результат емоційного сприйняття послуги, а сама послуга – як якась основа для отримання задоволення від послуги.

Певна розбіжність між очікуванням і сприйняттям може виникнути, навіть якщо споживач не мав досвіду придбання послуги в організації, а полягав у формуванні своєї думки про якість на судження знайомих і рідних, рекламні обіцянки. Тому необхідно, поряд з фактичним сприйняттям якості послуг, враховувати потенційне сприйняття.

А. Хелкулла почав спробу систематизації поглядів на розуміння категорії “споживчий досвід” у контексті менеджменту та маркетингу послуг, які представлені у дослідженнях останніх років. Він зробив висновок, що їх можна об’єднати у три підходи. Перший підхід розглядає досвід придбання послуги, як феномен індивідуального досвіду, який є внутрішнім, суб’єктивним, специфічним конкретній події та контексту. У той же час, даний підхід визнає і соціальний характер досвіду, тому що він складається під впливом взаємодії людей – споживачів із сервісними працівниками та з іншими споживачами. У цьому випадку і споживач, і сервісний працівник розглядаються не тільки, як носії (суб’єкти) досвіду, але і як його активні творці. Другий підхід характеризує досвід придбання послуги, як процес, заснований на стадіях або етапах надання послуги. Даний підхід акцентує увагу на тимчасовому елементі досвіду придбання послуги, що вказує на те, що окремі етапи придбання послуги формують досвід і впливають на зміну поведінки через навчання.

Третій підхід розглядає досвід, як один з факторів, що впливають на такі змінні, як якість послуг, цінність, задоволеність споживача. У цьому випадку акцент створюється не на індивідуальному досвіді конкретного споживача, а на агрегованому досвіді безлічі респондентів. Даний підхід орієнтований на розуміння споживчого досвіду, як результату, а не тривалого процесу.

Висновки Хелкулі дозволяють не розмежовувати різні підходи у розумінні споживчого досвіду придбання послуги, а узагальнити його ключові риси. Досвід є індивідуальним і суб'єктивним феноменом, сформованим кожним конкретним споживачем під впливом ситуації й умов придбання послуги, включаючи взаємодію з сервісними споживачами, що слугують й іншим. Досвід накопичується у процесі придбання послуги, а також у процесі взаємодії з сервісною організацією у цілому протягом певного періоду часу. При цьому, досвід впливає як на очікування клієнта, так і на його сприйняття послуги, що, у свою чергу, впливає на його судження про якість послуги, її цінності та на задоволеність споживача.

Таким чином, у відповідності з другим підходом до визначення якості послуги, якість є зовнішнім стосовно послуги атрибутом, думкою про послугу, сформованою у свідомості споживача на основі порівняння його очікувань щодо послуги та фактичного сприйняття у процесі та після її придбання та споживання. При цьому й очікування, і сприйняття є під впливом досвіду споживача, придбаного у процесі взаємодії з сервісною організацією та такого, що привів до зміни у його поведінці, переконаннях і відношенні до навколишньої дійсності. Сам споживчий досвід, у свою чергу, є багатокомпонентним, містить емоційну, когнітивну та сенсорну складові, формується під впливом різних характеристик послуги. Таким чином, маємо справу з динамічним циклом якості послуг, у якому основними об'єктами управління виступають сам споживач і його внутрішній світ – досвід, знання, емоції, очікування, сприйняття, а характеристики послуги – як матеріальні, так і нематеріальні – розглядаються лише в якості факторів, інструментів впливу на думку споживача.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ “ГАЛИЧ”

2.1. Загальна характеристика стану та перспектив стійкого розвитку ресторану “Галич”

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

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

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

Базовими видами діяльності ресторану є:

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

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

інноваційного управління забезпечує орієнтацію на довгочасні цілі й інтереси бізнесу.

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

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

Базою для вибору системи інноваційного управління є ринкова позиція підприємства ресторанного бізнесу, стадія його життєвого циклу та здійснена ним політика. Кінцевою метою формування та реалізації стратегії є отримання стабільного доходу у майбутньому. Варто відзначити, що досягнути даної мети можна, тільки правильно розподіливши зусилля між ресторанными продуктами, що постійно змінюються. Як показало дослідження, багато керівників підприємств ресторанного бізнесу надають невеликого значення таким сучасним функціям управління, як розвиток організаційної культури, мотивація персоналу, стратегічне планування.

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

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

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

Аналіз інноваційної діяльності підприємства найбільше доцільно проводити у наступній послідовності:

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

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

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

При плануванні інноваційної діяльності необхідно врахувати максимальну кількість ризиків: ризик освоєння нових ринків збуту, операційний ризик, пов'язаний з помилками персоналу, а також при можливості вдатися до диверсифікованості ризику. Класифікація й ідентифікація ризиків необхідна для їхньої своєчасної оцінки, прогнозування негативних факторів при реалізації інноваційних процесів.

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

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

Метод лімітування та метод хеджування, застосовувані в управлінні ризиками, представляють собою фінансово-економічні важелі управління стосовно організацій-інноваторів, їхній поведінці на ринку товарів. Широке

поширення одержують методи страхування ризиків від різних несприятливих ситуацій по договірних зобов'язаннях страховика та страхувальника.

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

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

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

Інвестування інноваційного розвитку ресторанного бізнесу може здійснюватися як за рахунок власних, так і притягнутих коштів. Для українських підприємств ресторанного бізнесу на сьогодні основним джерелом інвестицій в інноваційні програми є власний прибуток й амортизаційні відрахування. Крім того, інвестиційний фонд для інноваційної діяльності може поповнюватися безоплатними вкладеннями у натуральній формі або у вигляді спонсорської фінансової допомоги.

Дорогі авторські підприємства ресторанного бізнесу *haute cuisine*, “високої кухні”, почали з'являтися в Україні вже наприкінці 80-х – початку 90-

х років минулого століття: пов'язані з іменами Аркадія Новікова, Андрія Деллоса й інших зірок, вони витримували (і продовжують витримувати) порівняння з бутиками.

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

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

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

На сьогоднішній день усе більше успішних гравців ресторанного бізнесу поєднує свої заклади у мережі. Мережі можуть поєднувати і схожі за своєю концепцією закладу, і закладу різного стилю та напрямку. Разом з тим, в обох випадках створюється керуюча компанія, що забезпечує надалі проведення єдиної політики розвитку мережі.

Традиційними закладами мережного формату є підприємства швидкого харчування (у тому числі, пересувні). Новий тип підприємств харчування на вітчизняному ринку – підприємства ресторанного бізнесу free flow (вільного

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

2.2. Аналізування управління фінансово-господарською діяльністю підприємства сфери послуг

Сьогодні роль фінансово-господарського аналізування зросла, тому що основні показники, що характеризують ефективність заходів для впровадження нової техніки, технології, організації виробництва підприємства розраховують і планують самостійно. Звідси й випливає потреба у ретельному аналізі та обґрунтуванні основних фінансово-господарських показників. Для об'єктивної й оперативного оцінювання роботи підприємства групуються показників виробничої та фінансово-господарської діяльності, на основі яких проводиться аналіз, що допомагає виявляти слабкі місця, що вимагають детального розгляду для підвищення віддачі з кожної одиниці трудових, матеріальних, і фінансових ресурсів.

Аналізування та контролювання фінансової діяльності підприємства є діагнозом його фінансового стану, що дозволяє виявити недоліки та прорахунки, мобілізувати внутрішньофірмові резерви, збільшити доходи та прибутки, зменшити витрати виробництва, підвищити рентабельність, покращити фінансово-господарську діяльність підприємства у цілому. Важливість даного критерію в організації фінансової діяльності ресторан “Галич” вимагає його оцінювання.

Основним інформаційним джерелом для проведення аналізу показників фінансового стану служить баланс, звіт про фінансові результати дочірнього

підприємства. Діагностика фінансового стану підприємства базується на даних балансу. Баланс має дві частини: актив, який показує напрямки розміщення коштів (капіталу); пасив, який характеризує джерела коштів (капіталу).

Проаналізуємо основні показники ефективності фінансово-господарської діяльності ресторан “Галич” за 2020-2021 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники ефективності фінансово-господарської діяльності ресторану “Галич” за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2020 р. (+;-)
1. Чистий дохід від реалізації робіт та послуг, тис, грн	937,1	988,1	+51
2. Витрати з реалізованих робіт та послуг, тис, грн.:	857,4	968,0	+110,6
- собівартість реалізованих робіт та послуг, тис. грн.;	800,1	918,2	+118,1
- інші операційні витрати, тис. грн.	57,3	49,8	-7,5
3. Фінансовий результат до оподаткування	79,7	20,1	-59,6
4. Чистий прибуток, тис, грн.	79,7	20,1	-59,6

З даних табл. 2.1 можна зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації робіт та послуг ресторан “Галич” за 2019 р. склав 935,1 тис. грн., протягом року він збільшився на 2,0 тис. грн і на початок 2020 р. склав 937,1 тис. грн. За 2020 р. цей показник збільшився ще на 51 тис. грн. і вже у 2021 р. становив 988,1 тис. грн.

