

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

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: **“Напрями впровадження управлінських інновацій у діяльності підприємства ресторанної сфери (на прикладі кафе “Черемшина”)”**

Виконала: студентка IV курсу, групи БРЗс-41
спеціальності 241 “Готельно-ресторана справа”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Левик Д. В.

(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)

Луциків І.В.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2022

АНОТАЦІЯ

Левик Д. В. “Напрями впровадження управлінських інновацій у діяльності підприємства ресторанної сфери (на прикладі кафе “Черемшина”)”
Кваліфікаційна робота бакалавра (76 с., 2 рис., 15 табл., 28 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2022.

Кліфікаційна робота бакалавра присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, розробленню науково-методичних і практичних рекомендацій з впровадження управлінських інновацій у діяльності підприємства ресторанної сфери.

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 впровадження управлінських інновацій у діяльності підприємства ресторанної сфери.

Ключові слова: інновація, підприємство ресторанного господарства, система управління, матричні моделі, напрями інноваційних змін, імовірні переваги.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень і практичного вирішення проблем впровадження управлінських інновацій у діяльності підприємств ресторанної сфери.

ANNOTATION

Levyk D. V. "Directions for the implementation of managerial innovations in the restaurant business (on the example of the café "Cheremshina")". Bachelor's thesis (76 p., 2 fig., 15 tabl., 28 literary sources) in the specialty 241 "Hotel and restaurant business". – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2022.

Qualification work of the bachelor is devoted to substantiation of theoretical positions, development of scientific-methodical and practical recommendations on introduction of administrative innovations in activity of the enterprise of restaurant sphere.

In the context of the selected topic, the problems in the restaurant industry and current trends in the restaurant business in Ukraine were studied, organizational and economic characteristics were presented and the implementation of managerial innovations in the restaurant business was analyzed.

Key words: innovation, restaurant enterprise, management system, matrix models, directions of innovative changes, probable advantages.

Practical significance of the work. The results of the study provide a basis for further research and practical solutions to the problems of implementing managerial innovations in the restaurant business.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....	8
1.1. Система управління інноваційною діяльністю ресторанної сфери на основі кластерного підходу.....	8
1.2. Визначення методики оцінювання інноваційного потенціалу підприємств ресторанного господарства.....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ “ЧЕРЕМШИНА”.....	24
2.1. Аналіз управлінських процесів вітчизняного ринку ресторанного господарства.....	24
2.2. Оцінювання інноваційного потенціалу кафе “Черемшина”.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ “ЧЕРЕМШИНА”.....	43
3.1. Рекомендації оцінювання показників сталого інноваційного розвитку підприємства ресторанної сфери.....	43
3.2. Пропозиції впровадження виробництва напівфабрикатів на основі замороженого тіста у кафе “Черемшина”.....	48
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	64
4.1. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів кафе “Черемшина”.....	64
4.2. Організація охорони праці у кафе “Черемшина”.....	65
ВИСНОВКИ.....	71
БІБЛІОГРАФІЯ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Початок XXI століття – період активного розвитку та оновлення соціально-економічної, суспільно-політичної сфер життя, вироблення та впровадження нових технологій. Сучасний ринок праці вимагає підготовки нового підготовленого покоління фахівців ресторанної сфери для здійснення інноваційної діяльності. Інноваційність – ознака сучасного суспільства, об'єктивна реальність, яку потрібно усвідомити та прийняти.

Зважаючи на розвиток готельно-ресторанної справи останніми роками, надзвичайно важливим є якісна підготовка майбутніх фахівців галузі харчування. Провідна роль у підготовці фахівців, здатних задовольнити сучасний ринок праці, належить працівникам ресторанного господарства.

Це передбачає розроблення нових методичних матеріалів, готовність працівника ресторанної діяльності здійснювати дану інноваційну діяльність (уміння по-новому формулювати мету даного предмета, бачити індивідуальні здібності працівників та вміння їх розвивати, володіти технологіями інноваційного навчання тощо). Тому саме питання впровадження інноваційної діяльності у процес підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи і зумовило тему нашого дослідження

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 обґрунтування теоретичних положень, розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення управління інноваційною активністю підприємств ресторанного господарства.

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

- описати роль та значення інновацій у розвитку підприємств громадського харчування;
- розкрити особливості організації та здійснення інноваційної діяльності на підприємствах ресторанного господарства;
- дослідити інноваційну політику досліджуваного підприємства, зокрема систему стимулювання його інноваційної активності;
- розробити методику оцінювання стану мотивації як важливої інновації у стимулюванні інноваційної активності ресторанного закладу.

Об’єкт дослідження – кафе “Черемшина”.

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

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

Інформаційною базою дослідження є документи та матеріали органів державної влади й 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 у науковій літературі і періодичному друці, експертні розроблення й оцінювання українських і зарубіжних учених, а також аналітичні та власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій з впровадження управлінських інновацій підприємства ресторанної сфери (на прикладі кафе “Черемшина”). Зокрема, у роботі:

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

- розроблено та представлено практичні рекомендації щодо створення відділу виробництва напівфабрикатів на основі замороженого тіста у кафе “Черемшина”

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження запропоновано використовувати методику оцінювання стану мотивації працівників, а також створити відділ маркетингу та овочевий цех, що приведе до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства й ефективності його інноваційної активності.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії та додатків. Загальний обсяг роботи – 76 ст., 15 табл. і 2 рис., бібліографія із 28 найменувань.

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

1.1. Система управління інноваційною діяльністю ресторанної сфери на основі кластерного підходу

Вважається, що перший опис інноваційних процесів ввів в економічну науку основоположник інноваційного менеджменту І. Шумпетер у книзі “Теорія економічного розвитку”, де виділив п’ять типових напрямків інноваційної діяльності:

- використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення;
- впровадження продукції з новими властивостями;
- використання нової сировини;
- зміна в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення;
- поява нових ринків збуту.

Ці положення І. Шумпетер сформулював ще у 1911 р. Пізніше, у 30-і роки, він уже ввів поняття “інновація”, трактуючи його, як зміну з метою впровадження та використання нових видів споживчих властивостей товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації у промисловості. І. Шумпетер у такий спосіб визначає поняття інновації: “Інновація – нова науково-організаційна комбінація виробничих факторів, мотивована підприємницьким духом..., це або комбінація нових способів існуючих факторів виробництва, або нові товари, або ще невикористані методи або виробництва для нового ринку, а також виробництво з використанням нових засобів виробництва”.

У сучасній економічній літературі поняття інновації (нововведення)

тракується неоднозначно, насамперед, залежно від об'єкта та предмета конкретного дослідження. Цим терміном найчастіше одночасно позначають і процес створення та впровадження нового, і його конкретний результат, що, як справедливо відзначає В. І. Громека, призводить до плутанини у поняттях. Так, інновація розглядається, як:

- сукупність технічних виробничих і комерційних заходів, що приводить до появи на ринку нових поліпшених товарів (Ф. Ніксон);
- результат творчої діяльності, спрямованої на розроблення, створення та поширення нових видів конкурентоспроможної на світовому ринку продукції, сучасної технології, впровадження нових, адекватних ринковим умовам господарювання організаційних форм і методів управління, нових економічних структур тощо;
- пошук, відкриття, розроблення, удосконалення, освоєння, комерціалізація нових процесів, продуктів, організаційних структур і методів господарювання. Воно пов'язане з невизначеністю, прийняттям на себе ризику, перевіркою, експериментами та випробуваннями (Б. Твісс).

Згідно з сучасною теорією управління, система управління базується на наступних основних методичних аспектах (підходах): концептуальному; маркетинговому; ресурсному; інноваційному; системному. Сутнісна та функціональна єдність цих аспектів детермінує необхідність комплексного аналізу та синтезу проблем стимулювання інноваційної активності, формування методичних принципів по управлінні інноваційною діяльністю в індустрії гостинності, розроблення інноваційної стратегії та тактики у відповідності зі специфікою індустрії гостинності регіону туристичної спеціалізації, а також пошуку нових підходів до управління інноваційним потенціалом організацій даної сфери.

Економічна складова організаційно-економічного механізму управління розвитком ресторанного бізнесу є складною структурою, яка виступає сукупністю керуючих економічних впливів, спрямованих на відповідні процеси та сприяє узгодженню економічних інтересів при досягненні поставлених цілей

шляхом фінансово-економічного забезпечення й організаційних форм його відновлення, економічного самоврядування, економічної мотивації розвитку, державного економічного регулювання, систем стандартизації, нормування та правил здійснення діяльності, контролю, що впливають на процес розвитку не тільки ресторанного бізнесу, але й інших секторів економіки.

Економічне самоврядування вирішує важливе завдання у процесі функціонування організаційно-економічного механізму управління розвитком ресторанного бізнесу, що зводиться до забезпечення соціального комфорту кожному члену суспільства, відображає соціальне спрямування та пряме призначення самоврядування у сучасних умовах.

Мотивація розвитку сприяє створенню у працівників ресторанного бізнесу та осіб, що й мають до нього відношення, внутрішнього спонукання до дій для досягнення цілей відповідно з делегованими їм обов'язками та згідно із прийнятим планом.

Одночасно економічна складова управління розвитком орієнтована на вирішення конкретних проблем взаємодії та реалізації соціально-економічних, соціально-психологічних і технічних завдань, що виникають у процесі господарської діяльності, що об'єктивно обумовлене здійсненням діяльності у трансформаційному ринковому просторі та умовах стійкої кризи, коли оцінювання ефективності розвитку залежить від рівня виробництва, реалізації й організації споживання продукції та послуг харчування.

Економічна складова організаційно-економічного механізму управління розвитком ресторанного бізнесу, що формується на основі стохастичних і детермінованих взаємопов'язаних явищ, обумовлена їхньою тимчасовою послідовністю, поділяється на відкриті та закриті механізми. Відкриті механізми представлені найчастіше механізмами збалансованості національної та світової економіки, ринковими механізмами ціноутворення, фінансовими механізмами держави та великих виробничих організацій. Кінцевим результатом дії такого механізму є вдосконалений або якісно новий стан досліджуваного явища. Закриті механізми характеризуються відтворенням

базових економічних явищ у нових або змінених умовах, так звані механізми чергування циклів розвитку (мультиплікативні механізми), коливанням цінової кон'юнктури різних видів продукції та послуг.

Організаційна складова представлена інституціональними утвореннями на різних рівнях управління ресторанного бізнесу, галузевими та територіальними формуваннями, окремими підприємствами і їх структурними підрозділами. Організаційна складова управління розвитком ресторанного бізнесу будується на основі організаційно-інформаційного механізму, економічній свободі діяльності, механізмі забезпечення конкурентоспроможності, що дає можливість діяти в інтересах споживачів, працівників, власників і держави згідно з ринковою кон'юктурою. Якщо у такій системі хоча б один з елементів виявиться малоефективним, то вплив його недосконалості буде випробовувати вся система управління розвитком ресторанного бізнесу. Це обумовлює необхідність і доцільність постійного контролю відповідності один одному складових механізму управління з метою своєчасного коректування впливу.

Залежно від об'єктів дослідження та поставлених цілей, сучасні вчені пропонують різні організаційні структури систем управління, найбільш типовими є наступні. Системи управління можна представити у такий спосіб:

- підсистема, що забезпечує, може бути представлена власними, позиковими та притягнутими ресурсами, а також містити правову й інформаційну основу;
- керуюча підсистема – це суб'єкти управління: органів влади, визначальні цілі та завдання інноваційної діяльності й окремих галузей, органів, що здійснюють бюджетний і фінансовий контроль;
- керована підсистема – це об'єкти управління: фінансові, матеріальні, трудові, інноваційні ресурси;
- наукова підсистема містить у собі дослідження, розроблення, ноу-хау тощо;
- діагностика представляє собою аналіз інноваційних процесів і результатів;

- під “входом” автори звичайно розуміють засоби або показники (характеристики);
- під “виходом” розуміють або вироблені управлінські рішення, або економічні результати.

Слід зазначити, що у системах управління раніше розглянутих авторів, що відрізняються системністю та цілісністю, відсутні проміжні результати та зворотний зв’язок між кінцевими результатами, системою входу та керуючою підсистемою.

На думку вітчизняних учених, інноваційний тип розвитку є обов’язковою умовою сталого розвитку української економіки. Однак підвищення інноваційної активності в економіці країни та формування державної інноваційної політики неможливе без формування чіткого категоріального апарату інноваційної діяльності.

У науковому світі дотепер немає загальноприйнятої точки зору щодо розуміння основних термінів інноватики (науки про інновації). Сам термін “інновація” у різних авторів трактується неоднаково. У літературі використовується безліч схожих понять (інновація, інноваційний процес, інноваційний цикл, життєвий цикл інновації, інноваційна діяльність, інноваційна активність тощо). Причому, в одних публікаціях ототожнюються деякі з вищезгаданих термінів, а в інших – проводиться різка межа між ними. Усе це свідчить про необхідність уточнення понятійного апарату, використовуваного у теорії інновацій, тому що відсутність у науці фіксованих значень понять і категорій призводить до багатозначного тлумачення тих самих явищ і процесів і, в остаточному підсумку, не сприяє пізнанню об’єктивної реальності.

На сьогодні у науці склався термінологічний апарат, що містить певний набір базових і допоміжних категорій. В економічній літературі поняття “інновація” трактується неоднозначно, насамперед, залежно від об’єкта та предмета конкретного дослідження.

На думку П. Друкера, те, що ми називаємо “економічний прогрес”,

насправді є нововведенням. При цьому воно не обов'язково повинно бути технічним, воно може взагалі не бути річчю, як такою. Як приклад, можна привести таке нововведення, як надання покупцям споживчого кредиту, що змінює орієнтацію економіки із пропозиції на попит незалежно від рівня її продуктивності.

Багато вчених дотримуються визначення, заснованого на тому, що нововведення (інновація) – підсумковий результат створення й освоєння (впровадження) принципово нового або модифікованого практичного засобу (нововведення), що задовольняє конкретні суспільні потреби і що створює ряд ефектів (економічний, науково-технічний, соціальний, екологічний).

У більш розгорнутих визначеннях технологічного нововведення підкреслюється його складний, системний характер, як процесу, що містить ряд взаємозалежних етапів. У цьому змісті технологічне нововведення розглядається, як сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що приводять до виходу на ринки нових і поліпшених промислових продуктів, що й забезпечують комерційне використання нових і поліпшених виробничих процесів й устаткування.

Інші дослідники під інновацією розуміють процес, що поєднує генерацію нової ідеї щодо продукції, технології, матеріалу, управління, форми організації виробництва – аналіз і відбір пропозицій; апробацію розробки у виробничих умовах; масове виготовлення й оцінювання з боку споживачів. Таке визначення даної категорії представляється нам найбільш повним і точним, оскільки тим самим інновація й інноваційний процес трактуються, як комплексні, складні феномени, що мають різноманітні аспекти аналізу, “важелі” управління та форми взаємодії з суспільним виробництвом і його організаційною стороною. Це важливо підкреслити, оскільки найчастіше інновації вивчаються “одновимірно” – як проблеми технічні, економічні, психологічні, організаційні тощо, а поняття інноваційної системи одержує трактування, як правило, лише організаційної.

