

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Дослідження становища та перспектив розвитку закладу
ресторанного господарства, на прикладі кафе-бару “Озернянка”

Виконала: студентка IV курсу, групи БРЗс-41

спеціальності 241 “Готельно-ресторана справа”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Горбач А. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Паляниця В.А.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Луциків І.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Горбач А. О. “Дослідження становища та перспектив розвитку закладу ресторанного господарства, на прикладі кафе-бару “Озернянка”.

Кваліфікаційна робота бакалавра (76 с., 19 табл., 33 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2022.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, розробці науково-методичних і практичних рекомендацій з дослідження становища та перспектив розвитку на підприємстві ресторанного господарства.

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 перспективи розвитку підприємств ресторанного господарства, обґрунтовано основні напрями удосконалення процесу формування .

Ключові слова: просування, ресторанний бізнес, персонал, мотивація, стимулювання.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблем покращення становища та перспектив розвитку закладу ресторанного господарства

ANNOTATION

Gorbach A. O. “Research of the situation and prospects for the development of the restaurant business, on the example of the cafe-bar “Ozernyanka”.

Qualification work of a bachelor (76 pp., 19 tabl., 33 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 research of a situation and prospects of development at the enterprise of restaurant economy.

In the context of the selected topic, problems in the restaurant industry and current trends in the restaurant business in Ukraine were studied, organizational and economic characteristics are presented and prospects for the development of restaurant enterprises are analyzed, the main directions of improving the formation process are substantiated.

Key words: promotion, restaurant business, staff, motivation, stimulation.

Practical significance of the work. The results of the study provide a basis for further research and practical solutions to the problems of improving the situation and prospects for the development of the restaurant.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНОВИЩА ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНАНИХ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	7
1.1. Сучасні наукові підходи до визначення розвитку підприємств ресторанної сфери у контексті трансформаційних перетворень в економіці України.....	7
1.2. Специфічні особливості функціонування ресторанної сфери в Україні.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНОВИЩА ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ КАФЕ-БАРУ “ОЗЕРНЯНКА”.....	24
2.1. Аналіз основних тенденцій сучасного ринку ресторанного господарства в Україні.....	24
2.2. Дослідження організації ведення ресторанного бізнесу кафе-баром “Озернянка” та перспектив його розвитку.....	33
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ПОКРАЩЕННЯ СТАНОВИЩА ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ КАФЕ-БАРУ “ОЗЕРНЯНКА”.....	40
3.1. Пропозиції впровадження оцінювання на основі збалансованої системи показників у діяльності ресторанного закладу.....	40
3.2. Пропозиції впровадження доготівельного цеху кафе-морозива у структурі кафе-бару “Озернянка”.....	47
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-бару “Озернянка”.....	64
4.2. Організація охорони праці у кафе-барі “Озернянка”.....	65
ВИСНОВКИ.....	71
БІБЛІОГРАФІЯ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні процеси розвитку ринку обумовлюють необхідність удосконалювання управління розвитком закладів ресторанного бізнесу, який визначає рівень становлення економіки країни, регіонів, міст через головну продуктивну силу суспільства – людину. Складні соціально-політичні й економічні умови вимагають негайних трансформаційних перетворень, спрямованих на активізацію процесів формування, підвищення стабільності й ефективності діяльності підприємств, подолання диспропорції між розвитком виробничої та соціальної інфраструктури.

Недостатня розвиненість і практична неадаптованість існуючого механізму управління розвитком до потреб ресторанного бізнесу вимагають принципово нового здійснення структурних і якісних змін у процесах, формах організації, у видах діяльності, які поєднують диверсифікованість позицій, самої концепції управління та управління розвитком. Нові підходи передбачають встановлення раціонального співвідношення між традиційними методами управління та сучасними перспективними – такими, як економічні, маркетинг, широке впровадження принципів менеджменту, орієнтація на найбільш повне задоволення попиту споживачів з метою узгодження основних інтересів учасників бізнес-процесів. Усе це обумовлює необхідність удосконалювання та модернізації науково-теоретичного й методологічного підходів, обґрунтування й розробки практичного інструментарію для формування ефективного організаційно- економічного механізму керування розвитком ресторанного бізнесу.

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, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій з дослідження становища та перспектив розвитку підприємств ресторанного господарства.

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

- описати роль якості обслуговування у зростанні ринку закладів ресторанної сфери;
- систематизувати підходи до визначення сутності категорії “якість послуги”;
- проаналізувати управлінську та фінансову діяльність;
- розробити пропозицію щодо використання сучасних методів оцінювання працівників об’єкта дослідження.