Загальні витрати на реалізацію робіт та послуг ресторан “Галич” за 2019 р. склали 852,7 тис. грн., з них собівартість становила 826,8 тис. грн., а інші операційні витрати – 25,9 тис. грн. За 2020 р. витрати склали 857,4 тис. грн., з них 800,1 тис. грн. – собівартість наданих послуг, а 57,3 тис. грн – інші операційні витрати. На відміну від попереднього 2019 р. обсяг витрат за 2020 р. збільшився на 4,7 тис. грн. Протягом наступного 2021 р. їхній обсяг збільшився ще на 110,6 тис. грн і склав 968,0 тис. грн. Причиною такого різкого збільшення витрат на реалізацію робіт та послуг стала собівартість, яка збільшилась на

118,1 тис. грн., а інші операційні витрати протягом 2021 р. зменшилися на 7,5 тис. грн. і склали 49,8 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування ресторан “Галич” за 2019 р. складав 82,4 тис. грн., протягом року він зменшився на 2,7 тис. грн і на початок 2020 р. складав 79,7 тис. грн. За 2020 р. цей показник зменшився ще на 59,6 тис. грн. і вже у 2021 р. становив 20,1 тис. грн. Бачимо, що серед трьох аналізованих років (2019-2021 рр.) найнижче значення цього показника простежуємо у 2021 р. – на рівні 20,1 тис. грн., як зазначалось вище, а найвище значення – у 2019 р. – на рівні 82,4 тис. грн. Це є негативним явищем у роботі житлово-комунального підприємства.

Чистий прибуток ресторан “Галич” за 2019 р. становив 82,4 тис. грн. У 2020 р. він вже становив 79,7 тис. грн., причиною його зменшення послужили витрати на реалізацію послуг, а саме – інші операційні витрати, які, на відмінну від попереднього року, збільшилися на 31,4 тис. грн. У 2021 р. чистий прибуток підприємства, зменшився більше, ніж у 3,5 рази, і становив 20,1 тис. грн., причиною такого різкого зменшення прибутку стала собівартість на реалізацію послуг, яка за 2020 р. збільшилась аж на 118,1 тис. грн.

Одним серед процесів надання послуг ресторан “Галич” полягає в отриманні заявок від мешканців. Диспетчер житлово-комунального підприємства розглядає та приймає заявки від клієнтів. Клієнти попередньо підписують договір з підприємством. Далі диспетчер передає заявки працівникам (слюсарю-сантехніку, електриковому, столяру, тесляру, електрогазоварнику, чистильнику вентиляційних каналів тощо), які безпосередньо надають послуги чи виконують роботи. Слюсарі забезпечують справність, проводять регламентні роботи, позапланові ремонти. Всі необхідні матеріали, запасні частини перебувають на складі. Оперативне управління процесом надання послуг, яке покладене на диспетчера, включає функції календарного планування і диспетчеризації, рознарядки робіт і контролю термінів їх виконання. В оперативне управління надання послуг входить визначення об’єму робіт та послуг у день видачі нарядів на виконання робіт,

розміщення замовлень на матеріали, контроль термінів виконання та завершення надання послуг. В процесі проведення діагностичного аудиту комплексно аналізується ефективність такої діяльності підприємства, виявляються слабкі місця, об'єм і причини надання послуг з невідповідностями, витрати на попереджувальні заходи і контроль в процесі виробництва.

Витрати на послуги з невідповідностями (внутрішні та зовнішні) можуть досягати часом 80%. Причому, у цей комплекс витрат входить не лише вартість самих невідповідних послуг, а також зайвий час, перерозподіл роботи, розгляд скарг тощо. Проте, керівництво підприємства, не дивлячись на великі об'єми послуг невідповідної якості, що надаються, не виділяють вищеперелічені додаткові витрати і не враховують їх, списуючи на різні статті витрат, внаслідок чого відбувається необгрунтоване дорожчання процесів, яке випадає з-під контролю і стає робочою нормою. Як спільна тенденція було виявлено, що ресторан “Галич” не веде систематизованої роботи по підвищенні та стабілізації якості послуг, що надаються, застережливі дії, що робляться, у тому числі, для забезпечення стабільності технологічних показників носять швидше епізодичний і відносний характер.

Інформація про послуги, що надаються з невідповідною якістю у більшості випадків належним чином не враховувалася і не аналізувалася, що вело до спотворення характеру та розподілу витрат на забезпечення якості. У деяких випадках такі послуги виявлені до завершення технологічного процесу, не фіксувалася ні в яких звітах. Аналізування характеру невідповідностей і причин їх виникнення у більшості випадків зводився до викриття та матеріального покарання винних. Це, у свою чергу, не лише не стимулювало запобігання виникненню невідповідностей шляхом виявлення їх на ранніх стадіях процесу, але і підштовхувало персонал ресторан “Галич” до приховування самого факту здійснення послуг невідповідної якості. У процесі формування замовлень і реалізації послуг були випадки, коли свідомо відомі неявні невідповідності не усувалися, а приховувались, щоб уникнути накладення штрафів і зниження премій. У наступній табл. 2.2 показано розподіл

витрат за причинами виникнення невідповідностей у господарській діяльності ресторан “Галич”.

Таблиця 2.2

Розподіл витрат за причинами виникнення невідповідностей
у господарській діяльності ресторан “Галич”

Причини виникнення невідповідностей	Частка у загальному об’ємі витрат на послуги з невідповідностями
Слабкий рівень планування робіт та послуг, виконання заявок, непроінформованість працівників та споживачів	38%
Недбалість, недобросовісність або недолік знань робочого персоналу	22%
Недостатнє технічне оснащення приміщень, устаткування, транспорту тощо	12%
Недоброякісні або неконтрольовані матеріали тощо	10%
Інші	6%

Нестійке положення змусило керівництво підприємства закривати очі на об’ємі і характер послуг невідповідної якості. Завдяки цьому персоналу стало вигідно отримувати той же відсоток послуг невідповідної якості. Також були виявлені закономірності розподілу витрат на послуги з невідповідностями по причинах їх виникнення

У більшості випадків (до 38%) є слабкий рівень планування робіт та послуг, виконання замовлень, непроінформованість працівників та споживачів. Другою найбільш значимою причиною виникнення невідповідностей (до 22%) криються у недоліку знань персоналу. Робітники часто не знають призначення і технологічних властивостей матеріалів, не можуть “побачити” передумови для виникнення невідповідностей, працюють “сліпо, виконуючи розпорядження диспетчера, сприймаючи заходи, необхідні для забезпечення безпеки та якості послуг, як примха начальства або як необгрунтовано важкі умови праці (насамперед робота прибиральників у холодний період року). Незадоволеність робочого персоналу, його низька кваліфікація та відсутність інтересу до

здійснюваних операцій неминуче призводить до недбалості виконання ним своїх обов'язків.

Аналізування системи управління якістю на ресторан “Галич” дозволив виявити слабкі місця, об'єм і причини надання послуг та виконання робіт з невідповідностями, витрати на попереджувальні заходи і контроль в процесі надання послуг чи виконання робіт. Витрати на послуги невідповідної якості (внутрішні і зовнішні) можуть досягати 80% від спільних витрат на якість. Керівництво підприємства, не дивлячись на великі об'єми послуг невідповідної якості, не виділяють вказані витрати і не враховують їх. Аналізування характеру невідповідностей і причин їх виникнення у більшості випадків зводився до викриття та матеріального покарання винних. Це, у свою чергу, не лише не стимулювало запобігання виникнення невідповідностей шляхом виявлення їх на ранніх стадіях процесу, але і підштовхувало персонал до приховування самого факту наявності порушення.

Для узагальнення результатів фінансового стану ресторан “Галич” здійснено загальне оцінювання основних техніко-економічних показників у період з 2020 р. до 2021 рр. (табл. 2.3).

Оцінюючи техніко-економічні показники ресторан “Галич” за 2019-2021 рр. можна зробити висновок, що вартість активів у 2020 р. становила 305,2 тис. грн., у порівнянні до показника 2019 р. (302,2 тис. грн.) збільшилась на 3 тис. грн., а вже у 2021 р. у порівнянні до попереднього 2020 р. збільшилась на 25, 5 тис. грн. і становила 330,7 тис. грн.

Вартість основних засобів житлово-комунального підприємства у 2020 р. становила 2,4 тис. грн., у порівняно до показника 2019 р. (який був на рівні 2,0 тис. грн.) збільшилась на 0,4 тис. грн., а вже у 2021 р. у порівнянні до попереднього 2020 р. збільшилась на 1, 5 тис. грн. і становила 3,9 тис. грн.

Вартість власного капіталу ресторан “Галич” у період 2020-2021 рр. залишалась незмінною на рівні 63,7 тис. грн. Даний показник збільшився з 61,1,3 тис. грн. у 2019 р. до 63,7 тис. грн. у 2020-2021 рр., тобто на 2,6 тис. грн.