Аналіз представлених визначень показує, що специфічне розуміння

інновацій, у тому числі, спеціального класу інновацій – управлінських інновацій – становлять зміни, а головною функцією інноваційної діяльності є функція зміни. Необхідно відзначити, що у спеціальній літературі не вдалося знайти чітке визначення поняття управлінської інновації.

Як приклад розглянемо визначення управлінської інновації, що припускає, що управлінська інновація – це будь яке організаційне рішення, система, процедура або метод управління, що суттєво відрізняються від практики, що склалася, й уперше використовуване у конкретній організації. У даному визначенні справедливо підкреслюється, що новизна співвідноситься з практикою управління у конкретній організації. При цьому передбачається, що нові методи або процедури, можливо, уже відомі та використовуються на передових підприємствах, але в організації, що ще тільки приступає до їхнього застосування, можуть з'явитися труднощі та проблеми. Однак таке трактування розуміння управлінських інновацій лише частково виражає суть даного складного, багатоаспектного поняття, його системну функцію, що інтегрує роль і місце у забезпеченні ефективності реалізації системних змін.

Поняття “управлінська інновація” відноситься не просто до створення та поширення нововведень у системах і структурах управління, але до таких змін, які носять принципово істотний характер, відносяться не тільки (і не стільки) до категорії часу появи та використання, а супроводжуються якісними змінами у діяльності організацій індустрії гостинності.

Ми вважаємо, що управлінські інновації представляють собою зміну організаційних структур, технології й організації процесу управління, спрямовану на модернізацію системи управління або її окремих елементів з метою прискорення або оптимізації вирішення завдань, що стоять перед організацією, на основі виявлення закономірностей і факторів розвитку інноваційних процесів на всіх стадіях життєвого циклу продуктів, технологій і самої організації. Управлінські інновації спрямовані на розроблення керуючих впливів і ґрунтуються на використанні всієї можливої інформації та прогнозних оцінок майбутніх станів інноваційної діяльності в організації.

У категорію “інновація” входять: інноваційний підхід, інноваційні процеси, інноваційна діяльність й інноваційна активність. У класичній теорії під інноваційною діяльністю (ІД) індустрії гостинності розуміється така зміна основних елементів, умов і факторів основної діяльності, при якій остання перетворюється у стійко працюючий механізм, що дозволяє забезпечувати підвищення ефективності та конкурентоспроможності послуг індустрії гостинності та технологічних способів їх надання клієнтам. При цьому істотним стає не тільки сама інноваційна діяльність, але й джерела інновацій, вони можуть бути вітчизняними або закордонними. На наш погляд, це визначення далеке від ідеалу та вимагає уточнення: інноваційної діяльності – це процес послідовного проведення заходів щодо поширення інновацій у різні галузі виробництва та управління суспільством, результати якого сприяють економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності.

Основні елементи інноваційної діяльності – це продуктові та процесні нововведення, що представляють собою матеріалізовані знання сфери фундаментальної та прикладної наук, потужності експериментальних послуг, пов’язані з підготовкою нового виробництва, засобу технологічного контролю тощо.

Поняття “інноваційна діяльність” нерозривно пов’язане з поняттям інноваційної активності. В українській статистиці інноваційна активність організацій характеризує ступінь участі організації у здійсненні інноваційної діяльності у цілому або окремих її видах у плинні певного періоду. Інноваційна активність – це комплексна характеристика інноваційної діяльності організації індустрії гостинності, ефективність, що відображає застосування її потенціалу у здійсненні туристських послуг. Інноваційно-активними слід вважати ті організації індустрії гостинності, які здійснюють впровадження технологічних і продуктових нововведень власного авторства у вигляді нових продуктів і технологій (продуктові та процесні інновації), їхнє широке поширення й отримання значного комерційного результату. Слід визнати інноваційно-активними організації, що впроваджують нововведення, придбані на основі

покупки патенту або ліцензії. Інновації визначаються не тільки винаходами, технічними рішеннями, але й соціальними змінами. При цьому соціальні інновації по корисному ефекту можуть бути цілком порівнянні з технологічними інноваціями. Інноваційна активність може носити ендогенний характер, спрямований на вдосконалювання процесів усередині організації (галузі) (соціальні й управлінські інновації) або бути екзогенною, орієнтованою на кінцевих споживачів виробленої продукції (продуктові, процесні інновації).

На підставі вищесказаного можна зробити висновок, що поняття “інноваційна діяльність”, на нашу думку, є більш широким і ємним, ніж “інноваційна активність”. Інноваційна активність не може існувати без інноваційної діяльності та, більше того, її рівень напряму залежить від ефективності інноваційної діяльності. Отже, для підвищення рівня інноваційної активності підприємств ресторанної сфери необхідно вдосконалювати управління інноваційною діяльністю даних організацій.

Під факторами інноваційної активності у ресторанній діяльності розуміємо сукупність необхідних ресурсів для її реалізації (фінансових, кадрових, управлінських). Основні фактори, що впливають на розвиток організацій індустрії гостинності, на наш погляд, поділяються на:

1. Зовнішні фактори: Залежно від органів управління:
 - види та форми оподаткування;
 - оптовий характер реалізації послуг через різні фонди, що обумовлює високі базові ціни із включенням у пакет максимально можливого набору послуг;
 - державне регулювання ціноутворення послуг підприємств ресторанного бізнесу через фіксовані розміри дотацій на путівки.

Залежно від ринкової інфраструктури: високий рівень конкуренції; сезонна диференціація цін; негнучка пропозиція; нестійкий попит; ціни посередників; освіта населення; наявність інвесторів; лікувально-сировинні ресурси; клімат й екологія.

2. Внутрішні фактори, характерні для конкретної організації індустрії гостинності:

- обмежений номерний фонд засобів розміщення, що перешкоджає одержанню більшого доходу у пік сезону;
- висока частка постійних витрат, у період спаду можна скоротити персонал, але знизити постійні витрати не вдасться;
- надання послуг залежить від якості та кількості трудових ресурсів, тому що послуги виявляються персоналом, а не машинами;
- науково-технічне та матеріальне оснащення;
- фінансове забезпечення;
- інвестиційні ресурси;
- рівень управління та контролю, що дозволяють оперативно відреагувати на зміни ринкової кон'юнктури та скоротити ризики.

Сьогодні інноваційну активність організацій індустрії гостинності в Україні значною мірою обумовлена тим, що колишня адміністративно-командна економіка обумовила втрату зв'язку із загальносвітовими тенденціями розвитку індустрії туризму та спостерігається посилення її відставання від стандартів провідних держав. На сьогодні у середовищі великих готельних комплексів при проведенні заходів, спрямованих на підвищення активності інноваційних процесів, спостерігаються процеси, пов'язані з врахуванням попиту міжнародного, внутрішнього та ділового туризму.

У розвитку інноваційної активності організацій індустрії гостинності, що стосується розвитку міжнародного та ділового туризму, у першу чергу, повинна враховуватися то обставина, що туристи з економічно розвинених країн мотивують подорожі за кордон переважно рекреаційними цілями, тобто потребами у відпочинку та розвитку особистості. При цьому їх попит на подорожі базується на високому ступені задоволення матеріальних потреб.

Їхня принципова відмінність від технічних і технологічних інновацій полягає у тому, що вони націлені не тільки на отримання економічного результату, який досить легко виміряти за допомогою показників прибутку,

витрат виготовлення або параметрів чистоти навколишнього середовища. Гуманітарні інновації у діяльності організацій індустрії гостинності пов'язані з якістю людського існування. У більшій мірі вони визначаються духовною сферою людини, рекреаційними процесами, етичними та культурними домінантами. Ці аспекти у більшості випадків залишаються за межами економічного аналізу та побудови економічних моделей.

Таким чином, діагностика, оцінка й аналіз, які є вихідним базисом для подальшої діяльності та управління розвитком ресторанного бізнесу з урахуванням мети, завдань, груп показників і їх різноманітності, можуть бути представлені у вигляді піраміди формування результатів розвитку ресторанного бізнесу (рис. 1.1).

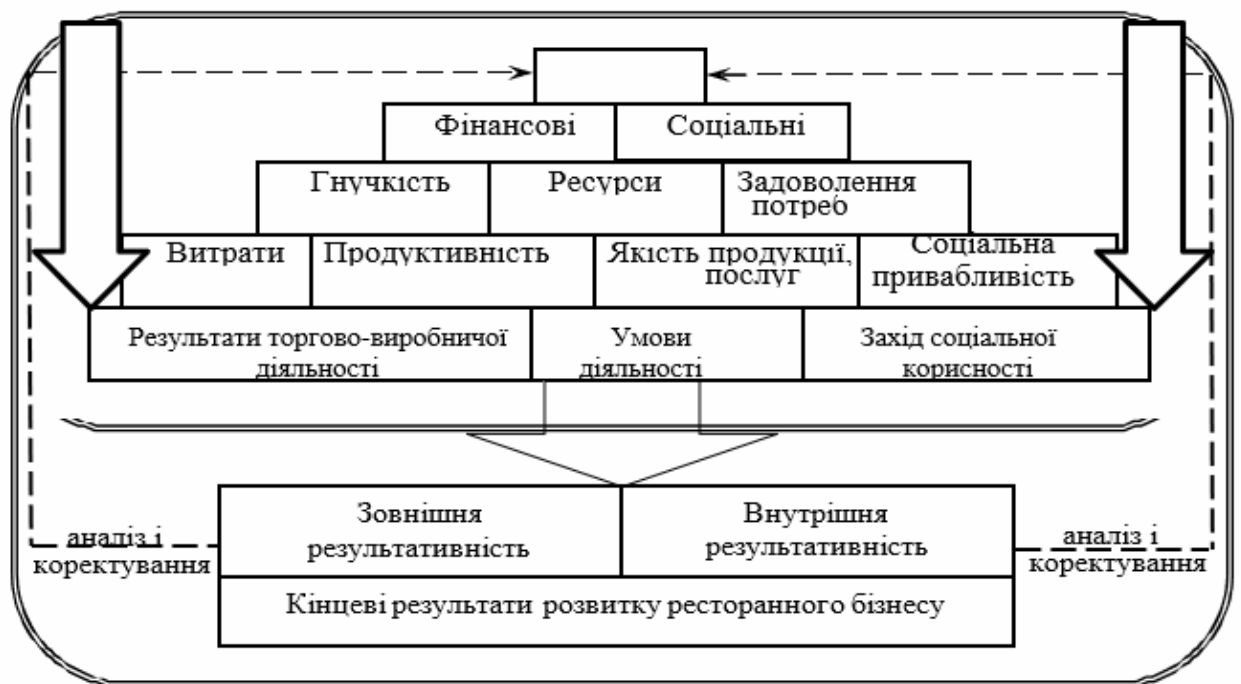


Рис. 1.1. Піраміда формування результатів розвитку ресторанного бізнесу

Дана ієрархічна структура дозволяє комплексно підходити до можливостей оцінювання досягнутого рівня розвитку ресторанного бізнесу та виявляти потенційні можливості. Вони, виступаючи передумовою відповідних рішень, впливають на поточний стан і тенденції розвитку, визначають розміри та напрямки змін, виявляють найбільш вагомі фактори зростання, що дозволяють розробляти напрямки подальшого вдосконалювання діяльності

ресторанного бізнесу. Основою виступають результати, отримані у ході діагностики рівня розвитку. З цього випливає, що система вихідних показників є вхідною для системи показників оцінювання потенціалу ресторанного бізнесу. Оцінювання потенціалу здійснюється на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх даних про результати діяльності. У процесі дослідження внутрішнього середовища проводиться оцінювання потенціалу у межах поставленої мети: наскільки по кількості і якості ресурсів, стану функцій і проєктних планів ресторанний бізнес відповідає цільовим вимогам; “вимальовується” картина його сильних і слабких сторін. Сильні сторони виступають потенційними факторами успіху подальшої діяльності та розвитку. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє оцінити створювані умови, тобто існуючі можливості та загрози. Сукупне оцінювання потенціалу та клімату характеризуватиме позиції ресторанного бізнесу:

$$\Pi_{pb} = P_{pb} \cdot \text{ДО}, \quad (1.1)$$

де Π_{pb} – ринкові позиції ресторанного бізнесу;

P_{pb} – потенціал ресторанного бізнесу;

ДО – клімат у ресторанному бізнесі.

Аналіз останніх публікацій, присвячених проблемам оцінювання потенціалу, дозволяє виділити найбільш вдалий підхід, відповідно до якого та прив’язкою до ресторанного бізнесу, до предметних складових потенціалу слід відносити: ринковий (потенційний попит на продукцію та послуги; частка ринку, що займає ресторанний бізнес; ринок праці; ринок факторів виробництва); виробничий (потенційно можливий обсяг виробництва продукції та послуг, потенційні можливості основних засобів і використання сировини та матеріалів; потенційні можливості професійних кадрів); фінансовий (фінансові показники діяльності: дохід, ліквідність, платоспроможність, рентабельність) і

потенційні інвестиційні можливості.

У контексті розвитку ресторанного бізнесу всі складені потенціалу підприємства у загальному вигляді виступають складеними елементами потенціалу галузі. Показники ринкового потенціалу на теперішній момент часу вже детально досліджені й описані багатьма авторами у процесі аналізу переходу України й інших постсоціалістичних країн до трансформаційної економіки.

1.2. Визначення методики оцінювання інноваційного потенціалу підприємств ресторанного господарства

Важливим питанням на сьогодні є обґрунтування вибору та модернізація методики для оцінювання інноваційних потенціалів підприємств громадського харчування. Актуальність модернізації відомих методів оцінювання інноваційного потенціалу визначається тим, що на підставі їх аналізу теоретично можливо застосовувати кожен з раніше розглянутих. Однак для модернізації відомих методів оцінювання інноваційного потенціалу, адаптованого для підприємств ресторанної сфери потрібно визначити їхню перспективу й основні напрямки у галузі розвитку інноваційної діяльності, а також врахувати специфіку діяльності підприємств ресторанного господарства та сфери харчування у цілому. Це забезпечує вірогідність оцінок інноваційного потенціалу.

Децентралізація управління підприємств громадського харчування привела до їхньої відособленості. Керівники рідко цікавляться проблемами, що існують, подіями підприємства, а ще рідше вступають у партнерські відносини з іншими організаціями, тому інноваційна активність підприємств ресторанної діяльності є низькою у сучасних умовах. Очевидно, що інноваційна діяльність має на увазі взаємодію декількох різнопланових організацій. На основі взаємодії інтересів держави, бізнесу з'являються інновації, а їх взаємодія

забезпечує розвиток інноваційної діяльності. Цю проблему можна трансформувати у перевагу, тому що низька інноваційна активність у сфері громадського харчування дає конкурентну перевагу тим організаціям, які першими займуться інноваційним розвитком. Таким чином, можна розглядати перспективи інноваційної діяльності у сфері громадського харчування.