Об’єкт дослідження – кафе-бар “Озернянка”.

Предмет дослідження – процес підвищення якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства.

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

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи бакалавра. **Емпіричною базою** є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, експертні розробки і оцінки українських і зарубіжних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій з розробки перспектив розвитку ресторанного господарства.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНОВИЩА ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНАНИХ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сучасні наукові підходи до визначення розвитку підприємств ресторанної сфери у контексті трансформаційних перетворень в економіці України

Економічний розвиток вступає важливою умовою успішного становлення ринку в Україні. Перша значна спроба дослідження економічного розвитку була помічена ще у XIX ст. Кінцевою метою стало відкриття економічного закону руху суспільства. Однак складові важливої частини теорії розвитку дослідження носили системний характер, тобто ґрунтувалися на розумінні про односпрямованість і обумовленість історії, і мали систему обмежень статистичного характеру, що свідчить про те, що по багатьох питаннях мета “Капіталу” не була досягнута. Так, система допущень запропонованих теоретичних схем припускала відсутність науково-технічного прогресу, безробіття, зовнішньої торгівлі, акціонерного капіталу, криз, непродуктивних витрат капіталу, змін у податковій системі, монополії; вважалося, що попит дорівнює пропозиції, а органічна будова капіталу росте у всіх сферах виробництва; національна економіка була представлена закритою рівноважною системою, тому що норма доданої вартості була прийнята незмінною. Це у цілому і сприяло появі “пророцтва” про майбутню загибель капіталізму та формулюванню ряду законів, дія яких спостерігається винятково при дотриманні системи допущень, що в реальності практично є неможливим.

Усе вищевикладене відноситься і до теорії економічного розвитку Й. Шумпетера. Вихідним пунктом дослідження даного автора був “господарський кругообіг” закритої економіки (яка представляє собою, по суті, рівноважний стан). Серед основних пунктів системи обмежень перебувають наступні: дохід і

відсоток відсутні, виробники відшкодовують тільки витрати, господарські зв'язки у національній економіці незмінні, є присутнім повна свобода конкуренції, обсяг виробництва визначається з попереднього досвіду суб'єкта, попит та пропозиція рівні, економіка нерухлива.

Цілком природно, що статистичні передумови не дали можливості побудувати реальну систему гіпотез, але дозволили зробити перший крок у дослідженні розвитку національної економіки. На жаль, цей крок надовго залишився й останнім, оскільки надалі інтерес до проблем закономірностей і рушійних сил розвитку перемкнувся в основному на проблеми економічного росту, зміну його темпів й економічних циклів. Багато у чому все це пояснює і плутанину, яка з'явилася у поняттях у теорії економічного розвитку.

Доцільно економічний розвиток розглядати у двох аспектах:

- з погляду вивчення різних аспектів і закономірностей конкретно самого даного процесу;
- шляхом порівняння категорії “економічний розвиток” з іншими тотожними, такими, як прогрес, еволюція, модернізація, ріст тощо.

Більшість авторів розглядали економічний розвиток, як комплексне поняття та зв'язували з наступним обов'язковим ростом добробуту народу, збільшенням ступеня задоволення основних потреб усіх, без винятку, членів суспільства. Економісти звертають увагу на циклічний характер економічного розвитку та його зв'язок з науково-технічним прогресом, еволюцією й експансією. Дослідники акцентують увагу на комплексності економічного розвитку, припускаючи, що цей процес пов'язаний з глибокими змінами у всіх сферах і залежить від великої кількості факторів (економічних, технічних, політичних, соціальних, інституціональних, торкається інфраструктури у цілому, технології, навчання тощо, і акцентують увагу на важливості таких елементів, як капітал, ресурси, праця). Інші автори трактують економічний розвиток, як закономірне та багаторазове повторення революційних й еволюційних змін.

Найбільш загальне філософське поняття розвитку пов'язане з якісними

змінами об'єктів, появою нових суспільних фірм, інновацій і нововведень, а також із трансформацією внутрішніх і зовнішніх зв'язків цих об'єктів. Ідея розвитку знайшла своє відображення в органічній концепції Г. Спенсера, що виділив структуру, як внутрішню будову цілого та функцію, як спосіб діяльності та трансформації цього цілого. Е. Дюркгейм розглядав розвиток, як системну теорію. М. Сорокін відображав розвиток, як системно-процесуальну конструкцію. Деякі автори пропонували альтернативні моделі, у яких також знайшла відображення ідея розвитку. Це модель взаємодіючих соціокультурних полів П. Бурдьє; цивілізаційна теорія А. Тойнбі та О. Шпенглера, і, навіть, стадійна система К. Маркса.