Загальне оцінювання техніко-економічних показників
ресторану “Галич” за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення (+;-)		
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2021 р. до 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7
1. Вартість активів, тис. грн.	302,2	305,2	330,7	3	25,5	28,5
2. Вартість основних засобів, тис. грн.:	2,0	2,4	3,9	0,4	1,5	1,9
- первісна вартість, тис. грн.	3,0	3,2	6,1	0,2	2,9	3,1
- зношування, тис. грн.	1,0	0,8	2,2	-0,2	1,4	1,2
3. Вартість власного капіталу, тис. грн.	61,1	63,7	63,7	+2,6	-	+2,6
4. Поточна кредиторська заборгованість за:	213,5	211,9	269,2	-1,6	57,3	55,7
- товари, роботи, послуги, тис. грн.	155	151,3	160,4	-3,7	9,1	5,4
- розрахунками з бюджетом, тис. грн.	-	-	17,1	-	17,1	17,1
- розрахунками зі страхування, тис. грн.	17,0	17,0	43,6	-	26,6	26,6
- розрахунками з оплати праці, тис. грн.	41,5	43,6	48,1	2,1	4,5	6,6
5. Інші поточні зобов'язання, тис. грн.	25,0	29,6	-	4,6	-29,6	-25,0
6. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	279,3	263,6	285,3	-15,7	21,7	6
7. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, тис. грн.	-	8,7	9,3	8,7	0,6	9,3
8. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	23	23	23	-	-	-

Поточна кредиторська заборгованість підприємства у 2019 р. становила 213,5 тис. грн., а у 2020 р. – 211,9 тис. грн., що на 1,6 тис. грн. менше показника попереднього року. Однак вже у 2021 р. у порівнянні до 2020 р. цей показник

суттєво зріс – на 57,3 тис. грн. і становив 269,2 тис. грн., що характеризує діяльність ресторан “Галич” з негативного боку, оскільки зростають борги, які потрібно негайно погасити. Поточна кредиторська заборгованість підприємства за аналізований період включала у себе такі елементи: за товари, роботи, послуги (серед трьох аналізованих років найвищий показник у 2021 р. – у сумі 160,4 тис. грн.); за розрахунками з бюджетом (лише у 2021 р. у сумі 17,1 тис. грн.); за розрахунками зі страхування (різке збільшення у 2021 р. – у сумі 43,6 тис. грн.); за розрахунками з оплати праці (простежувалось щорічне плавне зростання). Інші поточні зобов’язання у 2019 р. становили 25,0 тис. грн., що на 4,6 тис. грн. менше, ніж у наступному 2020 р., це є позитивним у роботі ресторан “Галич”. Позитивним явищем є відсутність даного показника у 2021 р.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги підприємства зростала у період з 2019 р. до 2021 р. – з 279,3 тис. грн. у 2019 р. до 263,6 тис. грн. у 2020 р., та у 2021 р. становила 285,3 тис. грн. Така ситуація свідчить про погіршення розрахункової дисципліни ресторан “Галич”. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом була відсутня у 2019 р. (це є позитивним явищем), однак цей показник вже у 2020 р. становив 8,7 тис. грн, а у 2021 р. – 9,3 тис. грн., що 0,6 тис. грн. більше, ніж у попередньому році. Підприємству варто якомога швидше покрити борги перед державою.

За 2019 р. середньооблікова чисельність працівників ресторан “Галич” складала 23 осіб. За 2020 р. і 2021 р. даний показник не змінився і становив також 23 особи, що свідчить про стабільність колективу, відсутність плинності через задоволеність умовами праці загалом.

Наступним кроком фінансового аналізування є оцінювання структури капіталу ресторан “Галич” за 2019-2021 рр. (табл. 2.4).

З табл. 2.4 бачимо, що у 2021 р порівняно із 2020 р. та 2019 р. дещо збільшився капітал ресторан “Галич”. Так, у 2019 р. його значення становило 302,2 тис. грн., у 2020 р. – 305,2 тис. грн. (що на 3 тис. грн. більше, ніж у 2019 р.), а у 2021 р. – 330,7 тис. грн. (що на 25,5 тис. грн. більше, ніж у 2020 р.).

Аналізування структури капіталу ресторан “Галич”
за 2020-2021 рр., тис. грн.

Капітал	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2020 р. (+;-)
1. Капітал разом	305,2	330,7	25,5
2. Оборотний капітал	302,8	326,8	24
3. Власний капітал	63,7	83,8	20,1
4. Поточні зобов’язання і забезпечення	241,5	246,9	5,4

Також зросли оборотний та власний капітал у 2021 р. у порівнянні до попередніх 2019-2020 рр. Підвищились також поточні зобов’язання і забезпечення ресторан “Галич” у 2021 р. порівняно до попереднього 2020 р. – на 3 тис. грн., а у 2021 р. у порівнянні до 2020 р. цей показник зріс 5 тис. грн., що є позитивним у роботі житлово-комунального підприємства. Отож характеризуючи показники капіталу підприємства варто зазначити, що усі вони мають тенденцію до зростання упродовж аналізованого періоду, що є позитивним явищем.

Для вирішення різного роду проблем, як показує світова практика, використовується концепція стратегічного менеджменту. Основною ланкою стратегічного менеджменту є стратегічне планування, яке базується на проведенні досліджень маркетингового середовища підприємства, а його результатом є розроблена інноваційна стратегія розвитку.

Для своєчасного виявлення ринкових змін в умовах глобалізації та міжнародної інтеграції, пристосування до них вітчизняним підприємствам доцільно використовувати систему моніторингу та стратегічного аналізування маркетингового середовища. Так, виявлені у результаті аналізування можливості та загрози у зовнішньому оточенні, а також сильні та слабкі

сторони підприємства служать інформаційною підставою для встановлення цілей на перспективу та визначення стратегій розвитку. Одним із інструментів стратегічного аналізування виступає SWOT-аналіз, який широко використовується у зарубіжних фірмах. Результати SWOT-аналізування є підставою для прийняття управлінських рішень у різних функціональних зонах підприємства та для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства. За допомогою наступної табл. 2.5 складемо матрицю SWOT для ресторан “Галич”.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізування для ресторану “Галич”

Зовнішні фактори	Можливості	Загрози
1	2	3
Споживачі, суспільство	Ріст ринку побутового обслуговування; Соціально-політична стабільність; Обслуговування додаткових груп споживачів; Розширення послуг для задоволення потреб споживачів	Зміни в потребах і смаках споживачів Соціально-політична нестабільність
Конкуренція	Відсутність конкурентів по наданню послуг	Обмежені виробничі потужності не дозволяють виконувати більші замовлення; Велика ймовірність виникнення нових конкурентів в сфері ритуальних, транспортних та ремонтно-будівельних послуг
Економіка	Розвиток економіки України; Обґрунтоване законодавство	Застій в економіці; сповільнення розвитку, призупинення реформ; зміна податкової системи. Інфляція, тенденції до скорочення ділового циклу; “ворожі” дії з боку держави
Технологія	Прорив у технології (поява нових можливостей) Розширення можливостей існуючої техніки; Застій в технології, вищий рівень стабільності в галузі; Технології використання і переробки відходів	Поява нових видів побутового обслуговування, технологій по ремонту і будівництву

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Менеджмент	Використання принципів ситуаційного менеджменту; прийняття рішень, базуючись на досвіді	Перепопи у використанні комп'ютерних інформаційних систем; відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку; відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами; авторитарний стиль керівництва
Товари і послуги	Пропонується широкий спектр послуг побутового характеру	Відсутність нових видів послуг
Маркетинг	Існування на ринку протягом тривалого часу	Обмеженість у географічному плані (м. Тернопіль);
Персонал	Висока продуктивність праці та кваліфікація робітників	Нераціональний поділ праці; Потреба в кваліфікованих працівниках; Відсутність стратегічного мислення персоналу; Слабка корпоративна культура
Фінанси	Зростання доходів від продажів; Переважання тенденцій росту доходів над ростом собівартості	Низький, майже нульовий прибуток на фоні зростання обсягів продажу
Виробництво	Забезпечення високої якості; Чітке дотримання технології, використання високоякісних матеріалів; Вищі за середні технологічні та інноваційна навички.	Недостатня економія ресурсів; Недостатні виробничі потужності для задоволення попиту
Обслуговування	Середній рівень обслуговування клієнтів	Зриви у термінах виконання замовлень

До сильних сторін ресторан “Галич” можна віднести: великий досвід роботи та непогана кваліфікація персоналу, наявність інноваційних можливостей, відповідність організаційної структури щодо стратегії.

Слабкими сторонами є: нестача обігових засобів, відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства, недосконала система інформації, застаріла технологія, обладнання, високі витрати, недосконала система контролю якості, низький рівень організації маркетингової діяльності, вузький асортимент товарів і послуг.

3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ “ГАЛИЧ”

3.1. Пропозиції покращення кадрового забезпечення ресторану “Галич”

Вважаємо, що індустрію гостинності слід розглядати в широкому й вузькому змісті. У вузькому змісті – це сукупність готелів і підприємств громадського харчування. У широкому змісті індустрія гостинності – міжгалузевий сектор, що активно розбудовується, сфери послуг, тісно взаємозалежний з індустрією туризму, що полягає із численних підприємств і організацій, націлених на максимально повне задоволення запитів і переваг туристів, мандрівників, а також місцевого населення в організації їх відпочинку й дозвілля. При цьому до підприємств і організацій, що входять до складу індустрії гостинності ставляться: готелю, ресторани, туристські агентства, туроператорские компанії, розважальні заклади.