Виходячи з цільового призначення ресторанного бізнесу, характеру праці, виконуваних функцій і специфічних особливостей торгово-виробничої діяльності його слід розглядати як самостійну систему, рівною мірою такою, що стосується як до виробничої, так і до сфери послуг (соціальної сфери). Тому ресторанний бізнес доцільно розглядати у межах торгово-виробничого комплексу не тільки у межах сфери послуг. А оскільки ресторанний бізнес впливає на якість відтворення організму й, відповідно, на його працездатність, то відображається у підсумку на розвитку та результативності функціонування всіх, без винятку, галузей національної економіки (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Ресторанний бізнес в інфраструктурі торгово-виробничих комплексів й економічному розвитку України

У літературі зустрічається велика різноманітність термінів, що трактують

підприємства харчування – “громадське харчування”, “ресторанне господарство”, “ринок підприємств харчування”, “ресторанний бізнес”. І це далеко не повний перелік. Нормативними є лише два: “громадське харчування” (до 2004 р.) і “ресторанне господарство” (з 2004 р.). Уся різноманітність термінів використовується, як синоніми “ресторанного господарства”. Однак таке їхнє застосування необґрунтоване, тому що кожний має власне чітке розуміння.

Так, бізнес-діяльність була неможлива в умовах твердої планової централізованої системи, тому у таких умовах підприємства займалися конкретно господарською діяльністю. І термін “ресторанне господарство”, закріплений нормативним документом, саме й припускає задоволення потреб споживачів лише у послугах харчування, що звужує значення діяльності підприємств даного сектору економіки. У сучасних умовах доцільно оперувати терміном “ресторанний бізнес”, який більшою мірою відповідає ринковим умовам і є більш широким. Він характеризує все різноманіття діяльності підприємств харчування різних видів і форм власності по наданні послуг та задоволенні різноманітних потреб населення (з урахуванням динамічності факторів і пропонованого попиту). Однак серед фахівців, зайнятих підготовкою кадрів для цієї сфери діяльності, склалося досить обмежене сприйняття ресторанного бізнесу – інтегрована сфера підприємницької діяльності, пов’язана з організацією виробництва та управлінням рестораном і спрямована на задоволення потреб населення у різноманітній, здоровішій і смачній їжі, сервісних послугах, а також на отримання прибутку. В якості об’єкта ресторанного бізнесу при такому сприйнятті виступає ресторан, а в якості суб’єкта – ресторатор.

Розвиток інноваційного потенціалу ресторанного підприємства здійснюється через розвиток складових його внутрішнього середовища. При здійсненні інноваційної діяльності на підприємстві повинні бути наявні ресурси, запаси матеріально-технічного, трудового та збутового потенціалів ресторанного господарства, що починають впроваджувати зміни під впливом

інноваційних можливостей, відбуваються ендogenous деформації у структурі підприємства, а саме:

- матеріально-технічний потенціал шляхом розроблення та впровадження нової техніки, модернізації існуючого устаткування;

- удосконалювання технології й організації виробництва; комплексної автоматизації та механізації робіт; впровадження ресурсозберігаючих технологій (через впровадження ресурсоощадливих технологій сьогодні особливо важливо забезпечити зниження матеріальних витрат, які становлять майже 40 % від обсягу промислової продукції); підвищення якості виробів, що випускаються, для кращого задоволення потреб ринку; екологізації виготовлення;

- трудовий потенціал – через підвищення кваліфікації наявного персоналу; залучення нових працівників із прогресивним, інноваційним мисленням, здатних експлуатувати нову або модернізовану техніку, використовувати передові технології у виробництві; підвищення продуктивності праці; зниження фізичної праці.

- збутовий потенціал – через збільшення частки підприємства на традиційних ринках збуту; освоєння нових ринків реалізації продукції, використання, що раніше не застосовувалися, маркетингових підходів по просуванні продукції; збільшення прибутку від продажів інноваційної продукції та багато чого іншого.

Саме під впливом інноваційних процесів, що протікають на підприємстві ресторанної сфери (створення, впровадження й ефективне використання інновацій), нереалізований інноваційний потенціал трансформується у реалізований.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ “ЧЕРЕМШИНА”

2.1. Аналіз управлінських процесів вітчизняного ринку ресторанного господарства

З врахуванням сучасних тенденцій тяжіння споживачів до позадомашнього харчування, на наш погляд, представляється необхідним підкреслити здійснення підприємствами громадського харчування таких комунікативних функцій, як задоволення потреб у сфері суспільних контактів при організації споживання послуг й обслуговування споживачів. Реалізація пізнавальних функцій обумовлена зацікавленістю сьогоденних споживачів як до особистостей знаменитих шеф-кухарів, так і до нових смакових комбінацій у виготовлених ними стравах і напоях (у тому числі, в етнічних кухнях, у напрямку “фьюжн”, молекулярної кухні, гастрономічного туризму, домашньої кухні), а також усе більш підсиленням інтересом до складу інгредієнтів, їх харчової та біологічної цінності, бажанням харчуватися раціонально. У той же час, існує суттєва роль виховної функції громадського харчування.

Послуги громадського харчування – це галузь народного господарства та специфічний вид людської діяльності, який сформувався у результаті більш глибокого суспільного поділу праці. Незважаючи на те, що послуги громадського харчування належать до однієї з найстарших форм діяльності у сфері послуг, однак поняття, функції й охоплюваний діапазон не мають у літературі та практиці однозначного визначення.

Подальший розвиток ресторанного бізнесу у сучасних умовах не стільки повинен бути пов’язаний з реформуванням власності, скільки з внутрішніми факторами економічного зростання та розвитку, якісним відтворенням відносин власності, створенням умов для залучення іноземних інвестицій, необхідних для розвитку національної економіки, наслідком чого буде відбуватись

поступова стабілізація економічного становища держави. Приватний сектор економіки ресторанної діяльності повинен відрізнятись своєю гнучкістю та розбудовуватися сам без будь які інструкції зверху (це закладено у саму сутність приватної власності). З боку держави необхідно здійснювати грамотне законодавче регулювання та захист прав власників і працівників ресторанної сфери.

Щодо державних підприємств харчування, то слід визнати, що у системі ресторанного бізнесу їх діяльність малоефективна через відсутність потужного стимулюючого фактору, недосконалої законодавчої бази регулювання та неефективного розвитку загальнодоступної мережі ресторанного бізнесу. Це рівною мірою відноситься і до сектору комунальних підприємств харчування.

Таким чином, проведене нами дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

- економічна свобода виступає важливим фактором розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Вона однаково важлива як для підприємця, бізнесмена, підприємства як господарської одиниці, так і для споживача, тому що створює умови для творчої діяльності особистості, як такої;

- практика ділових відносин у контексті економічної свободи розвитку виробила певну систему взаємин учасників бізнесу. Вона містить дотримання соціально-економічного суверенітету ділових відносин, відповідальної взаємодії ринкових суб'єктів і єдності їх інтересів у сфері гостинності. Однак ділові відносини не можуть розбудовуватися, якщо вони не узгоджуються зі своїми контрагентами. Тому вільний вибір напрямків діяльності та здійснення її у сучасних соціально-політичних умовах можливі тільки на основі якомога більш повного засвоєння інформації про інтереси, наміри та дії іншої сторони. Економічна свобода діяльності ресторанного бізнесу повинна полягати у наданні можливості діяти в інтересах споживачів, своїх працівників, власників і держави згідно з ринковою кон'юктурою, самостійно визначати обсяги та структуру виробництва, обсяг продажів, ціни на власні продукцію та послуги, обирати ділових партнерів тощо.

Структурна перебудова торкнулася зміни форм власності підприємств у ресторанному бізнесі, що певним чином відображається на економічній свободі діяльності цих підприємств. Відносини власності охоплюють процеси присвоєння, відчуження, використання, володіння та розпорядження факторами виробництва та продуктами праці, формування стратегії та тактики розвитку ресторанного бізнесу, напрямків використання засобів, вибору форм організації праці та виробництва, а також контролю над ними. Управління всіма видами діяльності виступає обов'язковою стороною та функцією власності. Власність є одним з ключових (але не єдиним) елементом економічної влади – її джерелом.

Основними причинами тінізації економіки у ресторанному бізнесі виступає загальноекономічна криза в Україні; недосконалість правового регулювання питань зміни форм власності та господарської діяльності в умовах трансформаційної економіки; відсутність розвиненої ринкової інфраструктури; відсутність довіри підприємців ресторанної діяльності до держави, банківських й інших фінансових інститутів; високий податковий тиск у комбінації з мінливістю податкового законодавства; значний рівень криміналізації процесу становлення нових відносин власності та корупції органів державної влади. Тому у сучасних економічних умовах важливим стає створення потужної правової основи; стабілізація економіки; забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій; захист конкуренції. Необхідно знайти ефективний шлях комбінування ринкових механізмів, а також економічного планування та регулювання, з'єднавши в єдиному механізмі основу цих систем у галузі організації ресторанного бізнесу.

Аналіз структури населення нашої країни свідчить про відносно стійкий ріст міського та скорочення сільського населення протягом останніх років (2007-2021 рр.), що свідчить про те, що міграційні процеси з міста у село наразі не спостерігаються. Стійка тенденція спостерігається упродовж останніх семи років. Відзначені зміни не могли не позначитися на розвитку ресторанного бізнесу у місті та сільській місцевості. До 2010 р. включно спостерігався ріст питомої ваги мережі ресторанного бізнесу у містах. З 2011 р. ситуація

змінилася, у результаті чого кількість підприємств стала скорочуватися. Незважаючи на зменшення чисельності сільського населення та питомої ваги зайнятих у сільському та лісовому господарствах, мережа ресторанного бізнесу у сільській місцевості поступово розбудовується та має певну позитивну динаміку. Так, на кінець 2021 р. ріст мережі ресторанної сфери у сільській місцевості склав 6,1%. Це пояснюється тим, що у період перебудови та формування незалежної держави, у першу чергу, реорганізовувалися (а при збитковості просто закривалися) підприємства ресторанного бізнесу у містах, і меншою мірою – у сільській місцевості.

Важливим фактором для розвитку ресторанного бізнесу виступають доходи населення та заробітна плата. Так, аналіз рівня заробітної плати в Україні на кінець 2021 р. показав, що її середньомісячне значення склало 6480 грн. Однак по галузях розмір заробітної плати коливається у значних межах. У Тернопільській області, як промислово-розвиненому регіоні у галузі агропромислового комплексу, середня заробітна плата на 10,9% вища, ніж середня зарплата по Україні, але на 3,3 % нижча, ніж середня ланка у промисловості. Незважаючи на це, досить високий рівень середньої заробітної плати сприяє тому, що працюючі люди частіше користуються послугами ресторанного бізнесу, що позитивно позначається на його ефективності.

Деяке перевищення середньої заробітної плати на душу населення прожиткового мінімуму ще не свідчить про кращу забезпеченість населення, тому що структура населення досить різноманітна за рівнем доходів. Усе ще залишається досить значною більша група населення, сукупний дохід якої є нижче прожиткового мінімуму. Таким чином, дані дослідження підкреслюють, що в Україні зберігається низька соціальна захищеність людини. Проте, надмірна опіка з боку держави також може мати негативні наслідки у вигляді відсутності стимулу для пошуку можливостей збільшення доходів шляхом підвищення рівня освіти тощо. Однак при існуючому положенні з доходами на душу населення користуватися послугами ресторанного бізнесу для основної маси споживачів є досить проблематичним. З доходу, який перебуває у

розпорядженні населення, на придбання товарів і послуг витрачається більше 90% коштів щомісяця. Найбільша питома вага у сумі доходів, крім заробітної плати, у 2020 р., як і раніше, становлять соціальна допомога й інші отримані доходи.

Останнім часом намітилася тенденція до скорочення питомої ваги у сукупному доході заробітної плати при збільшенні доходу від власності (з 2,0% в 2007 р. до 5,7% у 2020 р.) і соціальної допомоги (з 34,9% до 37,9% відповідно). Це свідчить про посилення державної турботи про людину. Більш активними стали дії громадян зі своєю власністю, які проявляються в її частковому або повному продажі, здачі в оренду. Однак усі перераховані вище показники зазнали істотних змін у 2021 р. у бік зниження, що позначилося на рівні соціальної захищеності населення.

Досліджений нами існуючий споживчий кошик представлений мінімальним набором товарів, продуктів і послуг для життя. Споживчий кошик складався, виходячи з науково обґрунтованих норм харчування на певний період часу, споживання промислових товарів, духовного розвитку. По суті, це була копія з не менш ідеалізованої “кошика” часів СРСР. Однак цей параметр не враховувався при розробленні рівня соціальних виплат, тому що в умовах галопуючої інфляції уряд змушений був замінити споживчий кошик таким показником, як рівень малозабезпеченості. Під цей рівень був зібраний інший кошик. У нього включені продукти харчування (близько 70%), квартплата (15%) і промислові товари (15%).

Разом зі споживчим кошиком існує поняття “прожитковий мінімум” – вартісна величина так званого достатнього для забезпечення нормального функціонування організму людини рівня, збереження його здоров’я, набору продуктів харчування, а також мінімального набору непродовольчих товарів і послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості. Прожитковий мінімум встановлюється Кабінетом Міністрів і затверджується Верховною Радою України. На 2021 р. на одну людину на місяць встановлений певний розмір прожиткового мінімуму (з 01.01.2022 р.

даний показник залишився незмінним), а також окремо для тих, хто відноситься до основних соціальних і демографічних груп населення (діти до 6 років, діти від 6 до 18 років, працездатні особи й особи, що втратили працездатність). Набори продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2007 р. N 656. Фактичні розрахунки здійснюються на підставі спеціальної Методики визначення прожиткового мінімуму (наказ Міністерства праці і соціальної політики України, Міністерства економіки України, Державного комітету статистики України від 17 травня 2007 р. N 109/95/157). Однак встановлений мінімум в Україні не здатний забезпечити нормальне існування людини через те, що не враховує всю сукупність змін, які відбуваються, а також зростання та зміни потреб населення.

При формуванні бюджету щорічно затверджується новий рівень малозабезпеченості, але всі викладення координуються орієнтуючись на рівень мінімальної заробітної плати. Відрив від мінімального споживчого кошика був ліквідований лише у 2008 р., коли Верховна Рада прийняла Закон про прожитковий мінімум. Прожитковий мінімум у новій редакції виглядає, як перелік товарів і послуг, необхідних для підтримки нормальної життєдіяльності і для 2021 р. він щороку зростав у розрахунку на людину, залежно від приналежності до вікових або інших категорій населення. Однак мінімальна зарплата на душу населення не може бути нижчою прожиткового мінімуму.