Розвиток у концепціях і моделях відзначених вище авторів асоціюється з циклічністю та лінійною або нелінійною спрямованістю процесуальних змін; їх одно- або багатфакторністю; однозначною природно-історичною детермінованістю розвитку або можливістю альтернатив; з еволюційним або революційним характером, політико-економічних і соціокультурних змін, що відбуваються з певним вмістом їх штучності та природності. Разом з тим, загальним для всіх підходів є те, що, незважаючи на численні кількісні та якісні зміни, будь яка органічна система виявляє власну ідентичність і прагне до збереження цілісності у процесі свого розвитку.

Разом з категорією “розвиток” економісти розглядають таку категорію, як “еволюція”. У найбільш загальному розумінні вона трактується, як процес, що здійснюється природно сам по собі, що і є внаслідок цього своєрідним саморозвитком. Сучасне трактування еволюції походить від Г. Спенсера, що пояснив її, як єдність диференціації та інтеграції, як рух від однорідного до різнорідного, як досягнення певної соціальної рівноваги у процесі адаптації системи до внутрішніх і зовнішніх змін. Теорія еволюції тільки вказує на напрямок руху конкретного процесу, результат же буде залежати від великої кількості факторів, що підкреслює неправомірність ототожнення категорій “еволюція” і “розвиток”. Еволюція базується на мінливості та випадковості, а розвиток – на циклічному повторенні стабільності, що також обумовлює

неможливість ототожнення цих категорій.

В економічній літературі розвиток розглядають у взаємозв'язку з таким поняттям, як “прогрес”. Сам термін “прогрес” представляє собою рух уперед, від нижчого до вищого, перехід на більш високий щабель розвитку, зміну до кращого; розвиток нового, прогресивного. Однак, по суті, прогрес є досить суперечливим явищем, тому що має і зворотну сторону – регрес. Прогрес стимулює економічний розвиток, тому що у результаті його здійснюється спроба оптимізувати ресурси та досягнути високого результату.

Зустрічається ототожнення економічного розвитку з економічним ростом. Категорія “економічний розвиток” – це синонім економічної експансії, прогресу або росту. Й. Шумпетер вказав на відмінності між економічним розвитком і економічним ростом. Під економічним розвитком він розумів, насамперед, якісні, а під економічним ростом – кількісні зміни господарського кругообігу. Погоджуючи економічний розвиток і економічний ріст воедино можна сказати, що економічний розвиток – це якісний економічний ріст. Таким чином, проведене дослідження дозволяє розглядати економічний розвиток, як одночасне розширення виробництва, його ускладнення та диференціацію, комплексне вдосконалювання всіх сторін соціально-економічної системи.

У Великому економічному словнику розвиток визначається, як загальний термін, що позначає абсолютну та відносну зміну макроекономічних показників, що характеризують стан економіки країни у часі протягом тривалого періоду. В економічній енциклопедії під розвитком економіки пропонується розуміти закономірний процес кількісно-якісних змін у межах економічної системи, її перехід у нову якість, зроблену форму. Кількісним вимірником даних процесів є відносне збільшення макроекономічних показників протягом досить тривалого періоду, якісним – позитивний результат, ефект для споживача, сфери діяльності та країни у цілому. Тобто в економічному розумінні розвиток означає здатність економіки тривалий час перебувати у стані щодо статичної рівноваги, створювати імпульси та підтримувати основні показники діяльності на певних оптимальних рівнях.

Виходячи з наведеного вище, економічний розвиток слід розглядати, як необоротні та закономірні кількісно-якісні зміни соціально-економічної системи, що виводять її на вищий рівень. При цьому кількісний ріст пов'язаний з ростом обсягів виробництва, а якісний – з удосконалюванням самої структури, що відповідає реальній різноманітності соціальних потреб.

Таблиця 1.1

Характеристики послуг ресторанного господарства

Найменування характеристики	Характеристики
Вартісний вимір	Громадське харчування, як будь який вид економічної діяльності, здійснюється за рахунок витрат, що формують вартість продукту підприємства громадського харчування, при цьому розрахунковою одиницею може виступати послуга громадського харчування.
Споживча цінність	Здатність послуги громадського харчування задовольняти потреби індивідуальних споживачів, служити предметом попиту й одержувати грошову оцінку, що є основою виникнення економічних відносин.
Кінцівка	Наявність фіксованого початку й закінчення в часі.
Можливість диференціації	Подільність послуг громадського харчування по їхніх видах на основі класифікації.
Цілісність, технологічність	Послуга здійснюється на регулярній основі протягом певного часу, характеризується певним графіком роботи підприємства й певною тривалістю часу обслуговування індивідуального споживача
Стандартність	Відповідність результатів стандартному набору вимог, пропонованих до послуги у цілому, до продукції громадського харчування та до обслуговування споживачів. Наявність визначених вимог створює основи для стандартизації надаваних послуг.
Можливість оцінки якості	Якість окремих видів послуг може визначатися різними показниками через експертну й споживчу оцінку