Важливим є визначення поняття “індустрія гостинності” є, на нашу думку, по-перше, його вузькість його, що конкретизує основні види діяльності, що входять у дану індустрію, і широта, що розкриває сутність цієї індустрії, змістах слова. По-друге, комплексність визначення (у широкому змісті), що відображає: приналежність до сфери послуг, міжгалузеву структуру, взаємозв’язок з туристською індустрією, специфіку діяльності в індустрії гостинності (максимально повне задоволення запитів і переваг клієнтів), напрямок діяльності (організація відпочинку й дозвілля туристів, мандрівників і місцевих жителів).

Через те, що індустрія гостинності представляє собою складний феномен, необхідно розглянути її еволюцію. Вітчизняна сфера гостинності багато в чому уступає закордонній, причому не тільки за кількісними показниками (кількість підприємств індустрії гостинності), але й по якісних (якість обслуговування). Оцінивши сучасний стан вітчизняної сфери гостинності, можна зробити

висновок, що до теперішнього часу за многими показниками рівень розвитку сфери гостинності в Україні, на жаль, нижче загальносвітового, однак спостерігаються й деякі позитивні зміни. У цілому, на наш погляд, сфера гостинності в Україні перебуває на етапі трансформації в індустрію. Одним із ключових факторів, що сприяють переходу російської сфери гостинності на наступний етап розвитку, згідно з виділеними етапами еволюції світової сфери гостинності, повинні стати інновації.

Оцінивши сучасний стан вітчизняної сфери готельно-ресторанного господарства, можна зробити висновок, що до теперішнього часу за багатьма показниками рівень розвитку сфери гостинності в Україні, на жаль, нижче загальносвітового, однак спостерігаються й деякі позитивні зміни. У цілому, на наш погляд, сфера гостинності в Україні перебуває на етапі трансформації в індустрію. Одним із ключових факторів, що сприяють переходу української сфери готельно-ресторанного бізнесу на наступний етап розвитку, згідно з виділеними етапами еволюції світової сфери гостинності, повинні стати інновації.

Аналізуючи актуальний стан кадрової політики досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу, ми виявили деякі недоліки у її роботі:

- у кадровій структурі ресторану немає спеціаліста, який повинен займатися добором кваліфікованого персоналу для роботи. Якщо звільняється робоче місце та з'являється вакансія, то на місце, що звільнилося, запрошуються, звичайно, випускники ВУЗів, які вже проходили практику у підприємствах ресторанної сфери;

- відсутній метод формування кадрового резерву, який необхідний для виявлення потенційних кандидатів, які відповідають основним вимогам роботи, у зв'язку із чим відсутня можливість посадового зростання працівників даного територіального утворення.

Для оптимізації кадрового забезпечення у ресторанній організації пропонуємо зробити зміни у структурі та ввести посаду фахівця з кадрів. В обов'язки фахівця з кадрів буде входити відбір, добір і приймання нових

працівників, укладення договорів про працю, атестація, підвищення кваліфікації, звільнення тощо. Також для більш ефективної діяльності закладу харчування, для розвитку та підвищення кваліфікації пропонуємо сформувати кадровий резерв серед працівників. Формування кадрового резерву ресторану "Галич" повинно здійснюватися з метою:

- ефективного управління кадровим потенціалом;
- оптимізації кількісного й якісного складу;
- відновлення як адміністративно-управлінського персоналу, так і підвищення службовців на посаді;
- мотивації та підвищенню соціальної відповідальності представників ресторанного закладу.

Ключова роль у процесі підвищення якості праці належить системі стимулювання праці (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Процес активізації працівників ресторанного підприємства

Завдяки їй стають більш привабливими нововведення проєктного характеру і стимулюється інтерес до прояву ініціативи. Звичайно, така система передбачає не лише всебічне заохочення до соціальних результатів праці, але й

пошук, підготовку кваліфікованих кадрів, що сприятиме не лише накопиченню, але й розвитку потенціалу на індивідуальному та колективному рівнях, позитивному сприйняттю нових ідей, активній участі у розробленні та впровадженні нових проєктів.

Схема на рис. 3.1 доводить, що для успішного управління підприємством ресторанного бізнесу важливо створити умови, які будуть привабливими для висококваліфікованих фахівців ресторанного напрямку і шляхом заохочення утримати цінні кадри для, які здатні успішно втілювати проєктну діяльність.

У ресторані “Галич” у штатному складі упродовж 2018-2019 рр. затверджене всього 10 осіб. Відповідно, при формуванні кадрового резерву, на вакантну директора можемо запропонувати включити в кадровий резерв заступника директора ресторану. На вакантну посаду заступника можемо запропонувати включити у кадровий резерв помічника заступника директора, який відноситься до працівників підприємства сфери ресторанного бізнесу “Галич”.

Одного фахівця рекомендуємо включити у кадровий резерв на вакантну посаду помічника заступника голови. Також для просування по кар’єрній драбині і для мотивації праці персоналу закладу харчування після трьох років стажу роботи, за узгодженням з директором варто включити в кадровий резерв працівників ресторану.

Висування кандидатів у кадровий резерв повинно здійснюватися на основі особистої заяви особи. Претендентами на включення до складу кадрового резерву можуть бути як працівники закладу харчування, що пропрацювали не менше одного року. Наприклад, кандидат може претендувати на включення в резерв не більше, ніж на одну посаду. Кандидати для включення у кадровий резерв повинні представляти директору заяву на включення у кадровий резерв; характеристику-рекомендацію; особисту карту; анкету; портфоліо; копії документів про професійну освіту; копії документів, що підтверджують стаж роботи та кваліфікацію; копії документів про професійні нагороди, досягнення тощо; інші документи за бажанням. У

ресторані не існує окремого відділу кадрів, а працівниками займається рядовий фахівець.

Етап розроблення та затвердження внутрішньої документації розраховано на термін 6-ти місяців. Важливо, щоб у кадровому резерві на заміщення управлінських посад були задіяні найбільш перспективні й успішні у своїй роботі працівники.

Вважається, що втрати при невірному доборі нового працівника дорівнюють сумі його річної зарплати. Тому далі ми визначимо економію витрат від формування управлінського кадрового резерву у діяльності ресторану “Галич”. Отже, обсяг витрат на пошук одного керівника вищої ланки представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Попереднє оцінювання витрат на підбір персоналу
через кадрове агентство по добору персоналу

Найменування статті витрат	Сума витрат, грн.
Комісійна винагорода рекрутинговій службі (кадровому агентству по добору персоналу)	4500,0
Витрати на розміщення оголошення у газетах	300,0
Витрати, пов’язані з організацією процедури конкурсного відбору	2000,0
Витрати, пов’язані з навчанням прийнятих працівників та їх адаптацією	10000,0
Усього	16800

Бюджет витрат на формування й утримання кадрового резерву одного директора ресторану “Галич” представлено у табл. 3.2.

Як бачимо, витрати від формування кадрового резерву у розрахунках на один резервіста становлять 2500 грн., а економія витрат становитиме 14300 грн. (16800 – 2500). Отже, наявність кадрового резерву дозволить значно зменшити витрати на підбір кваліфікованого персоналу через кадрові агентства, а також на адаптацію нових працівників.

Таблиця 3.2

Витрати на формування кадрового резерву ресторану “Галич”

Найменування статті витрат	Сума витрат, грн.
Витрати, пов’язані з організацією формування кадрового резерву (проводиться працівниками кадрової служби у відповідності з їхніми посадовими обов’язками та не вимагає додаткових витрат)	0,0
Результати щорічної атестації (проводиться самотужки й не вимагає істотних витрат)	0,0
Навчання резервістів шляхом наставництва або навчання на курсах підвищення кваліфікації (1 раз у три роки)	2500 (за рахунок коштів резервіста)
Адміністрування проєкту здійснюється також працівниками кадрової служби відповідно до їхніх посадових обов’язків	0,0
Усього	2500

Наступним кроком буде розрахунок витрат на заходи, запропоновані нами з метою удосконалювання кадрової політики шляхом введення в структуру досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу фахівця з кадрів і формування кадрового резерву (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Видатки на запропоновані заходи

Найменування статті витрат	Сума витрат, грн. за рік
Заробітна плата фахівця з кадрів	216000
Надання особистого кабінету	0,0
Надання робочого місця з комп’ютером	0,0
Інформування співробітників про проведення конкурсу та умови участі у ньому по формуванні кадрового резерву	0,0
Проведення тестування учасників фахівцем з кадрів	0,0
Оплата за навчання (підвищення кваліфікації)	2500 (з коштів резервіста)
Усього	146500

З табл. 3.3 видно, що ресторан “Галич” витратить 146500 грн. у рік при введенні в структуру посади фахівця з кадрів (заробітна плата складе 12000 грн. у місяць з врахуванням ЄСВ). Не буде існувати потреба пошуку працівників через кадрові агентства, тому що це буде входити в обов’язки фахівця з кадрів.

При розрахунках очікуваної економії від попередньої підготовки було проведене аналізування системи управління кадровим складом, який дозволив

виявити різницю між середньою заробітною платою працівника середнього, або низового рівня та середньою заробітною платою фахівця, на посаду якого резервіст претендує (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Заробітна плата фахівців і резервістів, грн.