Діагностика досягнутого рівня розвитку ресторанного бізнесу здійснюється з використанням базових і ланцюгових темпів зміни результатів по певних видах діяльності. Показник темпу росту сам по собі показує інтенсивність зміни рівня. Базові – розглядаються щодо прийнятої постійної точки відліку; ланцюгові – порівнюють наступне значення показника з попереднім. Сукупність показників, що характеризують можливість соціальної віддачі ресторанного бізнесу, є групою, яка доповнює дослідження процесу розвитку.

Таблиця 2.1

Ланцюгові темпи приросту показників розвитку ресторанного бізнесу в Україні

(у % до попереднього року)

Показники	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Товарообіг ресторанного бізнесу	0,0	9,2	5,2	9,6	12,1	2,7	7,3	7,60	2,1	-14,4	4,6	5,2	0,4	0,3	-2,4
Товарообіг на одного жителя	0,0	21,9	10,5	9,4	18,1	23,9	21,0	26,4	28,8	0,2	4,1	0,4	20,8	14,4	-3,5
Товарообіг на одне підприємство	0,0	8,9	23,4	46,5	12,3	12,3	23,7	27,4	33,4	12,8	7,1	22,6	17,2	7,4	-9,3
Товарообіг на одне місце	0,0	11,9	19,6	43,8	9,5	10,0	22,1	27,5	30,2	9,4	6,1	22,7	13,4	5,8	-10,3
Кількість підприємств ресторанного бізнесу, у т.ч.	0,0	5,4	3,1	0,1	-0,8	-1,9	-2,1	-4,7	-8,8	-3,7	-5,5	-3,1	-5,0	-4,8	-5,8
ресторанів	0,0	4,9	4,1	3,5	2,9	2,6	2,6	1,0	1,5	2,9	4,8	1,7	3,7	1,3	1,9
кафе	0,0	9,2	5,1	1,7	1,8	-4,7	-4,6	-5,1	-5,8	-8,7	-8,2	-6,3	-4,1	-8,3	-9,6
барів	0,0	3,4	0,3	-1,7	-3,8	-6,9	-3,2	0,3	-3,4	-9,8	-7,6	-0,1	1,6	-5,3	-8,9
їдалень	0,0	-8,2	-5,9	-2,4	0,4	2,6	0,7	0,1	-0,4	2,5	-2,8	-1,4	-2,9	-2,3	-4,8
Кількість місць на підприємствах	0,0	-3,4	-3,6	-3,7	-1,4	-0,1	-0,7	-0,4	-2,3	-0,1	-1,5	-2,3	-2,4	-3,3	5,8
Товарообіг на одного працівника ресторанного бізнесу	0,0	17,3	-16,9	41,7	11,0	5,5	16,2	26,1	27,4	14,3	5,4	24,3	13,9	4,6	-12,2
Товарообіг на одну грн. заробітної плати працівників ресторанного бізнесу	0,0	81,81	-30,0	7,1	13,3	11,8	5,3	5,0	4,8	9,1	8,3	-3,8	4,0	3,8	18,5
Індекс цін на продукти харчування	0,0	12,1	0,8	5,4	9,0	13,5	9,1	12,5	25,2	15,9	9,4	8,0	0,6	-0,3	12,1
Націнка ресторанного бізнесу	0,0	16,7	20,85	18,9	17,4	15,9	12,7	25,7	1,6	-16,3	8,9	12,8	6,3	1,3	14,1

Цілком закономірно відносити до цієї групи показники, що характеризують якість діяльності як такої і, зокрема, якість послуг, рівень охоплення населення послугами ресторанного бізнесу, конкурентоспроможність продукції та послуг тощо. Діагностика, оцінка й аналіз даної сукупності показників дозволяє оцінити соціальну спрямованість діяльності ресторанного бізнесу, а також результативність процесів взаємодії галузі харчування та населення. Показник якості послуг ресторанного бізнесу вимірюються у балах, а дані отримують під час польових досліджень. Кінцеве значення визначається комплексним показником, який складається з ряду одиничних, рівень значень яких формується на основі даних спеціальних досліджень на підприємствах ресторанної сфери.

Показник охоплення послугами ресторанного бізнесу є показником, який свідчить про рівень привабливості ресторанного бізнесу (соціальної ефективності) та ступеня задоволення споживачів послугами, а також про його розвиток і, як правило, представлений у вигляді темпів зростання та приросту. Вимірювання рівня охоплення населення послугами ресторанного бізнесу відображає у цілому процес переходу населення від індивідуально організованої форми готування та споживання їжі до усупільненої.

Ступінь охоплення населення послугами ресторанного бізнесу повинна оцінюватися показником частки населення, що користується його послугами у загальній чисельності населення. Але через відсутність такого виду інформації у статистичній звітності замість показника охоплення населення послугами ресторанного бізнесу сьогодні доводиться використовувати показник забезпеченість мережею та місцями на один жителя (на 10 тис. жителів), що також характеризують зміна соціальної значимості ресторанного бізнесу. Збільшення кількості підприємств та кількості місць на них на конкретну кількість жителів свідчить про спрямованість процесу у ресторанному бізнесі. Однак при детальному аналізі у сучасних соціально-політичних умовах скорочення кількості підприємств, місць на них слугує свідченням невисокої якості послуг внаслідок збільшення навантаження на підприємство, на одне місце та на одного працівника ресторанного бізнесу. Незважаючи на наявність

негативних моментів, сьогодні є свідчення росту соціального значення ресторанного бізнесу.

Крім перерахованих показників, що відображають захід соціальної корисності, доцільно звернути увагу на показник, який характеризує режим роботи підприємств ресторанного бізнесу. Це дає можливість порівняти отримані дані з об'єктивною соціально-економічною обстановкою й оцінити ступінь відповідності потребам населення. До 2013 р. включно їдальні, закусочні, підприємства ресторанної сфери працювали у середньому 10 годин на добу (з 7-8 до 19-20 год.); ресторани – 11-12 годин (з 10-11 до 24 год.); кафе – 10-11 годин (з 10 до 22-23 год.); бари – 12-14 годин (з 10-11 до 24-02 год.). На багатьох підприємствах, особливо у кафе та ресторанах, широко використовувалася додаткова послуга – робота до останнього споживача, яка передбачала продовження часу роботи за бажанням споживача та значно збільшувала час роботи залу й, відповідно, персоналу. Наявність такої послуги у загальному переліку послуг ресторанного бізнесу сприятливо впливала на споживчу перевагу та залучала нових. Сьогодні підприємства у Тернопільській області організують роботу дещо по-іншому. Режим роботи скорочений, як правило, на 2-3 години (визначається типом і місцем розміщення об'єкта ресторанного бізнесу). Повністю відсутня послуга – робота до останнього споживача, що створює певні складнощі у прийнятті управлінських рішень щодо розвитку ресторанного бізнесу. Однак це тимчасові заходи та при стабілізації ситуації у регіоні така послуга займе гідне місце у переліку послуг і залучить достатню кількість споживачів у ресторанну сферу.

Наведені групи показників відіграють важливу роль у загальній системі результативності управління розвитком ресторанного бізнесу. Однак отримання кількісних значень багатьох з них для оцінювання заходу соціальної віддачі пов'язане з необхідністю здійснення спеціальних польових досліджень. Оскільки польові дослідження рідко проводяться підприємствами через відсутність навичок, браку часу та коштів, усе це поки обмежує та перешкоджає широкому застосуванню деяких з наведених вище показників. Перспективним вбачаємо у цій ситуації залучення спеціальних маркетингових

компаній і фахівців-маркетологів для здійснення такого роду досліджень.

Використання у дослідженні, оцінюванні та діагностиці тільки показників, що характеризують кінцеві результати виробничо-торгової діяльності та процедуру соціальної віддачі, повною мірою не можна вважати повним. Дані елементи не дають розуміння про матеріальні умови, у яких ці результати були або можуть бути досягнуті. Разом з тим, позначені умови функціонування у значній мірі детермінують кінцеву результативність галузі, визначають комфорт і зручність для споживачів. Тому для конструктивної діагностики та розроблення управлінських рішень по розвитку ресторанного господарства необхідно враховувати умови функціонування ресторанного бізнесу.

2.2. Оцінювання інноваційного потенціалу кафе “Черемшина”

На характер і динаміку формування послуг у кафе “Черемшина” впливають зовнішні стратегічні фактори: мода, ступінь різноманітності форм власності в економіці, галузева структура суспільного відтворення, рівень суспільного поділу праці, інтеграція у сфері зовнішньоекономічних відносин, державне регулювання у сфері послуг громадського харчування. До умов, що впливають на формування ресторанних послуг, можна віднести виробничо-технологічні; організаційно-економічні; соціально-економічні; безпекові; естетичні, які представлено у наступній табл. 2.2.

Послуги громадського харчування наділені також рядом властивостей, які, з одного боку, відображають соціально-культурне середовище суспільства, з іншого боку – мають власні специфічні якості.

Таблиця 2.2

Умови формування послуг громадського харчування у кафе “Черемшина”

Умови	Утримування умов формування послуг
Виробничо-технологічні	- відповідна матеріально-технічна база, оснащеність засобами та знаряддями праці; - енергооснащеність для здійснення необхідних робіт й операцій; - технологічні розроблення для здійснення відповідної діяльності; - впровадження ноу-хау у процес виготовлення та реалізації послуг громадського харчування.
Економіко-правові	- формування організаційно-правової структури для підприємств громадського харчування; - юридичне забезпечення договірно-правових і внутрісистемних відносин; - наявність джерел фінансування; - можливість організувати систему збору, оброблення та користування інформацією; - можливість створити системи обліку, планування й оперативного управління процесами виготовлення та реалізації послуг громадського харчування; - наявність системи контролю та регулювання сфери послуг громадського харчування.
Соціально-економічні	- наявність і підготовка відповідних кадрів; - можливість вибору найбільш ефективних систем організації праці та заробітної плати; - можливість формування комплексу соціально-економічних стимулів для задоволення споживачів послуг суспільного харчування.
Безпеки	- наявність фізіологічних норм харчування; - наявність норм безпеки сировини та харчових продуктів; - наявність норм у галузі охорони навколишнього середовища; - наявність будівельних і санітарних норм для підприємств громадського харчування; - наявність правил пожежної безпеки; - наявність стандартів безпеки праці.
Естетичні	- естетичні потреби людини; - мода на їжу та розваги; - стиль життя різних груп споживачів; - виїзний туризм, у тому числі, гастрономічний; - культура споживання.
Психоемоційні	- комунікативні потреби; - потреби демонстрації успіху, визнання, самореалізації; - потреби в емоційному розвантаженні; - потреби у розвагах; - моральні цінності.

Загальні, споживчі та специфічні властивості надаваних послуг досліджуваним закладом ресторанного бізнесу представлено у табл. 2.3.

Властивості надаваних послуг громадського харчування кафе “Черемшина”

Показник	Характеристика
1	2
Загальні властивості	
Неявність послуги	Послугу не можна побачити, спробувати, почути або відчутти до придбання. Як правило, до купівлі послуг споживач не може вірогідно оцінити їхню якість і побачити результати споживання, тому для зниження невизначеності споживач шукає сигнали, що відображають якість послуги, – ліцензію та сертифікати, свідоцтва інших споживачів, оформлення інтер’єрів, гостинність, рекламну інформацію тощо
Невіддільність послуги від носія	Для виробника означає неможливість створення продуктових запасів, а також транспортування, для споживача – накладає обмеження на нагромадження однорідних продуктів, що пов’язано з неможливістю одночасного придбання декількох однакових продуктів в одного або різних виробників, а також повернення товару.
Мінливість якості послуги	Нестабільність якості послуги визначена його залежністю від того, хто, де й коли надає послугу. Якість послуг, однакових по отримуванні, може варіюватися залежно від конкретних умов надання послуги, зокрема, від кваліфікації працівників організації, що надає послугу клієнту, від його психоемоційного стану у момент надання послуги
Індивідуальний підхід до споживача	Пов’язаний з тим, що природа послуг накладає певні обмеження на стандартизацію. Якщо у виробництві товарів стандартизація здійснюється на основі попереднього встановлення вимог до продукту та перевірки відповідності цим вимогам по закінченні виготовлення, то у продукуванні послуг на ринок виноситься не сам продукт (якого ще не існує), а можливість його виробництва, тому формування вимог відбувається у момент надання послуги та залежить від багатьох умов.
Роль ділової репутації як фактору конкуренції	Обумовлена тим, що у секторі послуг при відсутності формальних критеріїв оцінювання якості та неможливості демонстрації реального товару перед покупкою умовою, що вирішує, можуть бути певною гарантією якості, є довіра до виробника. Таким чином, у сфері послуг значення ділової репутації (гудвілу) виробника суттєво підсилюється у порівнянні з виробничою сферою.
Безпосередній контакт виробника зі споживачем	Будучи характерним для здійснення більшості послуг, ця властивість підвищує увагу виробника до умов, у яких відбувається процес надання послуги: у сфері послуг вони стають невід’ємним елементом маркетингу.
Цілісність	Комплексність асортиментів, його здатність повністю задовольнити потреби клієнта.
Ефективність	Найбільший ефект для клієнта при найменших видатках з його боку.
Надійність	Якість, пов’язана з вірогідністю інформації, відповідністю втримування продукту та реклами.

Продовження табл. 2.3

1	2
Прозорість	Споживання продукту, його спрямованість повинні бути зрозумілими клієнту, що обслуговує персонал.
Гнучкість	Здатність послуги та системи обслуговування адаптуватися до різних типів споживачів і бути несприйнятливими до заміни обслуговуючого персоналу.
Гостинність	Це професійна вимога по наданні уваги, очікуваної споживачами. Додатками гостинності є: гідність, повага, люб'язність персоналу, привітне відношення до клієнтів.
Специфічні властивості послуг громадського харчування	
Інвестиційна привабливість	Громадське харчування представляє сферу підприємницької діяльності, вигідної для інвестування, що дозволяє забезпечити швидку обіговість вкладених коштів.
Галузева специфіка	Громадське харчування є галуззю економіки, пропонованого обслуговування, забезпечення дозвілля, розваг тощо. Послуги громадського харчування з метою відповідності галузевій специфіці повинні відповідати наступним вимогам: - відповідність цільовому призначенню; - точність і своєчасність надання; - безпека й екологічність; - ергономічність і комфортність; - естетичність; - культура обслуговування; - соціальна адресність; - інформативність.
Залежність від впливу зовнішніх факторів	Громадське харчування піддається впливу таких факторів, як платоспроможність і запити покупців, мода та тенденції у кухні тощо, фактори, що знаходять своє відображення у культурі, а також у формі та методах обслуговування.
Подвійність (комбінація матеріальних і нематеріальних властивостей послуги)	Крім кулінарної продукції, товаром, що отримується споживачами, є й атмосфера гостинності, що супроводжує реалізацію продукції. Ця послуга має вартісне вираження, тому що на її створення спрямовані фінансові ресурси, що виражаються у прямих і непрямих витратах.
Залежність якості послуги від різноманітності запитів споживачів	Якість обслуговування визначається наступними факторами: - зручне розташування ресторану; - зручний для відвідувачів режим роботи; - якісна кулінарна продукція; - приміщення, посуд і меблі, що відповідають санітарно-гігієнічним вимогам; - атмосфера гостинності, створювана уважним, ввічливим і люб'язним стосовно гостей обслуговуючим персоналом.
Платність і безкоштовність послуг для споживача	Безкоштовне соціальне харчування: (харчування у медичних установах, військове харчування, харчування ув'язнених тощо). Платні послуги (ресторани, кафе, бари, їдальні).
Багатокомпонентність	Наявність у складі однієї послуги декількох компонентів, які можуть входити до складу послуги у повному обсязі або частково, у вигляді окремих компонентів. Декомпозиція послуги на прості компоненти дає можливість встановлювати чіткі вимоги до кожного з компонентів, що дозволяють забезпечувати задану якість послуги у цілому.