Рівень управління	Середня з/п резервіста	Середня з/п керівника	Відношення порівн. з/п керівника порівн. з/п резервіста
1	7000	13300	1,9
2	9000	15300	1,7
3	10000	20000	2,0
середнє значення	8666	16200	1,86

З таблиці видно, що заробітна плата керівників є вищою заробітної плати резервістів в 1,9 – 1,7 разів, у середньому – 1,8, що дозволяє припустити високий відсоток мотивації праці персоналу при вступі в кадровий резерв на керівну посаду. Також стимулом для інших працівників закладу харчування, які також можуть підвищити свій статус, є не лише зростання по кар’єрних сходах, але й значне підвищення заробітної плати.

Визначення пріоритетів у процесі праці робітників ресторану “Галич” зробимо шляхом проведення анкетування.

Мотивація персоналу є одним з головних методів оптимізації та підвищення якості роботи підприємства. Особливо це актуально для сфери послуг, де якість роботи, враження кожного клієнта від послуг, що надаються, і в подальшому – формування загального іміджу підприємства напряму залежать від бажання всіх працівників сумлінно виконувати свої обов’язки.

На досліджуваному підприємстві ресторанного бізнесу “Галич” – використовуються в основному матеріальні засоби стимулювання праці. Серед них можна виділити:

- премії за ініціативність та певні досягнення;

- компенсація витрат на добирання на роботу та додому в час, коли не ходить громадський транспорт (тобто витрат на таксі);
- безкоштовне харчування працівників денних змін.

Серед нематеріальних засобів варто відзначити сприяння професійному зростанню шляхом відвідування працівниками тренінгів та семінарів на тематики, пов'язані з організацією готельно-ресторанного бізнесу, щоправда, це стосується в основному працівників вищих ланок. Іноді присутнє також заохочення до спільного проведення вільного часу, до прикладу, ігри у футбол на вихідних.

Тобто, можемо зробити висновок, що керівництво досліджуваного підприємства однозначно не є байдужим до питання мотивації та стимулювання праці персоналу закладу, проте на підприємстві має місце досить висока плинність кадрів, зокрема це спостерігається серед працівників нижчої та іноді середньої ланки.

З метою оцінювання рівня задоволеності працівників закладу харчування умовами праці та виявлення причин підвищеної плинності кадрів було проведено опитування трудового колективу шляхом анонімного онлайн-анкетування.

Анонімне опитування в електронному форматі дозволяє зібрати найбільш щирі відповіді, адже такий формат не дає можливості дізнатися джерело надходження анкети, тобто хто саме які відповіді дає. Зразок анкети наведено у Додатку Б.

За результатами проведеного анкетування працівників ресторану “Галич” можна зробити висновки, що основною причиною плинності кадрів на підприємстві є низька заробітна плата,.

Серед інших причин, які впливають на те, що працівники не затримуються надовго, можна виділити:

- потребу в деяких покращеннях умов праці;
- обмеження щодо можливостей професійного розвитку та кар'єрного росту;

- ряд факторів, пов'язаних з психологічно-соціальним кліматом у колективі.

3.2 Реалізація проєкту у сфері благоустрою підприємства ресторанного бізнесу

Муніципальне управління як апарат влади створене для реалізації інтересів населення, повинно реагувати на інновації в управлінні, ухвалювати й освоювати їх у процесі професійної діяльності по реалізації завдань територіальних утворень, а також залучати для цього бізнесові структури. Управління проєктами у сфері благоустрою при реалізації стратегії розвитку ресторану означає взаємопов'язане управління станом і розвитком сільської території .

Впровадження управління проєктами дає ресторану “Галич” єдину модель взаємодії, яка дозволяє системно та результативно працювати над проєктами у сфері благоустрою. Ідеї проєктного управління знаходять усе більш широкого поширення і в організаціях, не пов'язаних безпосередньо з проєктною діяльністю.

Система управління проєктами широко застосовується у всіх сферах роботи підприємств сфери харчування і є ефективним інструментом управління змінами, спрямованими на досягнення стратегічних і тактичних цілей муніципального утворення. У теж час, функціональну ефективність проєктної діяльності слід відрізнити від ефективності самого проєкту. Остання оцінюється по спеціальних методиках. Найчастіше вони припускають наявність показників, що характеризують динаміку різних сфер ресторанного бізнесу.

Управління проєктами вимагає застосування специфічних критеріїв оцінювання, на підставі яких і можна визначити її функціональну ефективність. По своєму втримуванню вони лише в окремих випадках можуть бути зведені до фізичних (грошовим, тимчасовим тощо) показниках. Така необхідність виникає тоді, коли мова йде, головним чином, про обґрунтованість ресурсного

забезпечення проєктів. Якість процедури роботи над проєктом повинно оцінюватися на основі аналізування відповідності технологічних процедур науково обґрунтованим принципам, апробованим на досвіді організаційних моделей і очікуванням суб'єктів і об'єктів муніципального управління.

Управління проєктами на досліджуваному підприємстві сфери ресторанного бізнесу повинно будуватися з врахуванням декількох найважливіших правил. До них належать: системний характер; тваріативність; перспективність; багатофакторна обумовленість; ціннісна обумовленість. При цьому проєкти муніципалітетів є не лише діючим інструментом по досягненню поставлених цілей, але й формують механізми узгодження інтересів суб'єктів регулювання розвитку ресторану. І завдання узгодження інтересів є одним з пріоритетів при розвитку сфери благоустрою будь якого підприємства ресторанного бізнесу.

Можна виділити три фактори, що сприяють розвитку ідей проєктного управління в ресторанній сфері Тернопільської області.

1. Адміністративна реформа. Бюджетування за результатами залишиться порожньою декларацією, якщо не буде створено управлінських інструментів, що дозволяють звести воедино мету, завдання, заходи та показники ефективності, а що також забезпечують впровадження організаційних інновацій.

2. Стратегічне планування. На сьогодні доцільність у підготовці масштабного стратегічного плану не виражена, оскільки найчастіше містить великі наукові викладення по кожному напрямку та функціонує у відриві від поточної діяльності ресторану. Реалізація стратегії буде більш ефективною, якщо її розглядати як рамковий документ, що погоджує між собою “сукупність проєктів і програм, об'єднаних однією метою та підтримуваних відповідними операціями”.

3. Перехід закладів харчування в автономні та нові бюджетні. В основу роботи нових бюджетних і автономних установ покладене виконання державного (муніципального) завдання, що містить показники ефективності.

По своїх характеристиках завдання має ознаки проєкту, оскільки законодавець передбачає введення конкурентних основ у його розподілі, а також точна відповідність між обсягом завдання та фінансовими ресурсами, виділеними на його виконання.

Зміни у системі управління виражаються в безпосередньому підвищенні прозорості діяльності підприємств ресторанної сфери. А це, у свою чергу, веде до створення сприятливого адміністративного середовища, оптимізації й підвищенню якості надаваних послуг. Крім того, знижуються інфраструктурні ризики для інвесторів і приплив інвестицій по пріоритетних напрямках розвитку ресторану.

Пропонуємо розроблення проєкту “Облаштування майданчиків для роздільного збирання харчових відходів у ресторані “Галич”. Даний проєкт відноситься до проєктів сфери благоустрою території. Проєкт у сфері благоустрою – складний процес, здійснення якого вимагає дотримання певних принципів, головними з яких пропонується вважати принципи цілеспрямованості, соціальності, комплексності, системності, адаптивності, ефективності, мінімізації ризику, балансу інтересів, легітимності, демократичності, професіоналізму.

У ресторані утворенні сформована мінімально необхідна інфраструктура для збирання та вивезення харчових відходів. У покращенні системи збирання та вивезення харчових відходів зацікавлено до 75% працівників закладу харчування.

У світі екологічним проблемам приділяється все більше й більше уваги. Парадокс полягає у тому, що боротьба із забрудненням води та повітря приводить до збільшення харчових відходів. У зв'язку з удосконалюванням способів очищення повітря та води, усе більша кількість токсичних речовин концентрується в опадах, золі, перетворюючись тим самим у тверді відходи. Смітник – це найпростіший спосіб позбутися відходів на короткий термін, тим самим перекласти турботу про це на плечі наступного покоління. Смітник – місце зберігання відходів, джерело пожеж, хвороб, неприємних запахів. На

офіційних смітниках відходи зариваються в землю або складаються на поверхні та тільки потім засипаються землею. Товщина шару землі, якою покривають сміття, становить кілька десятків сантиметрів. Здавалося б, сміття закопане – проблема вирішена. Однак не можна забувати про забруднення ґрунтових вод, яке провокує дощова вода, що просочується через шар ґрунту та яка розчинює у собі токсичні речовини, що існують у смітті. Особливо небезпечні, неопрацьовані є ртуттєвмісні продукти. За один рік у світі накопичується близько 10 млн. штук люмінесцентних ламп.

Відходи, що закопують у землю, не мають доступу до кисню, тому в процесі гниття виділяється газ, що складається з легкозаймистого метану на 65%. Він може накопичуватися та поширюватися у порожнинах землі, вибухати при запалюванні, що призведе до руйнувань і людських жертв. У тому випадку, якщо метан поширюється до поверхні землі, то висока ймовірність отруєння мікроорганізмів, рослин тощо. У випадку відсутності рослинності, відходи можуть оголюватися після ерозії або осідання ґрунту. Щоб уникнути такої ситуації місця, поховання влаштовують у місцях із глибоких заляганням ґрунтових вод. Дно смітників покривається глиною або пластиком, установлюють систему колекторів для того, щоб стікав фільтрат і зазнавав відповідного доочищення. Існують колодязі для контролю рівня забруднення ґрунтових вод, а так само устаткування для збирання метану для подальшого використання, як палива. Смітник у заболоченій місцевості більшою мірою небезпечний, тому що небезпечні речовини швидко попадають у підземні води, отже, у колодязі місцевого населення.

Приблизно 20-30 років тому з'явилися сучасні смітники. Деякі західні фірми пропонують пресувати сміття у брикети, покривати шаром ґрунту, у такому випадку його обсяги зменшуються у три рази та запобігається поява неприємних шкідників і комах. Після заповнення могильника він покривається шаром водонепроникного матеріалу, що виключає попадання небажаних речовин і далі засипається родючим ґрунтом, що дозволяється забути про існування смітника. Дана методика не дає 100-відсоткової гарантії запобігання

екологічним проблемам. Після розкопування таких поховань виявилось, що 80% харчових відходів не розклалися. Відсутність контакту з водою та повітрям призводить до ефекту “бомби вповільненої дії”, ніхто не знає час, за який повинно розкластися сміття.

Існують різні методи утилізації харчових відходів:

- поховання – розміщення відходів на полігонах;
- сортування у джерела (роздільний збір);
- автоматизоване сортування;
- термічна утилізація – спалювання відходів та високотемпературного пірелізу;
- біологічні методи утилізації – перехід до компостування органічних залишків;
- глибоке перероблення (рециклінг) – будівництво нових МПК, застосування сучасних технологій перероблення вторсировини.

Термічна утилізація та глибоке перероблення є найбільш витратними методами утилізації. Середня вартість – 800 \$ за 1 тону відходів. Більшим плюсом сортування у джерела є абсолютна відсутність потреби у виробничих площах, на відмінності від утилізації біологічним методом, де потрібно 3-6 га. Так само сортування у джерела гарне тим, що підходить для будь яких видів відходів, тому що, наприклад, поховання виключає медичні відходи, а лише біологічні, отже, тільки органічні відходи. Усі види утилізації відходів, крім поховання, мають вторинну продукцію, таку як: синтез-газ, метали, добрива, папір, бетон, асфальт.

Дотепер побутує думка про те, що спалювання сміття – ефективний метод рятування від нього. Однак, незважаючи на те, що спалювання харчових відходів скорочує його кількість на 60-70%, не варто забувати, про те, що під час горіння сміття виділяється високотоксичні речовини, що забруднюють повітря, що і є причиною отруєнь. Спалювання харчових відходів відбувається не лише на вулицях поруч із контейнерами для сміття, але й на спеціальних сміттєспалювальних заводах. У 1974 році в Англії була створена перша

сміттєспалювальна установка, в Україні така установка була створена й застосована на початку 80-х. Однак навіть на найсучасніших заводах є свої мінуси. Нажаль, повного згоряння харчових відходів не відбувається, отже, утворюються дрібні шкідливі частки та різні газоподібні продукти, які, перебуваючи у вигляді інертного залишку, представляють ще більшу небезпеку, ніж у вигляді харчових відходів. Щоб уникнути такого ефекту, заводи обладнують спеціальними очищувальними установками, оскільки це досить витратно, однак навіть у розвинених країнах заходи безпеки порушуються. У нашій країні більшу частку відходів становлять харчові відходи, у процесі згоряння яких утворюється дуже багато води, тому вони погано горять, і для кращого ефекту використовують мазут і газ, при тому, що у більшості випадків повітре-очищувальні установки на таких заводах повністю були відсутні.

Споконвічно проблему харчових відходів вирішували шляхом ізоляції смітників від підземних вод, очищення заводами, що спалюють сміття тощо. Варто задуматися про те, що є й інші шляхи вирішення проблеми, наприклад: відслідковувати те, що потрапляє у смітник, а також те, що потрапляє зі смітника у навколишнє середовище. Людству потрібно сприймати тверді побутові відходи не як щось непотрібне, а як коштовний матеріал, з якого можна мати прибуток і користь. Тверді побутові відходи можна використовувати повторно, вдруге переробляти або компостувати. Багаторазове використання різних речей, таких як одяг, скляні посудини можуть значно скоротити кількість харчових відходів та шкоду навколишньому середовищу.

Ще у середині 20 ст. у розвинених країнах було прийнято здавати порожню склотару й одержувати за це гроші. Таким чином, відходів у вигляді порожніх скляних пляшок практично не було. Однак у ході розвитку науки вченими був розроблений полівінілхлорид (ПВХ), на його основі навчилися виготовляти одноразову тару, утилізація та спалювання якої суттєво забруднює навколишнє середовище. Така тара легша та дешевша у виготовленні та транспортуванні. Нововведення знизило вартість товару в одноразовому

упакуванні та збільшило попит на одноразову тару. Є ще один момент, який ускладнює вторинне використання склотари – велика різноманітність форм, розмірів такої тари.

Під вторинним переробленням можна розуміти не лише багаторазове використання скляної тари, але й отримання теплової енергії (електрики та пари) від спалювання харчових відходів на спеціальних заводах. Така схема корисна для суспільства, якщо спалювання відбувається за допомогою нових технологій з високим ступенем захисту навколишнього середовища, що досить витратно. 90 % електроенергії заощаджується у ході перероблення лому в алюміній, у порівнянні з одержанням його з руд. Дроблене скло – відмінна сировина для бетону та асфальту, пластмаса – для “синтетичної деревини”. Здрібнений текстиль робить паперову продукцію більш міцною. Здрібнена гума у сукупності зі спеціальними речовинами дає можливість одержати матеріал, що конкурує як з вихідною гумою, так і з пластмасами. Так само рециклінг ефективний і у відношенні інших металів, паперу, пластику, гуми тощо. Зниження обсягів харчових відходів мінімум на 20%.

Один з найпростіших способів зменшення обсягів харчових відходів – створення умов для їхнього розкладання за допомогою спеціальних мікроорганізмів і кисню. Однак такий метод підходить лише для органічних відходів. У результаті даного процесу можна одержати гумус, який використовується, як добриво. Дачники часто використовують такий природній і безпечний спосіб і мають на своїх ділянках так звану “компостну яму”. Виведено спеціальний сорт “каліфорнійських” хробаків, які за короткий період часу роблять компост із покидьків.

Природно, що сортувати сміття дешевше, але людство складно привчити до цього. Причина – відсутність економічного стимулу розбирати свої відходи, малограмотність в екологічній сфері. Дотепер робиться безліч спроб, а найбільш поширена – встановити контейнери для різних типів харчових відходів. Крім сортування споживачем, потрібно, щоб керуюча компанія, що вивозить сміття, мала спеціальну техніку для вже сортованого сміття. Плата за

користування смітниками повинна бути досить високою.

Токсичним відходам варто приділяти особливу увагу й організувати пункти приймання “небезпечних” харчових відходів. Виділяються наступні проблеми:

- недостатнє охоплення населення, що проживає у приватному секторі, послугами зі збирання та вивезення харчових відходів;
- відсутність роздільного збирання харчових відходів та недостатній розвиток їх сортування;
- відсутність залучення харчових відходів у матеріальну сферу виробництва та розвиток перероблення харчових відходів;
- низька привабливість сфери обігу з харчових відходів для бізнесу;
- невідповідність технології збирання, вивезення харчових відходів сучасним вимогам;
- низька екологічна культура населення та слабка поінформованість населення з питань безпечного обігу з харчових відходів;
- неповне охоплення населення договорами на збирання та вивезення харчових відходів.

Таким чином, реалізація проєкту є актуальною та доцільною для ресторану “Галич”. Метою є розвиток системи обігу з харчових відходів ресторану, їх роздільного збирання. Завдання проєкту: розроблення генеральної схеми очищення території закладу харчування до кінця 2023 року; модернізація інфраструктури обігу з харчових відходів із впровадженням роздільного збирання та сортування харчових відходів; підвищення екологічної культури та залучення працівників у питання безпечного обігу з харчових відходів.

Пропонований строк реалізації проєкту 2 року в період з січня 2023 по січень 2025 року. До складу заходів входить виконання комплексу умов, що забезпечують реалізацію заходів щодо проєктування й облаштуваності майданчиків для роздільного збирання харчових відходів у ресторані “Галич”.