Можна виділити наступні характеристики даного виду послуг для досліджуваного кафе: вартісний вимір, споживча цінність, кінцевий результат, можливість диференціації, можливість кількісного виміру, цілісність і технологічність, стандартність, можливість оцінювання якості.

До найважливіших сервісних функцій кафе “Черемшина” слід віднести сервірування страв і напоїв. Асортименти пропонованих страв залежать, головним чином, від виду підприємства, застосовуваної системи обслуговування цільового сегмента на ринку, що обслуговується. Пропонуючи страва та напої, підприємство повинно забезпечити умови, що дозволяють їхнє споживання у місці продажу. Споживання у місці продажу означає тимчасовий та просторовий зв’язок між подачею страв і напоїв та їх споживанням. Сервісні функції містять у собі сукупність дій, пов’язаних з обслуговуванням процесу споживання та способом сервірування страв.

Таблиця 2.4

Зміна структури мережі ресторанного бізнесу Тернопільської області
по типах і формах власності у період 2019-2021 рр. (%)

Форми власності та типи підприємств ресторанного бізнесу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р до. 2019 р. (+;-)
Вся сітка ресторанного бізнесу	100,0	100,0	100,0	-
1. Приватна власність:	9,3	12,8	80,3	+71,0
фабрики-заготівельні	13,3	12,5	-	-0,8
ресторани	12,0	17,1	76,6	+64,6
кафе, закусочні, буфети	17,3	21,8	89,0	+71,7
бари	20,9	23,7	99,0	+78,1
їдальні	1,0	0,8	68,6	+67,6
кіоски	13,1	19,6	-	+6,5
2. Колективна та інша власність:	64,2	66,3	-	+2,1
фабрики-заготівельні	46,7	75,0	-	40,0
ресторани	59,0	59,1	-	+0,1
кафе, закусочні, буфети	65,0	66,1	-	+1,1
бари	77,5	75,4	-	-2,1
їдальні	63,6	66,2	-	+2,7
кіоски	44,1	60,8	-	+16,7

Держава в особі промислових й інших підприємств не може (і не повинна) відмовлятися від соціальної функції по організації харчування організованих контингентів (робітників, студентів, школярів тощо) і соціально не захищених верств населення. Більше того, структура ресторанного бізнесу за формами власності повинна відповідати вимогам провідних економістів про сутність національної економіки. У цьому випадку частина державного сектору ресторанної галузі повинна становити близько 30-35%.

Аналіз реформування форм власності у країні можна охарактеризувати, як динамічний процес з різними ознаками. Так, на загальному фоні до 01.01.2022 р. кількості об'єктів ЕДРПОУ по основних видах власності позитивну динаміку мають тільки підприємства, що відносяться до товариств з обмеженою відповідальністю. Відносно високими темпами відбувається скорочення підприємств державної, комунальної форм власності й акціонерних товариств. Відсутність нормальних умов у державі з недемократичною економікою призвело до відтоку іноземного капіталу з ринку, що позначилося на кількості іноземних підприємств у країні. За період з 2018 р. їхня кількість скоротилася на 18,7%, причому, тільки за останні два роки темпи склали (-3,7%) і (-5,2%).

За 2021 рік надійшло коштів від господарської діяльності всього – 181381 грн., а саме: від реалізації страв – 55210,87 грн, від реалізації алкоголю та різноманітних напоїв – 52098,89 грн. Реалізовано води та алкоголю на суму 54527,95 грн., від іншої господарської діяльності (транспортні послуги – 3360,17 грн., проживання – 23380,16 грн., прання столової білизни – 852,46 грн., стоянка – 182,5 грн., короткотерміновий відпочинок – 46295,95 грн.) – 74071,24 грн.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оновлення, вибуття, зносу, приросту
та придатності основних засобів кафе “Черемшина” за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р. (+;-)
Залишкова вартість на початок року, тис. грн.	5923,2	5886,1	-37,1
Знос, тис. грн.	3678,1	3930,6	252,5
Первісна вартість, тис. грн.	5886,1	5916,2	30,1
Надійшло за рік, тис. грн.	125,8	54,2	-71,6
Вибуло за рік, тис. грн.	162,9	24,1	-138,8
Залишкова вартість на кінець року, тис. грн.	5886,1	5916,2	30,1
Коефіцієнт оновлення	2,1	0,9	-1,2
Коефіцієнт вибуття	2,8	0,4	-2,4
Коефіцієнт приросту	62,5	66,4	3,9
Коефіцієнт зносу	-0,6	0,5	-0,1
Коефіцієнт придатності	37,5	33,6	-3,9

Цілком очевидно, що у діяльності підприємства ресторанної діяльності відслідковується дещо позитивне явище, як зменшення коефіцієнту вибуття.

Таблиця 2.6

Динаміка фондівдачі, фондомісткості та фондоозброєності
кафе “Черемшина” за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+;-)
Фондовіддача основних фондів	0,23	0,27	0,04
Фондомісткість продукції	4,35	3,7	-0,65
Фондоозброєність основними фондами	32,1	35,2	3,1

Таблиця 2.7

**Структура і динаміка статей собівартості весільних послуг
ресторанного підприємства за 2020-2021 рр.**

Калькуляція вартості святкового замовлення						Відхилення 2021 р. до 2020 р- (+;-)
№	Назва статті	На 1 особу	Всього, грн.	на 1 особу	Всього, грн.	
1.	Матеріальні витрати	19,06	457,44	19,9	477,6	20,16
	в т.ч. на харчування	18	432	18	432	0
	додаткові послуги	0,88	21,12	1	24	2,88
	інші	0,18	4,32	0,9	21,6	17,28
2.	Витрати на оплату праці	10,92	262,12	13,64	327,37	65,25
3.	Відрахування на соціальне страхування	3,83	91,92	4,74	113,76	21,84
4.	Амортизація	0,9	21,6	1,4	33,6	12
5	Інші прямі витрати					
6.	Змінні загально-виробничі витрати	0,06	1,44	0,2	5	3,56
	в т. ч. ремонт	0,06	1,44	0,2	5	3,56
7.	Постійні розподілені загально-виробничі витрати	1,52	36,48	1,96	47,24	10,76
	в т. ч. на електроенергію	1,06	25,44	1,2	29	3,56
	витрати на газ	0,4	9,6	0,5	12	2,4
	витрати на утримання транспортів	0,06	1,44	0,2	4,8	3,36
8.	Виробнича собівартість (1+2+3+4+5+6)	36,29	871,00	41,84	1004,57	133,57
9.	Адміністративні витрати	0,5	12	0,95	22,8	10,8
	у т. ч. на оплатку праці адмін. персоналу	0,4	9,6	0,75	18	8,4
	витрати на оплату на відрядження	0,04	0,96	0,05	1,2	0,24
	витрати на оплату зв'язку	0,06	1,44	0,15	3,6	2,16
10.	Витрати на збут у т. ч. на рекламу	0,01 0,01	0,24 0,24	0,05 0,05	1,2 1,2	0,24 0,24
11.	всього витрати (8+9+10)	36,08	865,92	42,02	1008,33	142,41
12.	ПДВ [(13+15)*20%/100]	7,36	176,65	8,4	201,67	25,02
13.	Відпускна ціна	44,17	1060	50,42	1210	150

У 2020 р. однією гривнею вартості основних фондів вироблялося 4,35 грн. продукції (послуг), а у 2021 р. – 3,7 грн. Даний показник на кінець 2021

року зменшився на 0,65. Показник фондомісткості показує, що у 2020 р. одна гривня продукції була забезпечена на 0,23 грн. фондів, а у 2021 р. – на 0,27 грн.

Як видно з табл. 2.7, собівартість одного посадкового місця для проведення весілля зросла на 150 грн.

Аналіз фінансово-господарської діяльності полягає у вивченні фінансової стабільності, платоспроможності підприємства ресторанної сфери, показників ділової активності підприємства тощо. Фінансова стабільність – це спроможність підприємства здійснювати діяльність стабільно завдяки фінансовому забезпеченню власними оборотними та залученими коштами. Аналіз фінансової стабільності досліджуваного підприємства ресторанного господарства визначається наступними показниками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз показників фінансової стійкості кафе “Черемшина” за 2020-2021 рр.

№	Показники	Формула для розрахунку	Рекоменд. значення	2020 р.	2021 р.	Відхил. (+;-)
1	2	3	4	5	6	7
Показники ліквідності						
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов’язання	> 0,2	0,26	0,0001	-0,26
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції + Дебіторська заборгованість + Готова продукція) / Поточні зобов’язання	> 1	0,68	0,39	-0,29
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотний капітал / Поточні зобов’язання	2	2,5	1,5	-1
Показники фінансової стійкості						
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Джерела власних і притриманих до них коштів / Валюта балансу	> 0,5	0,83	0,94	0,11

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Показники ділової активності						
1	Частка оборотного капіталу, %	Оборотний капітал * 100% / Валюта балансу		0,1	0,03	-0,07

Таблиця 2.9

Оцінка показників економічної привабливості
кафе “Черемшина” за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.	2021р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р. (+;-)
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1598,7	1134,3	-464,4
ПДВ, тис. грн.	123,2	188,4	65,2
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1475,5	945,9	-529,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1931,3	1711,7	-219,6
Валовий прибуток, тис. грн.	-332,6	-577,4	-
Податок на прибуток від Звичайної діяльності, тис. грн.	3,0	0,3	-2,7
Чистий прибуток(збиток), тис. грн.	-335,6	-577,7	-
Вартість основних фондів, тис. грн.	5916,2	8694,4	2778,2
Вартість активної частини основних фондів, тис. грн.	1644,7	1852,1	207,4
Чисельність працівників, осіб	18	14	-4

Підбиваючи підсумки даної таблиці зазначимо, що додана вартість у 2021 р. збільшилася на 65,2 тис. грн.

3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ “ЧЕРЕМШИНА”

3.1. Рекомендації оцінювання показників сталого інноваційного розвитку підприємства ресторанної сфери

Експериментальна перевірка запропонованої моделі формування стратегії сталого інноваційного розвитку підприємства громадського харчування була проведена на підприємстві кафе “Черемшина”. До загальних характеристик даного закладу відносяться наступні:

- загальна площа кафе становить – 436 м²;
- кількість посадкових місць – 140;
- чисельність персоналу – 16 осіб в середньому.

Основний зал кафе “Черемшина” оформлений у стилі “Fusion”. До додаткових послуг даного кафе відносяться:

- кейтеринг (виїзне обслуговування банкетів, весіль, конференцій);
- надання послуг з доставки замовлення “додому”;
- організація та проведення тематичних вечірок тощо.

Конкурентними перевагами даного закладу ресторанного типу є:

- концептуальний дизайн, розроблений по індивідуальному проєкту у стилі молодіжного дизайну;
- два меню – європейської / української і японської кухонь, що відображає вимоги традиційного споживання, а також данина моді на японську кухню;
- фірмовий стиль одягу обслуговуючого персоналу: офіціантів, барменів, адміністраторів;
- наявність ефективної системи просування послуг, зокрема, використання великого переліку рекламних продуктів (буклети, тематичне оформлення меню та винної карти, меню доставки тощо);
- організація дозвілля, диференційована по днях тижня й орієнтована на

різні вікові групи (“дискотеки 80-х”, свята для дітей, вечірки для молоді, зустрічі із цікавими людьми – музикантами, композиторами тощо);

- організація бізнес-ланчу (частково за домовленістю з підприємствами), банкетів, весіль тощо;

- кейтеринг – організація виїзного обслуговування (сервісне обслуговування конференцій, спортивних заходів, міських свят і Днів народження).

За даними проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства можна відзначити, що воно могло функціонувати у колишньому режимі роботи протягом 6-9 місяців. Після цього фінансовий стан підприємства перейшов би у категорію “кризове”.

Для аналізу управлінської, технологічної та маркетингової стабільності нами був проведений GAP-аналіз, основною процедурою якого є виявлення показників експертним методом. Виставляється ранг значимості, що визначає ступінь вагомості показників стабільності функціонування кафе “Черемшина”.

В якості експертів при проведенні GAP-аналізу виступили керівники та заступники керівників відомих ресторанів Теребовлянського району (усього 4 людини). Для визначення рангу значимості (РО обрана шкала, що дозволяє при проведенні розрахунків диференціювати вплив того або іншого показника за рахунок істотної різниці прийнятих оцінок рангу, а саме:

- 1 – слабка значимість показника для забезпечення конкурентних переваг підприємства;

- 3 – середня значимість;

- 9 – сильна значимість.

У процесі оцінювання конкурентних переваг кафе “Черемшина” враховувалися лише найбільш значимі показники функціонування, тому у графі “Ранг значимості” відсутня оцінка 1, яка відповідає до значення “слабка значимість”, а кількість оцінюваних показників скоротилося до 21.

Отримані у результаті опитування експертів ранги значимості показників підприємства галузі харчування представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінювання рівня конкурентних переваг кафе “Черемшина”

№ п/п	Показники	Ранг значимості Рі	Оцінка кафе ”Черемшина”	Рівень конкурентних переваг $K_i = P_j \times n_{ii}$
1	Наявність власного будинку	9	5	45
2	Рівень технологічного оснащення	9	4	36
3	Якість використовуваної сировини	9	3	27
4	Рівень документаційного забезпечення	3	5	15
5	Рівень автоматизації процесів виробництва й обслуговування	9	1	9
6	Професіоналізм працівників підприємства	9	2	18
7	Обсяг продажів	9	3	27
8	Наявність додаткових послуг	3	1	3
9	Наявність сучасних видів обслуговування	3	2	6
10	Якість технологічних процесів	9	3	27
11	Надійність постачальників сировини	9	4	36
12	Управління запасами	3	3	9
13	Якість сервісу	9	3	27
14	Якість продукції	9	4	36
15	Якість організації дозвілля	3	3	9
16	Ціна послуги	9	3	27
17	Якість додаткових послуг	3	2	6
18	Обіговість одного посадкового місця у залі	3	3	9
19	Коефіцієнт споживання страв	3	3	9
20	Наявність системи знижок і бонусів	3	2	6
21	Кількість договорів на організацію обслуговування на постійній основі	9	1	9

Оцінка проводилася по п’ятибальній шкалі, що представляє собою просту, зручну та зрозумілу систему: 1 – незадовільна оцінка, 2 – низька, 3 – задовільна, 4 – хороша, 5 – відмінна. Оцінка конкурентних переваг (K_i , K_j) здійснювалася за допомогою обчислення добутку рангу значимості та значення оцінки ресторанного закладу.

$$K_i = P_i \times n_{ii} \quad (3.1)$$

де K_j – рівень конкурентних переваг кафе “Черемшина”;

P_i – ранг значимості ($P_i = 1, 3, 9$);

m_i – оцінка i -го показника (ПІ -1,2,..., 5).

У результаті проведення аналізу та розрахунків, представлених у табл. 3.1, найменшу оцінку одержали наступні критерії: рівень автоматизації процесів виробництва й обслуговування; наявність додаткових послуг; наявність сучасних видів обслуговування; управління запасами; якість організації дозвілля; якість додаткових послуг; обіговість одного посадкового місця у залі; коефіцієнт споживання страв; наявність системи знижок і бонусів; кількість договорів на організацію обслуговування на постійній основі.

На підставі проведеної оцінки по визначенні стабільності кафе “Черемшина” виявлені проблеми та представлені рекомендації з формування стратегічних напрямків стійкого розвитку підприємства, які відображено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендації з формування стратегічних напрямків
сталого розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Рекомендації з формування стратегії сталого розвитку підприємства ресторанної сфери	Виявлені проблеми підприємства галузі харчування
1	2
Формування ключових факторів успіху підприємства	Відсутність системи ціленаправлення на підприємстві (стратегічні, оперативні й поточні показники)
Побудова стратегічної карти, вибір показників і визначення їх цільових значень	
Структурування, налагодження та деталізація бізнес-процесів підприємства. Аналіз і скорочення втрат на всіх етапах надання послуг	Несвоєчасне прийняття управлінських рішень. Невідповідність вимог посадових інструкцій виконуваним функціям персоналу.
	Неефективне управління запасами
	Високий рівень помилок персоналу
	Відсутність регулярності поставок
	Наявність можливостей для зловживань персоналу
	Недостатньо високий рівень якості технологічних процесів
	Рівень втрат і відходів вище стандартного
	Недостатня оснащеність сучасним технологічним устаткуванням

Продовження табл. 3.2

1	2
Впровадження системи визначення вимог споживачів з урахуванням рівня	Низька обіговість одного посадкового місця у залі
	Низький коефіцієнт споживання страв
	Низький обсяг продажів
	Наявність погано реалізовуваних позицій страв у меню
	Недостатня якість організації дозвілля
	Недостатня якість додаткових послуг
	Недостатня розвиненість системи знижок і бонусів
	Відсутність договорів на організацію обслуговування на постійній основі
Проведення навчання на робочих місцях, залучення висококваліфікованого персоналу	Недостатній рівень професіоналізму працівників підприємства
	Низький рівень якості обслуговування
Проведення GAP-аналізу. Формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства	Фінансування операційної діяльності підприємства за рахунок позикових коштів
	Низька частка оборотних активів у загальній структурі активів підприємства
	Неефективне використання оборотних активів
	Висока тривалість фінансового циклу підприємства

Виділені заходи спрямовані на підвищення конкурентних переваг і рівня задоволеності споживачів якістю сервісних послуг закладу ресторанного господарства.

Після застосування рекомендацій з формування стратегії сталого розвитку у кафе “Черемшина” помітно покращилися показники фінансово-господарчої діяльності, що дозволило вирішити основні проблеми підприємства:

- незадовільна структура балансу підприємства;
- надмірна залежність підприємства від позикових коштів;
- фінансування операційної діяльності підприємства за рахунок позикових коштів (найбільша помилка);
- висока частка короткострокової кредиторської заборгованості у загальній структурі позикового капіталу;
- низька частка власного капіталу у загальній структурі капіталу (власного та позикового);
- низька частка оборотних активів у загальній структурі активів

підприємства;

- низький рейтинг кредитоспроможності підприємства;
- нестійкий фінансовий стан підприємства;
- низьке значення загальної рентабельності;
- неефективність використання оборотних активів;
- низький показник рентабельності продукції;
- висока тривалість операційного циклу підприємства;
- висока тривалість фінансового циклу підприємства;
- незадовільне значення показника – забезпеченість власними коштами;
- низька частка показника “прибуток до оподаткування” (2 %) у

загальній структурі доходів підприємства.

Застосування запропонованої “Стратегії сталого розвитку підприємства ресторанної галузі” дозволило визначити ключові проблеми у фінансово-господарчій діяльності підприємства, визначити джерела їх виникнення та ступінь погрози для стабільної роботи підприємства, на підставі цього прийняті організовується у дві зміни, на невеликих підприємствах – в одну зміну. Бригади організовуються або по виду продукції (одна готує вироби з дріжджового тіста; інша з прісного), або по операціях технологічного процесу (вдалі управлінські рішення. Це дозволило підприємству стати на позитивний тренд розвитку, поліпшити структуру балансу, підвищити рейтинг кредитоспроможності.

3.2. Пропозиції впровадження виробництва напівфабрикатів на основі замороженого тіста у кафе “Черемшина”

У великих цехах з виготовлення напівфабрикатів на основі замороженого тіста присутні механізми роботазамісу, оброблення та випічки виробів. У кожній зміні працює дві, три бригади залежно від потужності цеху. Серед членів бригади здійснюється поопераційний поділ праці. На підприємствах малої та середньої потужності борошняні вироби випускаються у гарячому

цеху. Для формування борошняних виробів встановлюють просіювачі борошна, тістомісильну машину, продуктивність якої залежить від потужності цеху; електросковорідки, жарильні шафи; з механічного обладнання – універсальний привід зі змінними механізмами, м'ясорубку. У цехах великої потужності застосовують машину для приготування млинців, апарати для вареників, пельменів.

Для приготування пиріжків борошно просіюють. У тістомісильній машині замішують дріжджове тісто. М'ясний фарш для начинки обсмажують на електросковорідках і пропускають через м'ясорубку. Потім пиріжки смажать у фритюрі або випікають у жарильних шафах. При приготуванні чебуреків, домашньої локшини для розкатування тіста використовують виробничі столи з дерев'яним покриттям. Для механізації процесу призначені тісторозкатувальні машини, на яких можна регулювати товщину тіста. Для нарізання домашньої локшини застосовують ножі “кухарської трійки”; для формування чебуреків використовують зубчастий різець. Вареники, пельмені готують на поточкових лініях, що складаються з трьох ділянок: приготування начинок, замісу тіста та порціонування. Для порціонування виробів використовують спеціальні апарати. Для вареників готують різні фарші: картоплю з цибулею, капусту, сир тощо.

Готові вареники, пельмені заморожують у камерах швидкого заморожування та зберігають при температурі $-2 \dots -5^{\circ}\text{C}$.

Таблиця 3.3

Технологічні лінії та обладнання цеху з виробництва
напівфабрикатів на основі замороженого тіста

Технологічні лінії	Операції, що здійснюються	Обладнання
1	2	3
Відділення замішування тіста		
Лінія просіювання борошна	Просіювання борошна	Тістопросіювальна машина Сито Виробничі столи
Лінія замішування дріжджового тіста	Відважування компонентів, замішування тіста, бродіння, обминання	Дозатор води із підігрівом, тістомісильна машина
Лінія замішування листкового тіста	Відважування компонентів, замішування тіста	Машина тістомісильна
Лінія замішування пісочного тіста	Відважування компонентів, замішування тіста	Машина тістомісильна

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Лінія замішування бісквітного, заварного та інших видів тіста	Відважування компонентів, поєднання, збивання	Машина збивальна
Лінія приготування фаршу	Приготування м'ясного фаршу для наповнення шляхом обсмажування на електричній сковороді. Охолодження та пропускання фаршу через м'ясорубку. Приготування інших фаршів	Обробні дошки, ножі, мийна ванна, виробничі столи, холодильні шафи, м'ясорубка
Лінія розділення тіста й випікання		
Лінія розділення та формування виробів з дріжджового тіста	Поділ тіста на заготовки різної маси, формування виробів	Тістоподільно-округлювальна машина
Лінія розділення та формування виробів з листкового тіста	Нарізання вершкового масла й перемішування його з борошном, формування пластів із тіста й масла, охолодження, поділ на частини та розкочування, формування виробів	Машина для подрібнювання вершкового масла, машина для розкочування листкового тіста
Лінія розділення та формування виробів з пісочного тіста	Поділ тіста на частини, розкочування та формування пластів, дозування, формування штучних виробів	Столи виробничі
Лінія відсадження заварного та бісквітного тіста	Відсадка тіста, дозування заготовок для тістечок, печива	Машина для відсадження заготовок з тіста
Лінія розстоювання виробів із дріжджового тіста	Розстоювання виробів на листах, встановлених на стелажному візку	Шафа розстоювальна
Лінія випікання та охолодження	Випікання виробів, охолодження	Шафа пекарська електрична, піч кондитерська електрична

Принципом організації виробничого процесу у цеху з виготовлення напівфабрикатів на основі замороженого тіста – це є виділення окремих ділянок чи приміщень для виконання окремих операцій.

Технологічний процес виготовлення виробів на основі замороженого тіста може містити в собі різні стадії у залежності від виду тіста та рецептури виробів, але у загальному вигляді складається з наступних стадій.

Зберігання та підготовка сировини приготування та замішування тіста містить:

- приготування фаршів;
- оброблення тіста і його порціонування;
- формування виробів;

- розстоювання та випікання виробів.

Успішне здійснення виробничого процесу залежить від оперативного планування та правильної організації роботи на підприємствах громадського харчування. Сутність оперативного планування полягає у складанні виробничої програми для кожної ділянки підприємства з урахуванням комплексного випуску продукції та найбільш повного використання можливостей виробництва.

Виробнича програма містить показники, що характеризують як загальний обсяг випуску продукції, так і її асортимент. Виробнича програма для підприємств, що випускають продукцію для власних потреб і філій, складається на підставі споживчого попиту на готову продукцію власного підприємства та відображається у плані-меню. Для успішного виконання виробничої програми необхідно дотримання ритмічності, безперервності процесів виробництва.

Робоче місце для просіювання та дозування борошна призначене для видалення сторонніх домішок з борошна та насичування його киснем повітря. У цехах невеликої потужності таке робоче місце створюється у відділенні замішування тіста, формування та випікання виробів. На великих підприємствах створюються окремі відділення.

Інвентар повинен мати відповідне маркування. Після використання він ретельно обробляється та зберігається у спеціально призначеному місці.

Робоче місце для оброблення яєць організовується в ізольованому від основного виробництва приміщенні. Яйця зберігаються в ящиках на підтоварниках. Після розпакування вони перевіряються на свіжість за допомогою овоскопа та направляються на санітарне обладнання. Для цього встановлюються чотири ванни. Яйця вкладаються у сітчасті касети та поміщаються у першу ванну з теплою водою на 8-10 хв. У другій ванні з 2%-вим розчином хлорного вапна яйця витримуються протягом 5 хв. У третій ванні яйця обробляються 2%-ним розчином питної соди, у четвертій – споліскуються проточною холодною водою. У цьому приміщенні може бути передбачене перероблення розбитих яєць (розділення білків і жовтків).

Робоче місце для приготування дріжджового тіста та напівфабрикатів із нього оснащуються тістомісильною машиною, виробничими столами, стелажми, тісторозподільниками, а також різним інвентарем.

Виробничий процес приготування тіста містить: замішування тіста, його бродіння, поділ, розстоювання. Для зручності виконання проміжних операцій біля тістомісильної машини встановлюються кип'ятильник, виробничі раковини з подачею холодної та гарячої води, товарні ваги. Для бродіння та досягнення тіста необхідна температура 30-35 °С, тому діжі ставляться у тепле місце або поміщають у спеціальні термостатні камери. Готове тісто поділяється за допомогою тістоділильника на відповідні порції.

Робоче місце для формування виробів обладнується виробничими столом з висувними шухлядами для зберігання борошна (для підсипки) інвентарем (качалки, різні) та вагами. Норма довжини столу на одне робоче місце становить 1,25 м. Плануючи робоче місце, доцільно зліва від працівника розташувати діжу, праворуч – пересувний стелаж з кондитерськими листами.

Робоче місце для випікання виробів обладнуються спеціальними пекарськими шафами, печами. У наш час випускаються різноманітні хлібопекарські агрегати для випікання виробів. Вони складаються з пересувних стелажів, шаф для розстоювання, печі. Після випікання вироби надходять в охолоджувальне відділення, після чого, залежно від призначення, направляються для оздоблення чи в експедицію.

Оброблення виробничого інвентарю та посуду здійснюється у мийному відділенні. Для цього встановлюється ванна з двома відділеннями, шафи, стелажі. Після оброблення інвентар просушується та зберігається у шафах.

Роботу цеху доцільно організовувати за бригадним методом або використовувати стрічковий, чи лінійний (змінний) графік. У деяких цехах невеликої потужності створюються, як правило, два робочих місця. Залежно від потужності підприємства й асортименту виробів ці робочі місця можуть бути універсальними.

Об'ємно-планувальне рішення або об'ємно-планувальні параметри приміщень ресторанного господарства – це горизонтально-вертикальна схема

розташування і взаємозв'язків всіх приміщень різноманітного призначення. Досліджуваним підприємством харчування у нашому випадку є кафе “Черемшина”, яке по кількості місць відноситься до невеликих підприємств, тому всі приміщення розташовуємо на першому поверсі окремо розташованого будинку. Підприємства харчування, розташовані на одному поверсі, мають такі переваги, як можливість пов'язати між собою всі основні групи приміщень та раціонально вирішити планувальну схему підприємства.

При розробленні об'ємно-планувального рішення підприємства за основу беремо кутову схему. У цьому випадку зал кафе розташовується вздовж одного фасаду, а виробничі приміщення – навколо залу. Зал з роздавальною своєю довгою стороною зручно пов'язаний з гарячим та холодним цехами, приміщенням для нарізання хлібу, мийною столового посуду. Таке планування дозволяє чітко та просто організувати рух відвідувачів, персоналу, доставку сировини та готової продукції. Компонування починаємо з розроблення загальної схеми технологічного процесу, яка відображає функціональні зв'язки між окремими групами приміщень у будинку.