На керівництво ресторану “Галич” покладаються наступні обов’язки:

- вибір ініціативної перероблення по проєктуванні й облаштуваності

майданчиків для роздільного збирання харчових відходів;

- організує реалізацію заходів, пов'язаних з удосконалюванням нормативно-правової та методичної бази у сфері з обігу харчових відходів, з підвищення екологічної культури та ступеня залучення працівників закладу харчування у питання безпечного обігу з харчових відходів;

- організує реалізацію заходів, пов'язаних з ініціюванням, розробленням і реалізацією проєкту мінісортувальної та пресувальної станції;

- організує реалізацію заходів, пов'язаних з модернізацією інфраструктури обігу з харчових відходів (облаштуваність контейнерних майданчиків, закупівля контейнерів, спецтранспорту та спеобладнання);

Директор ресторану “Галич”:

- бере участь у реалізації заходів, пов'язаних із залученням інвестицій у сферу обігу з харчових відходів, із впровадженням на території досліджуваного об'єкта роздільного збирання харчових відходів;

- бере участь у реалізації заходів, пов'язаних з модернізацією інфраструктури обігу з харчових відходів (облаштуваність контейнерних майданчиків, закупівля контейнерів, спецтранспорту й спецобладнання);

- бере участь у реалізації заходів, пов'язаних із залученням інвестицій у сферу обігу з харчових відходів.

Заступник директора:

- бере участь у модернізації інфраструктури обігу з харчових відходів із впровадженням роздільного збирання та сортування харчових відходів (облаштуваність контейнерних майданчиків, закупівля контейнерів, спецтранспорту та спецобладнання для сортування харчових відходів);

- проведення експерименту по роздільному збиранні та сортуванні харчових відходів на території підприємства ресторанного бізнесу.

Результатом проєкту “Облаштування майданчиків для роздільного збирання харчових відходів у ресторані “Галич” буде розроблення генеральної схеми очищення території закладу харчування, встановлення мінісортувальної станції на місці несанкціонованого смітника, поява 2 майданчиків з

контейнерами для роздільного збирання.

Ключовим показником реалізації даного проєкту буде кількість харчових відходів, що проходять через роздільний збір і сортування – у загальному об'ємі харчових відходів не менше 70%. Кількість вторинних матеріальних ресурсів, що будуть отримані з харчових відходів, у загальному об'ємі харчових відходів не менше 20 %.

Одним з важливих питань у управлінні проєктами є питання планування потреби у ресурсах. Іноді складається така ситуація, коли підприємство не планує належним чином і не надає проєктній команді відповідні ресурси, що в кінцевому етапі призводить до негативних результатів. До ресурсів проєкту належать трудові ресурси, устаткування, матеріали та кошти (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Кошторис проєкту “Облаштування майданчиків для роздільного збирання харчових відходів у ресторані “Галич”

№	Найменування	Бюджет проєкту, тис. грн.
1.	Вибір ініціативної ради	-
2.	Удосконалювання нормативно-правової та методичної бази у сфері обігу з харчових відходів	-
3.	Робота ініціативної групи	-
4.	Придбання контейнеровозу на базі камазу з контейнером обсягом 8 куб. м	485,0
5.	Придбання преса для відходів для міні-сортувальної	35,0
6.	Закупівля контейнерів для збирання харчових відходів (10 * 3)	150,0
7.	Заходи щодо підвищення екологічної культури та залучення персоналу у питання безпечного обігу з харчових відходів	-
8.	Розміщення матеріалів у газеті про безпечний обіг з харчових відходів та заходи, проведені у ресторані	-
9.	Проведення загального дня прибиральних робіт на території ресторану	-
	Усього:	670,0

Слід зазначити, що найбільша сума витрат по проєкту (670 тис. грн.) припадає на перший рік реалізації. Це пов'язано з більшими витратами на

матеріально-технічне забезпечення, які доводяться саме на перший рік впровадження проєктних заходів, і без яких неможливо облаштувати майданчики для роздільного збирання харчових відходів.

У наступній табл. 3.6 подано паспорт даного проєкту.

Таблиця 3.6

Паспорт проєкту

Мета проєкту	метою є розвиток системи обігу з харчових відходів на території ресторану “Галич”
Спосіб досягнення мети (заходи проєкту)	<ul style="list-style-type: none"> - вибір ініціативної групи по проєктуванні й облаштованості майданчиків для роздільного збирання харчових відходів; - реалізація заходів, пов’язаних з удосконалюванням нормативно-правової та методичної бази у сфері обігу з харчових відходів, з підвищенням екологічної культури та ступеня залучення населення у питання безпечного обігу з харчових відходів; - реалізація заходів, пов’язаних з ініціюванням, розробленням та реалізацією проєкту мінісортувальної та пресувальної станції; - реалізація заходів, пов’язаних з модернізацією інфраструктури обігу з харчових відходів (облаштованість контейнерних майданчиків, закупівля контейнерів, спецтранспорту та спецобладнання); - реалізація заходів, пов’язаних із залученням інвестицій у сферу обігу з харчових відходів, із впровадженням на ресторану роздільного збирання харчових відходів; - реалізація заходів, пов’язаних з модернізацією інфраструктури обігу з харчових відходів (облаштованість контейнерних майданчиків, закупівля контейнерів, спецтранспорту та спецобладнання); - реалізація заходів, пов’язаних із залученням інвестицій у сферу обігу з харчових відходів; - модернізація інфраструктури обігу з харчових відходів із впровадженням роздільного збирання та сортування харчових відходів (облаштованість контейнерних майданчиків, закупівля контейнерів, спецтранспорту та спецобладнання для сортування харчових відходів); - проведення експерименту по роздільному збиранні та сортуванні харчових відходів на території територіального утворення.
Результати проєкту	<ul style="list-style-type: none"> - кількість харчових відходів, що проходять через роздільний збір і сортування, у загальному об’ємі харчових відходів – не менше 70 %; - кількість вторинних матеріальних ресурсів, що вилучають з харчових відходів, у загальному об’ємі харчових відходів – не менше 20 %.
Користувачі результату проєкту	Працівники ресторану “Галич”

У випадку недостатнього фінансування проєкту “Облаштування майданчиків для роздільного збирання харчових відходів у ресторані “Галич”

одним з варіантів подолання ризикової ситуації буде звернення до міського бюджету з метою презентації пілотного проєкту для його включення в обласну цільову програму. Слід зазначити, що реалізація даного проєкту дозволить суттєво підвищити екологічну культуру населення та поліпшить екологічну ситуацію на території Тернопільської області.

Отже, удосконалювання процесу впровадження проєктного управління на території досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу залежить від кількості розроблених і впроваджених проєктів, одним з яких є запропонований проєкт у сфері благоустрою, який дозволить залучити інвестиції не лише у традиційну сферу збирання, транспортування харчових відходів, але й налагодить контакти з відходосортувальними та відходопереробними комплексами з метою залучення відходів як вторинних ресурсів у матеріальне проведення шляхом розвитку системи перероблення харчових відходів.

Розроблення та реалізація проєктів у сфері благоустрою у ресторані “Галич” повинні враховувати поділ об’єктів благоустрою до різних сфер згідно з класифікатором, а також завдання територіального планування, яке спрямоване на створення особливих умов для тривалого соціально-економічного розвитку. Рекомендований проєкт у сфері благоустрою розглядається, як процес зародження, формування та реалізації ідеї, спрямованої на вирішення певної проблеми та її реалізації у практичній діяльності. При розробленні та реалізації проєктів у сфері благоустрою необхідно враховувати складність оцінювання ефективності у зв’язку з розрізною сукупністю показників ефективності, необхідністю впливу дії як техніко-економічних, інженерних, комерційних, так і екологічних, організаційних і соціальних факторів.

4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Безпека життєдіяльності

На керівника ресторану “Галич” полягають зобов’язання щодо забезпечення повного, своєчасного і неухильного виконання правил, норм і умов пожежної безпеки.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2. Основи охорони праці

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

- Закон України “Про охорону праці” (№ 2695-ХІІ від 14.10.92, поточна редакція станом на 16.10.2020 р. на підставі 124-ІХ);
- Наказ від Державного Комітету України По нагляду за охороною праці про “Порядок опрацювання і затвердження роботодавцем нормативних актів з охорони праці, що діють на підприємстві” (№ 132 від 21.12.1993, поточна редакція станом від 27.12.2016 р. на підставі - з1517-16);
- Конституція України. Кодекс законів про працю України (№ 322-VІІІ від 10.12.71, поточна редакція від 25.10.2020 р. на підставі - 931-ІХ);

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

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

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

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

- персонал проінформований про те, які дії треба зробити, щоб безпечно виконувати свої обов’язки;

- надається інформація щодо факторів виробничого середовища і процесів, які впливають на працівників на робочих місцях і в робочих зонах;

- нагадується працівникам про правила безпечної поведінки при підготовці до роботи, під час роботи і після закінчення трудового дня, а також в екстремальних ситуаціях, наприклад при пожежі або нещасному випадку.

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

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

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

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

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

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

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

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

- дотримуватися трудової дисципліни і правил, встановленими корпоративною культурою.