Приміщення пропонованого кафе на 101 місце та його площі розраховуємо на основі СНіП II-Л.8-71 (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Проектні площі приміщень кафе “Черемшина” на 101 місце

Приміщення	Площа приміщення, м ²
1	2
Для відвідувачів	
Вестибюль	34
Зал з роздавальною	182
Буфет	8
Виробничі	
Гарячий цех	50
Холодний цех	10
Приміщення для нарізання хлібу	7
М'ясо-рибний цех	18
Овочевий цех	14
Приміщення завідуючого виробництвом	6
Мийна столового посуду	24
Мийна кухонного посуду	6

Продовження табл. 3.4

1	2
Цех з виробництва напівфабрикатів на основі замороженого тіста	37,1
Комора та мийна тари цеху з виробництва напівфабрикатів на основі замороженого тіста	6
Приміщення для підготовки яєць	5,7
Складські	
Охолоджувальна комора м'яса та риби	10
Охолоджувальна комора молочних продуктів, жирів і гастрономії	9
Охолоджувальна комора фруктів, ягід, напоїв і овочів	5
Комора сухих продуктів	9
Комора овочів, солінь та квасних овочів	9
Комора и мийна тари	7
Комора інвентарю	7
Завантажувальна	18
Адміністративні і побутові	
Кабінет директора з конторою	9
Білизняна	5
Гардероб для персоналу	24
Душові, вбиральні	8
Технічні приміщення	71,7
Всього	594,7

Групу складських приміщень розміщуємо одним блоком. Охолоджувальні та не охолоджувальні комори максимально наближені до завантажувальної. Охолоджувані камери збірно-розбірні – таке рішення дозволяє зменшити площі. Виробничі приміщення розташовуємо у центрі будинку, це забезпечить їх зв'язок зі складськими приміщеннями, роздавальною, мийною столового посуду, а також зв'язок між окремими приміщеннями цієї групи. З холодного та гарячого цеху передбачаємо виходи до залу. Зал зручно пов'язаний з приміщеннями вхідного вузла (вестибюлем, гардеробом і санвузлом для відвідувачів), а також з буфетом та мийною столового посуду. Групу адміністративних приміщень передбачаємо на території ресторану. Побутові приміщення (гардеробні, душові) також komponуємо єдиним блоком.

У склад технічних приміщень входять вентиляційна камера, тепловий пункт та електрощитова. Усі технічні приміщення, окрім вентиляційної камери, розташовані на першому поверсі та мають окремі входи. Вентиляційна камера

розташована у підвалі з окремим входом. Окремі групи приміщень поєднуємо за допомогою коридорів, їх ширину приймаємо розміром 1,3 м.

У цеху з виготовлення напівфабрикатів на основі замороженого тіста обладнання розміщуємо згідно з технологічними схемами приготування виробів. При розміщенні устаткування необхідно дотримуватися наступних принципів:

- забезпечення послідовності операцій технологічного процесу;
- забезпечення найбільш короткого шляху здійснення технологічного процесу,
- достатність одиниць обладнання для виконання операцій технологічного процесу,
- дотримання вимог техніки безпеки, промислової санітарії та протипожежного нагляду.

Найбільш поширені прийоми розміщення обладнання – пристінні й острівні. При компонуванні технологічних ліній враховуємо мінімально допустимі відстані між окремими одиницями обладнання або між обладнанням та стіною, що забезпечують нормальні умови для монтажу, експлуатації та ремонту обладнання. Вони складають не менше:

- між механічним обладнанням і стіною – 0,4 м;
- між окремими одиницями механічного обладнання – 0,7 м;
- між спеціалізованою тепловою апаратурою – 0,5 м;
- між стіною та нейтральним обладнанням – 0,05 м (біля вікон – 0,2 м).

При розташуванні обладнання у виробничому цеху забезпечуємо наступну ширину проходів, необхідну для транспортування продукції та руху персоналу, не менше:

- між лініями немеханічного обладнання при односторонньому розташуванні робочих місць – 1 м;
- між робочими фронтами теплового та немеханічного обладнання – 1,3 м.

Перелік обладнання цеху з виготовлення напівфабрикатів на основі замороженого тіста вказано у специфікації обладнання.

Режим роботи закритих підприємств харчування залежить від режиму роботи підприємства та погоджується з адміністрацією. Проте, як правило, кафе та буфети працюють з 8.00 до 20.00 год., кафе – з 9.00 до 21.00–22.00 год.

Режим роботи закритих підприємств харчування залежить від режиму роботи закладу харчування та погоджується з адміністрацією підприємства. Проте, як правило, кафе та буфети працюють з 8.00 до 20.00 год., кафе – з 9.00 до 21.00–22.00, ресторани в основному – з 11.00 до 23.00 год.

Для організації триразового харчування приймаємо режим роботи кафе та буфету з 8.00 до 19.00 год.

Важливим елементом у процесі проєктування підприємств ресторанного господарства є вибір й обґрунтування оптимальних параметрів об'ємно-планувального рішення підприємства.

Об'ємно-планувальні параметри будівлі підприємства харчування визначаються численними факторами, з-поміж яких, що безпосередньо впливають на раціональну організацію праці, слід виділити наступні:

- функціональне призначення підприємства та специфіка технологічного процесу;
- розміщення устаткування, організація робочих місць;
- об'ємно-просторова композиція залів підприємства ресторанного господарства;
- технічні вимоги;
- економічні вимоги.

У закладах ресторанного господарства має місце функціональне зонування приміщень, що припускає виділення окремих груп приміщень і їхній взаємозв'язок, який повинен забезпечити:

- поточність технологічного процесу – від надходження продуктів для готування і до подання кулінарної продукції;

- мінімальну довжину технологічних, транспортних і людських потоків з метою створення найбільш сприятливих умов для споживачів і працівників підприємства;

- дотримання правил охорони праці та санітарно-гігієнічних норм і правил.

Поєднання у єдине ціле всіх груп приміщень, які входять до складу підприємства, з урахуванням їх взаємозв'язку та вимог, що висувають до оптимальної роботи виробництва, реалізації та споживання кулінарної продукції, – основна мета розроблення об'ємно-планувального рішення.

З метою зниження непродуктивних витрат праці працівників їдалень, ресторанів і кафе порядок розміщення приміщень і їхній функціональний взаємозв'язок повинні визначатися загальною технологічною схемою підприємства, що забезпечує поточність усіх технологічних процесів. При цьому необхідно враховувати, що раціональна організація виробництва вимагає не тільки хорошого взаємозв'язку окремих приміщень, але і їхнього безпосереднього сполучення. У зв'язку з цим, під час проєктування підприємств харчування мийні столового посуду та сервізні потрібно намагатися розташовувати таким чином, щоб вони примикали одночасно до доготівельних цехів, роздачі й обідніх залів.

Практика проєктування та будівництва підприємств ресторанного господарства показує, що при використанні модульного устаткування таке завдання значно спрощується, тому що застосування останнього дає можливість перейти до проєктування безцехової структури виробництва, тобто замість окремих доготівельних цехів (гарячого, холодного, борошняного) варто передбачати одне просторе приміщення, розмежоване технологічними лініями устаткування на окремі ділянки (зони) для приготування перших і других страв, гарнірів, борошняних виробів, солодких страв і холодних закусок.

Холодильне обладнання призначене для короткочасного зберігання сировини та напівфабрикатів, що швидко псуються (молоко, яйця тощо), а також готових кондитерських виробів. Охолоджувані ємності борошняного цеху розраховують по відділеннях, кількість яких залежить від потужності

цеху, а розрахунки холодильного обладнання у коморі добового запасу сировини здійснюють по кількості сировини, що підлягає зберіганню в охолоджену стані протягом доби. Підбір холодильного обладнання для відділення замісу, оброблення та випічки здійснюється по кількості листкового тіста та продуктів, що швидко псуються; для відділення оздоблення – по кількості готових виробів та оздоблювальних напівфабрикатів; для камери готових виробів – по кількості готових виробів з кремом.

Розрахунок необхідної місткості шаф та столів з охолоджуваною ємністю для борошняних цехів виконується за масою продукції з врахуванням тари, в якій вона зберігається, за формулою:

$$E = (Q_c/2 + Q_{п/ф}/2 + q \cdot (n/2)) / \varphi, \quad (3.1)$$

де E – розрахункова ємність шафи, кг; Q_c , $Q_{п/ф}$ – кількість сировини та напівфабрикатів, які підлягають зберіганню у холодильній шафі протягом розрахункового періоду, кг; q – маса одного готового виробу, кг; n – кількість виробів даного виду за день; φ – коефіцієнт, який враховує масу тари, $\varphi = 0,7-0,8$.

Оформляємо розрахунки кількості сировини, напівфабрикатів та готових виробів у вигляді табл. 3.5 та 3.6.

Таблиця 3.5

Розрахунок маси готових страв

Назва виробу	Кількість виробів		Маса виробу, г	Загальна вага виробів, кг
	за зміну, шт.	за ½ зміни, кг		
“Трубочка”	99	49,5	39	1,93
Слойка	94	47	42	1,97
Вертута з бринзою	122	61	100	6,10
Струдель	124	62	150	9,30
“Корзиночка”	99	49,5	50	2,48
Млинці	135	67,5	185	12,49
Кнедлі	33	16,5	300	4,95
Вареники	67	33,5	185	6,20
Разом				45,41

Враховуючи данні табл. 3.5 та 3.6 знаходимо розрахункову ємність шафи:

$$E = (45,41 + 30,465 + 15,94) / 0,75 = 122,55 \text{ кг}$$

Місткість шафи визначаємо з розрахунку, що в 0,1 м³ обсягу розміщується 20 кг продуктів:

$$V = (122,55 * 0,1) / 20 = 0,612 \text{ м}^3 = 612 \text{ л.}$$

Обираємо одну холодильну шафу Fagor AFP-700 з об'ємом 600 л (габаритні розміри – 695х700х2050 мм) та холодильний стіл Fagor MSP-150 з об'ємом 255 л (габаритні розміри – 1495х600х850) – шафу для зберігання сировини та напівфабрикатів, стіл для зберігання готових виробів.

Таблиця 3.5

Розрахунок кількості сировини та напівфабрикатів

Найменування сировини або напівфабрикату	Кількість сировини та напівфабрикатів	
	за зміну, кг	за ½ зміни, кг
Сировина		
Білки яєчні	0,67	0,335
Бринза	6,1	3,05
Вершки	1,26	0,63
Вишня	6,19	3,095
Картопля відварна	3,3	1,65
Лимон	0,09	0,045
Масло вершкове	9	4,5
Меланж	9,91	4,955
Начинка фруктовая	1,08	0,54
Сир кисл.	1,9	0,95
Сливи	2,97	1,485
Сметана	1,62	0,81
Яблука	12,65	6,325
Яйця	4,19	2,095
Разом		30,465
Напівфабрикати		
Тісто листкове	14,03	7,02
Фарш № 1072	5,0	2,50
Фарш № 1066	4,095	2,05
Фарш з сиру кисломолочного	3,1	1,55
Крем вершковий № 30	1,38	0,69
Крем Шарлотт № 39	1,52	0,76
Крем білковий № 51	2,76	1,38
Разом		15,94

Нейтральне обладнання у пропонованому цеху з виготовлення напівфабрикатів на основі замороженого тіста підбирається з урахуванням виробничої програми. У таких цехах встановлюють наступне нейтральне

обладнання: виробничі столи, стелажі, візки та діжи.

Розрахунок довжини виробничих столів проводиться з урахуванням кількості робітників, що зайняті одночасно однією операцією, та з урахуванням норм довжини столу на одного робітника у залежності від операції, що виконується. У ході розрахунків визначається необхідна загальна довжина столів за наступною формулою:

$$L = N \cdot l, \quad (3.2)$$

де N – кількість працівників, одночасно зайнятих на певній операції; l – норма довжини робочого місця на одного працівника для виконання певної операції, м.

Розрахунок столів зводимо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок і підбір виробничих столів

Операції	Кількість працівників	Норма довжини столу (l), м	Розрахункова довжина столу (L_p), м	Розміри столу, мм		Кількість столів, n
				l	b	
Розкочування та оброблення тіста	2	1,25	2,50	1300	800	2
Розкочування листового тіста	1	1,50	1,5	1500	800	1
Оброблення та оздоблення кондитерських виробів	1	1,50	1,5	1500	600	1
Інші операції	2	1,25	2,5	1300	600	1

При визначенні кількості та підборі столів враховується можливість виконання окремих операцій на одному столі з розподілом процесів у часі, але з дотриманням санітарних вимог.

У цеху з виробництва напівфабрикатів на основі замороженого тіста встановлюють столи з різними поверхнями – дерев'яною, металевою та мармуровою. Столи з дерев'яною стільницею використовують для оброблення

та формування виробів з тіста. Столи з мармуровою стільницею використовують для роботи з листовим тістом, шоколадом та виробами, що потребують охолодження під час роботи. Для інших операцій використовують столи з металевою стільницею. Кількість потрібних діж за зміну розраховуємо у залежності від тривалості приготування тіста, кількості замісів та тривалості роботи цеху за формулою:

$$n_{\text{діж}} = t / (T - t_{\text{п.п.}}), \quad (3.3)$$

де $t_{\text{п.п.}}$ — тривалість розділювання та випікання останньої партії тіста, год. ($t_{\text{п.п.}} = 3$ год.), t — тривалість роботи тістомісильної машини та зайнятості діжі, год.; T — тривалість роботи цеху, год.

Результати розрахунку кількості діж наводимо у табл. 3.7.

Кількість діж для тістомісу на 80 кг: $n_{\text{діж}} = 36 / (12 - 3) = 4$ шт.

Кількість діж для тістомісу на 29 л: $n_{\text{діж}} = 9 / (12 - 3) = 1$ шт.

Кількість діж для міксеру на 5 л: $n_{\text{діж}} = 4,67 / (12 - 3) = 0,52 = 1$ шт.

Таблиця 3.7

Визначення загальної тривалості зайнятості діж

Вид тіста	Тривалість зайнятості діжі, хв.	Кількість замісів	Загальна тривалість роботи тістомісильної машини	
			хв.	год
Тістомісильна машина на 80 кг				
Дріжджове тісто	360	6	2160	36
Тістомісильна машина на 29 л				
Листкове тісто	60	1	60	1
Пісне тісто	30	2	60	1
Пісочне та пряничне тісто	30	3	90	1,5
Бісквітне тісто	120	2	240	4
Тісто для млинців	30	3	90	1,5
Всього для тістомісу			540	9
Міксер на 5 л				
Напівфабрикат повітряний	35	2	70	1,17
Крем вершковий № 30	40	2	80	1,33
Крем Шарлотт № 39	40	1	40	0,67
Помадка № 58	30	2	60	1,00
Фарш з сиру кисломолочного	30	1	30	0,50
Всього для міксеру			280	4,67

Таким чином, необхідно по 1 діжі для тістомісу на 29 л та міксера планетарного, а для тістомісу на 80 кг необхідно 4 діжі.

Загальна площа борошняного цеху потужністю 3000 шт. складається з наступних приміщень та відділків: приміщення для оброблення та випікання виробів, комора та мийна тари.

Площа цеху складається з площі кожного відділку, які розраховують за формулою:

$$S = S_{\text{об}} / \eta \quad (3.4)$$

де η – коефіцієнт використання площі, для кондитерського цеху η складає 0,28 – 0,30.

Результати розрахунків площі, що займає обладнання у цеху. зводимо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок площі приміщення для випікання виробів

Найменування обладнання	Тип, марка	Розміри, мм			Кількість	Корисна площа, м ²
		l	b	h		
Просіювач	КАСКАД	405	580	830	1	0,23
Тістоміс	Sigma SL 80	700	1120	1250	1	0,78
Тістоміс	Sigma Tauro 22	440	750	710	1	0,33
Конвекційна піч	UNOX XBC 815 EG	860	882	1425	1	0,76
Камера для розстоювання	UNOX XLT 135	600	650	757	1	0,39
Холодильна шафа	Fagor AFP-700	695	700	2050	1	0,49
Холодильний стіл	Fagor MSP-150	1495	600	850	1	0,90
Стіл виробничий дерев'яний	СРПК 13/8Р	1300	800	850	2	2,08
Стіл виробничий	СРП 15/8Р	1500	800	850	1	1,20
Стіл виробничий	СРП 13/6Р	1300	600	850	1	0,78
Діжа для тістомісу	Sigma SL 80	700		680	4	0,38
Візок кондитерський	ШКП-18	670	470	1680	2	0,63
Стелаж кондитерський	Hendi 810651	380	550	1735	4	0,84
Ванна мийна	ВМ 6/6	600	600	850	1	0,36
Бачок для відходів		400		600	1	0,13
Раковина	РМ-4/4	400	400	850	1	0,12
Разом						10,40

При розрахунку загальної площі приміщення ми не враховували настільне обладнання – планетарний міксер, індукційну плиту, фритюрницю та млинницю.

Таким чином, площа борошняного цеху:

$$S = 10,4 / 0,28 = 37,1 \text{ м}^2.$$

Аналогічно розраховуємо площу приміщення комори та мийної тари та приміщення для оброблення яєць.

Таблиця 3.9

Розрахунок площі приміщення комори та мийної тари

Найменування обладнання	Тип, марка	Розміри, мм			Кількість	Корисна площа, м ²
		l	b	h		
Стіл виробничий	СРП 10/6Р	1000	600	850	1	0,60
Ванна мийна	ВМ 12/6	1200	600	850	1	0,72
Стелаж	СК 6/4	600	400	1800	1	0,24
Бачок для відходів		350		600	1	0,10
Раковина	РМ-4/4	400	400	850	1	0,16
Разом						1,82

Таблиця 3.10

Розрахунок площі приміщення для обробки яєць

Найменування обладнання	Тип, марка	Розміри, мм			Кількість	Корисна площа, м ²
		l	b	h		
Стіл виробничий	СРП 10/6Р	1000	600	850	1	0,60
Ванна мийна	ВМ 14/6	1400	600	850	1	0,84
Стелаж	СК 6/3	600	300	1800	1	0,18
Раковина	РМ-3/3	300	300	850	1	0,09
Разом						1,71

Площа приміщення комори та мийної тари:

$$S = 1,82/0,3 = 6,1 \text{ м}^2$$

Площа приміщення для оброблення яєць:

$$S = 1,71/0,3 = 5,7 \text{ м}^2.$$

Розрахована площа відповідає нормативним площам приміщень борошняного цеху на 3000 виробів згідно СНіП II-Л.8-71.

4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів кафе “Черемшина”

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

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

Доцільним є проведення заходів, спрямованих на навчання працівників, як поводитись при евакуації. Вони мають бути двох напрямків: перший – психологічний (як зберегти власний спокій та не допустити виникнення паніки), другий – прикладний (надання першої медичної допомоги тощо).

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

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

4.2. Організація охорони праці у кафе “Черемшина”

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

- забезпечення умов праці, які не несуть загрози для життя та здоров’я працівників підприємства;
- використання на підприємстві доступних сучасних технологій, створених для охорони праці;
- забезпечення матеріальних виплат у випадку нещасного випадку на підприємстві, які повністю покриватимуть витрати представників персоналу на лікування;
- контроль стану здоров’я працівників з певною періодичністю;
- проведення тренінгів та навчань, що підвищуватимуть навички персоналу, які відповідають за безпеку їх життєдіяльності, наприклад, на тему правильної поведінки при стихійних лихах;

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

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

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

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

Оскільки кафе “Черемшина” поєднує у собі декілька локацій, доречно розглядати умови праці на підприємстві сфери гостинності у цілому. У протилежному випадку, результати теоретичного аналізу можуть відрізнятись від дійсного стану (для прикладу, умови праці в ресторані та кафе мають чимало відмінностей).

Через особливості діяльності підприємства, конкретна характеристика робочих місць є неможливою, оскільки праця більшості працівників вимагає постійної зміни перебування. Тому далі буде наведено загальну характеристику

об'єкта дослідження. На підприємстві поєднується природне та штучне освітлення (віконні пройоми наявні у достатній кількості, штучне світло використовується у темну пору доби та при недостатній освітленості через погодні умови). У всіх приміщеннях ресторанного закладу наявна вентиляція. У більшості приміщень є кондиціонери. Неподалік від кожної локації розташовані аптечки з ліками першої необхідності. Присутня теплова завіса, у холодні пори року приміщення опалюються.

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

За аналізований період дослідження (2 останніх роки) не траплялось випадків захворювань у кафе “Черемшина”, які були б спричинені зокрема умовами праці. Фактором, котрий спричиняє найбільший вплив на стан здоров'я працівників, є наявність нічних змін для персоналу деяких професій. Це пов'язано зі специфікою професій, а не технічними умовами підприємства, проте теж є частиною умов праці.

Оскільки робота у закладі часто передбачає роботу напряму з клієнтами та взаємодію працівників різних підрозділів підприємства, важливу роль у діяльності кафе “Черемшина” відіграє психологічний клімат. Аналіз взаємин у колективі у ході дослідження та шляхом анкетування не виявив проблем. Загалом, взаємини можна охарактеризувати, як задовільні. Спілкування часто буває неформальним, що покращує загальний стан психологічного клімату. Проте наявні недоліки, котрі було охарактеризовано у попередніх розділах.

Окрема служба пожежної безпеки на підприємстві ресторанного бізнесу відсутня. Відповідальність за стан пожежної безпеки несе директор підприємства. На підприємстві наявні чутливі датчики диму, що здатні

відреагувати навіть на дим від цигарки. Завдяки цьому, ризик того, що пожежа у випадку виникнення залишиться непоміченою, є мінімальним. Це також зумовлює убезпечення підприємства від виникнення пожеж через порушення заборони про паління у приміщеннях, що розповсюджується як на працівників, так і на клієнтів.

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

Розташування кафе “Черемшина” теж є позитивним фактором для пожежної безпеки: у безпосередній близькості немає локацій з високою пожежною небезпекою, огорожувальні конструкції підприємства виконані з вогнестійких матеріалів. Сам об'єкт також виконаний переважно з матеріалів, що належать до вогнестійких. На підприємстві наявні первинні засоби гасіння пожеж, такі як порошкові та водопінні вогнегасники. Також присутня система виявлення пожеж, котра, однак, не забезпечена засобами автоматичного пожежогасіння. Евакуація на випадок виникнення пожежі чи іншого нещасного випадку організована на високому рівні. Всього передбачено 6 запасних виходів, розташованих поруч з кожним підрозділом підприємства, чого цілком достатньо, якщо враховувати його розміри. Також легко можна знайти плани евакуації, котрі складені так, щоб не створювати штовханини у випадку надзвичайної ситуації та забезпечити легке та безпечне покидання приміщень працівниками та клієнтами. Загалом, стан пожежної безпеки підприємства ресторанної сфери є задовільний, проте покращення можливі.

На основі наведеного вище аналізу умов праці, їх впливу на стан здоров'я та пожежної безпеки, можна надати декілька рекомендацій стосовно їх поліпшення. Перша рекомендація стосується психологічному клімату. Як було сказано вище та в попередніх розділах, його стан може бути покращено. Стосовно методів його покращення, можна порекомендувати проведення тим-білдингів та інших корпоративних заходів (наприклад, командних квізів). Вони можуть допомогти налагодити атмосферу у колективі, покращити взаємини між керівництвом та працівниками.

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

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

Друга рекомендація потребує детальнішого дослідження. З одного боку, такі зміни несуть за собою затрати часу та коштів (адже для них потрібне переформатування підприємства). З іншого боку, вони можуть зменшити негативний вплив на стан здоров'я працівників.

Третя рекомендація, аналогічно до другої, несе чималі витрати. Проте проведення таких заходів може бути економічно вигідним у перспективі, адже

підвищення рівня пожежної безпеки знижуватиме не лише кількість матеріальних у випадку виникнення пожежі, але й зменшуватиме шкоду, котру може понести імідж підприємства (клієнти навряд чи оберуть для проживання чи перебування заклад сфери гостинності, котрий не докладає максимум можливих зусиль для забезпечення їх безпеки).

ВИСНОВКИ

Діагностика досягнутого рівня розвитку ресторанного бізнесу здійснюється з використанням базисних і ланцюгових темпів зміни результатів по певних видах діяльності. Для початку ми проаналізували ланцюгові темпи приросту показників розвитку ресторанного бізнесу в Україні.

На характер і динаміку формування послуг у кафе “Черемшина” впливають зовнішні стратегічні фактори: мода, ступінь різноманітності форм власності в економіці, галузева структура суспільного відтворення, рівень суспільного поділу праці, інтеграція у сфері зовнішньоекономічних відносин, державне регулювання у сфері послуг громадського харчування. До умов, що впливають на формування ресторанних послуг, можна віднести виробничо-технологічні; організаційно-економічні; соціально-економічні; безпекові; естетичні.

Послуги громадського харчування наділені також рядом властивостей, які, з одного боку, відображають соціально-культурне середовище суспільства, з іншого боку – мають власні специфічні якості. Загальні, споживчі та специфічні властивості надаваних послуг закладом ресторанного бізнесу.

Далі ми проаналізували динаміку змін основних засобів, За 2021 р. надійшло коштів від господарської діяльності всього – 181381 грн., а саме: від реалізації страв – 55210,87 грн, від реалізації алкоголю та різноманітних напоїв – 52098,89 грн. Реалізовано води та алкоголю на суму 54527,95 грн., від іншої господарської діяльності (транспортні послуги – 3360,17 грн., проживання – 23380,16 грн., прання столової білизни – 852,46 грн., стоянка – 182,5 грн., короткотерміновий відпочинок – 46295,95 грн.) – 74071,24 грн.

Аналіз фінансово-господарської діяльності полягає у вивченні фінансової стабільності, платоспроможності підприємства, показників ділової активності підприємства тощо. Фінансова стабільність – це спроможність підприємства здійснювати діяльність стабільно завдяки фінансовому забезпеченню власними

оборотними та залученими коштами. Додана вартість і у 2021 році збільшилася на 65,2 тис. грн.

Першою пропозицією є оцінювання показників сталого розвитку підприємства суспільного харчування. У процесі оцінки конкурентних переваг кафе “Черемшина” ураховувалися тільки найбільш значимі показники функціонування, тому в графі “Ранг значимості” відсутня оцінка 1, відповідна до значення “слабка значимість”, а число оцінюваних показників скоротилося до 21. На підставі проведеної оцінки по визначенню стабільності кафе “Черемшина” виявлені проблеми й представлені рекомендації з формування стратегічних напрямків стійкого розвитку підприємства. Виділені заходи спрямовані на підвищення конкурентних переваг і рівня задоволеності споживачів якістю сервісних послуг. Після застосування рекомендацій з формування стратегії сталого розвитку у кафе “Черемшина” помітно покращилися показники фінансово-господарчої діяльності, що дозволило вирішити основні проблеми підприємства ресторанного бізнесу.

Наступною нашою пропозицією є впровадження виробництва напівфабрикатів на основі замороженого тіста у кафе “Черемшина”. При розробці об’ємно-планувального рішення підприємства за основу беремо кутову схему. У цьому випадку зал ресторану розташовується вздовж одного фасаду, а виробничі приміщення – навколо залу. Зал з роздавальною своєю довгою стороною зручно пов’язаний з гарячим та холодним цехами, приміщенням для нарізання хлібу, мийною столового посуду. Таке планування дозволяє чітко та просто організувати рух відвідувачів, персоналу, доставку сировини та готової продукції. Приміщення кафе на 101 місце та їх площі розраховано на основі СНіП II-Л.8-71. Групу складських приміщень розміщуємо одним блоком. Охолоджувальні та не охолоджувальні комори максимально наближені до загрузочної. Охолоджувані камери збірно-розбірні – таке рішення дозволяє зменшити площі. Виробничі приміщення розташовуємо в центрі будинку, це забезпечить їх зв’язок зі складськими приміщеннями, роздавальною, мийною столового посуду, а також зв’язок між окремими приміщеннями цієї групи. З холодного та гарячого цеху передбачаємо виходи

до залу. Зал зручно пов'язаний з приміщеннями вхідного вузла (вестибюлем, гардеробом и санвузлом для відвідувачів), а також з буфетом та мийною столового посуду. Розрахунок довжини виробничих столів ведеться з урахуванням кількості робітників, що зайняті одночасно однією операцією, та з урахуванням норм довжини столу на одного робітника в залежності від операції, що виконується. При визначенні кількості та підборі столів враховується можливість виконання окремих операцій на одному столі з розподілом процесів у часі, але з дотриманням санітарних вимог. У цеху з виробництва напівфабрикатів на основі замороженого тіста встановлюють столи з різними поверхнями – дерев'яною, металевою та мармуровою. Розраховали площу приміщення комори та мийної тари та приміщення для обробки яєць. Площа приміщення комори та мийної тари становить 6,1 м². Площа приміщення для обробки яєць становить 5,7 м². Розрахована площа відповідає нормативним площам приміщень борошняного цеху на 3000 виробів згідно СНіП II-Л.8-71.

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. Ляпина И. Организация и технология гостиничного обслуживания. М.: ПрофОбрИздат, 2001. 206 с.
11. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання К., 2002. 320с.

12. 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.

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

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

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

16. Оптнер С. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности (System Analysis for Business and Industrial Problem Solving System Analysis for Business and Industrial Problem Solving). Москва: Концепт, 2006. 206 с.

17. 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

18. Плотникова Е. Б., Кузнецов А. Е., Маркова Ю. С. Социальный капитал как концепт и феномен. Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2017. Вып. 3. С. 460–476.

19. Полтерович В. Стратегия модернизации, институты и коалиции. Вопросы экономики. 2008. № 4. С. 13.

20. 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.

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

22. Прохорова В. В. Формування антикризової фінансової стратегії в системі антикризового фінансового управління підприємствами. Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів: монограф. Дніпропетровськ: ІМА-прес 2010. 436 с.

23. 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.

24. 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.

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

26. 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.

27. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 100-105.

28. 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.