ВИСНОВКИ

Ми проаналізували основні показники ефективності фінансово-господарської діяльності ресторану “Галич” за 2019-2021 р. Чистий прибуток ресторан “Галич” за 2019 р. становив 82,4 тис. грн. У 2020 р. він вже становив 79,7 тис. грн., причиною його зменшення послужили витрати на реалізацію послуг, а саме – інші операційні витрати, які, на відмінну від попереднього року, збільшились на 31,4 тис. грн. У 2021 р. чистий прибуток підприємства, зменшився більше, ніж у 3,5 рази, і становив 20,1 тис. грн., причиною такого різкого зменшення прибутку стала собівартість на реалізацію послуг, яка за 2020 р. збільшилась аж на 118,1 тис. грн. У більшості випадків (до 38%) є слабкий рівень планування робіт та послуг, виконання замовлень, непроінформованість працівників та споживачів. Другою найбільш значимою причиною виникнення невідповідностей (до 22%) криються у недоліку знань персоналу. Робітники часто не знають призначення і технологічних властивостей матеріалів, не можуть “побачити” передумови для виникнення невідповідностей, працюють “сліпо, виконуючи розпорядження диспетчера, сприймаючи заходи, необхідні для забезпечення безпеки та якості послуг, як примха начальства або як необгрунтовано важкі умови праці (насамперед робота прибиральників у холодний період року). Незадоволеність робочого персоналу, його низька кваліфікація та відсутність інтересу до здійснюваних операцій неминуче призводить до недбалості виконання ним своїх обов’язків.

Для узагальнення результатів фінансового стану ресторан “Галич” здійснено загальне оцінювання основних техніко-економічних показників у період з 2019 р. до 2021 року. Вартість активів у 2020 р. становила 305,2 тис. грн., у порівнянні до показника 2019 р. (302,2 тис. грн.) збільшилась на 3 тис. грн., а вже у 2021 р. у порівнянні до попереднього 2020 р. збільшилась на 25, 5 тис. грн. і становила 330,7 тис. грн. Також бачимо, що дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги підприємства зростала у період з

2019 р. до 2021 р. – з 279,3 тис. грн. у 2019 р. до 263,6 тис. грн. у 2020 р., та у 2021 р. становила 285,3 тис. грн. Така ситуація свідчить про погіршення розрахункової дисципліни ресторану “Галич”. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом була відсутня у 2019 р. (це є позитивним явищем), однак цей показник вже у 2020 р. становив 8,7 тис. грн, а у 2021 р. – 9,3 тис. грн., що 0,6 тис. грн. більше, ніж у попередньому році. Підприємству варто якомога швидше покрити борги перед державою.

Наступним кроком нашого дослідження стало оцінювання структури капіталу ресторан “Галич” за 2019-2021 рр. У 2021 р порівняно із 2020 р. та 2019 р. дещо збільшився капітал ресторан “Галич”. Так, у 2019 р. його значення становило 302,2 тис. грн., у 2020 р. – 305,2 тис. грн. (що на 3 тис. грн. більше, ніж у 2019 р.), а у 2021 р. – 330,7 тис. грн. (що на 25,5 тис. грн. більше, ніж у 2020 р.). Отож, характеризуючи показники капіталу ресторану «Галич» варто зазначити, що усі вони мають тенденцію до зростання упродовж аналізованого періоду, що є позитивним явищем.

Наступним кроком нашої роботи стало складання матриці SWOT для ресторану “Галич”. До сильних сторін ресторан “Галич” можна віднести: великий досвід роботи та непогана кваліфікація персоналу, наявність інноваційних можливостей, відповідність організаційної структури щодо стратегії. Слабкими сторонами є: нестача обігових засобів, відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства, недосконала система інформації, застаріла технологія, обладнання, високі витрати, недосконала система контролю якості, низький рівень організації маркетингової діяльності, вузький асортимент товарів і послуг.

Однією із запропонованих пропозицій є проєкт покращення кадрового забезпечення ресторану “Галич”. Аналізуючи актуальний стан кадрової політики ресторану “Галич”, ми виявили, що у кадровій структурі ресторану немає спеціаліста, який повинен займатися добором кваліфікованого персоналу для роботи. Тому, для оптимізації кадрового потенціалу ресторану ми пропонуємо зробити зміни у структурі та ввести посаду фахівця з кадрів. В

обов'язки фахівця з кадрів буде входити відбір, добір і приймання нових працівників, укладення договорів про працю, атестація, підвищення кваліфікації, звільнення тощо. Також для більш ефективної діяльності закладу харчування, для розвитку та підвищення кваліфікації пропонуємо сформувати кадровий резерв серед працівників. Також для більш ефективної діяльності закладу харчування, для розвитку та підвищення кваліфікації пропонуємо сформувати кадровий резерв серед працівників. Далі ми визначили економію витрат від формування управлінського кадрового резерву у діяльності ресторану “Галич”. Витрати від формування кадрового резерву у розрахунках на один резервіста становлять 2500 грн., а економія витрат становитиме 14300 грн. (16800 – 2500). Отже, наявність кадрового резерву дозволить значно зменшити витрати на підбір кваліфікованого персоналу через кадрові агентства, а також на адаптацію нових працівників.

Наступним кроком буде розрахунок витрат на заходи, запропоновані нами з метою удосконалювання кадрової політики шляхом введення в структуру досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу фахівця з кадрів і формування кадрового резерву. Ресторан “Галич” витратить 146500 грн. у рік при введенні в структуру посади фахівця з кадрів (заробітна плата складе 12000 грн. у місяць з врахуванням ЄСВ). Не буде існувати потреба пошуку працівників через кадрові агентства, тому що це буде входити в обов'язки фахівця з кадрів. Заробітна плата керівників є вищою заробітної плати резервістів в 1,9 – 1,7 разів, у середньому – 1,8, що дозволяє припустити високий відсоток мотивації праці персоналу при вступі в кадровий резерв на керівну посаду. Також стимулом для інших працівників закладу харчування, які також можуть підвищити свій статус, є не лише зростання по кар'єрних сходах, але й значне підвищення заробітної плати.

Наступною пропозицією є розроблення проєкту “Облаштування майданчику для роздільного збирання харчових відходів у ресторані “Галич” Метою є розвиток системи обігу з харчових відходів ресторану, їх роздільного збирання. Завдання проєкту: розроблення генеральної схеми очищення

території закладу харчування до кінця 2023 року; модернізація інфраструктури обігу з харчових відходів із впровадженням роздільного збирання та сортування харчових відходів; підвищення екологічної культури та залучення працівників у питання безпечного обігу з харчових відходів. Також для зовсім безвідходної діяльності ресторану пропонується відходи продуктів харчування передавати благодійним організаціям для годування безпритульних тварин, а швидкопортячі продукти (гречка, помідори...) Сортувати в окремий контейнер і вивозити як добриво на поля для вирощування екологічно чистих фруктів та овочів, які пізніше постачатимуться в ресторан. Пропонований термін реалізації проекту 2 року в період з січня 2023 по січень 2025 року. Слід зазначити, що найбільша сума витрат по проекту (670 тис. грн.) припадає на перший рік реалізації. Це пов'язано з більшими витратами на матеріально-технічне забезпечення, які доводяться саме на перший рік впровадження проєктних заходів, і без яких неможливо облаштувати майданчики для роздільного збирання харчових відходів. Хотілося б зазначити, що реалізація даного проєкту дозволить суттєво підвищити екологічну культуру населення та покращить екологічну ситуацію на території Тернопільської області.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.
2. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 65–69.
3. Денисенко М. П. Інноваційний розвиток суспільства на основі інтелектуального капіталу. Наукові записки. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 15-19.
4. Єфремов М. Штучний інтелект, історія та перспективи розвитку. *Вісник ЖДТУ*. Серія “Технічні науки”. 2008. № 2 (45). С. 123-127. URL: <http://vtn.ztu.edu.ua/article/view/81625/79214> (дата звернення: 23.10.2019).
5. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5 (155). С. 321-327.
6. Історія економічних вчень: навчальний посібник / за ред. В. В. Кириленка. Тернопіль: “Економічна думка”, 2007. 233 с.
7. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 251 с.
8. Колот А., Григорович С. Соціально-трудові аспекти забезпечення стійкого розвитку національної економіки. Україна: аспекти праці. 2006. № 4. С. 8–15.
9. Кочума І. Ю. Соціальний капітал як чинник підвищення ефективності використання економічного потенціалу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України, 2014. Вип. 40. С. 146-254.
10. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання К., 2002. 320с.
11. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. С. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та

перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

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

13. Нокдаун и локдаун. Как “переносит” карантин гостиничный рынок Украины. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/nokdaun-i-lokdaun-kak-perenosit-karantin-gostinichnyy-rynok-ukrainy/>

14. Огляд українських готелів і ресторанів. URL: <http://ukraine-for-business.com/ua/info-fortourists-in-ukraine/70-review-of-hotels-and-restaurants>.

15. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. Підприємництво і торгівля. 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20

16. Попа А., Колишко Р., Попова Н., Панзіка Ф. Дослідження та аналіз вакансій і потреб у кваліфікованих кадрах у країнах ЄС, Республіці Молдова та в Україні / Міжнародна організація праці. Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи. Будапешт: ЄС-МОП, 2013. 137 с.

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

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

19. Романенко О. О., Яворська О. Г. Соціальний капітал в умовах інтелектуалізації підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 26-31.

20. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 145-151.

21. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії.

2018. Вип. 31. С. 100-105.

22. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Метасоціальна складова капіталів підприємств сфери туризму: людський, соціальний та клієнтський капітали. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2018. Вип. 2 (109). Ч. 1. С. 112-118.

23. Рябінчук М. В. Соціальний капітал: структура та зміст. Вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. Філософія. Психологія. Педагогіка. 2012. № 2. С. 59-64.