У сучасних умовах у питаннях вивчення проблем економічного розвитку як і раніше керуються основними провідними теоріями: модель лінійних стадій росту; теорія структурних перетворень; революційна теорія зовнішньої залежності; неокласична контрреволюційна теорія “вільного ринку”; нова теорія економічного росту (так звана концепція ендогенного росту). Кожна серед них є по-своєму приваблива та потребує більш ретельного вивчення

запропонованих альтернативних підходів для обґрунтування напрямків економічного розвитку ресторанного бізнесу.

Найбільш впливовим і яскравим представником теорії лінійних стадій вважається Уолт У. Ростоу. Згідно з його теорією вихід зі стану слабкорозвинутості може бути описаний серією кроків або стадій, через які повинна пройти будь яка країна. У передмові до книги “Стадії економічного росту” Уолт У. Ростоу писав: “Економічний устрій будь якого суспільства може бути охарактеризовано за допомогою одного з п’яти понять: традиційне суспільство; дозрівання передумов для ривка; ривок до самопідтримуваного росту; перехід до технологічної зрілості; ера масового споживання. Ці стадії носять не тільки описовий характер і слугують не тільки способом узагальнення процесу розвитку у сучасному суспільстві. Вони мають свою внутрішню логіку та послідовність ... і є, нарешті, теорією економічного росту ... і, нехай досить неповною, теорією всесвітньої історії”.

Емпіричні дослідження структурних зрушень в економіці України показують, що форми та темпи розвитку можуть значно відрізнятися під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх умов, багато з яких не підконтрольні на рівні держави. Однак, незважаючи на ці відмінності, можна виділити цілий ряд напрямків і форм розвитку, загальних для всіх країн миру.

Слабкою ланкою даної теорії є обмежене практичне значення, тому що загальні риси не розкривають ключових факторів, що визначають динаміку розвитку окремих держав, і відволікають увагу від реальних проблем і факторів, що породжують бідність.

Більш прогресивною у деякому відношенні вважається революційна теорія зовнішньої залежності. Вона розглядає здатність окремих країн розбудовуватися самостійно, а інших – тільки завдяки зовнішньому впливу. У цій теорії виділяють три основні напрямки: неоколоніальна модель залежності; неправильна парадигма розвитку й теорія дуального розвитку.

Неоколоніальна модель розвитку виступає побічним продуктом теорії марксизму, яка зв’язує слабкорозвинутість окремих країн з історично складеною

нерівноправністю бідних і багатих країн у світовій капіталістичній системі. Однак Україна й інші країни колишнього соціалістичного табору не були включені у цю систему відносин. Аналіз економічного розвитку показує, що ці держави мали більш високий базовий рівень розвитку та перебували досить тривалий час у межах “особливого шляху”.

Початковий етап економічного розвитку для України був спрямований на те, щоб не потрапити у залежність від більш розвинених західних країн і як можна більш ефективно використовувати міжнародний поділ праці з метою своїх національних інтересів. Сучасний стан показує зворотнє – країна потрапила у залежність і змушена намагатися розбудовувати економіку з урахуванням рекомендацій країн, від яких виявлена залежність.

У сучасних економічних умовах стали об’єктивною закономірністю випереджальний ріст духовних і соціальних потреб у порівнянні з матеріальними. У цьому зв’язку спостерігаються прогресивні зміни у структурі споживання.

Зовнішнє середовище, у якому сьогодні функціонує ресторанний бізнес, стає більш турбулентним та складним, що, відповідно, ускладнює процес пояснення його впливу на діяльність і розвиток підприємства та галузі у цілому, на процес досягнення поставлених цілей і рішень певних завдань. Щоб освоїти неоднозначні та неповні дані про зовнішнє середовище, необхідний, безумовно, її аналіз, тому що “сучасні економічні організації – це відкриті системи, внутрішня стабільність яких залежить от умов зовнішнього середовища”. А. Стрікленд і А. Томпсон справедливо відзначають з цього приводу, що “для розроблення стратегії недостатньо наполегливості, творчого підходу та власної думки, необхідний також фундаментальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, а якщо ні, то стратегія виявиться нежиттєздатною”.

Становлення та розвиток ринкових відносин спонукує суб’єктів ресторанного бізнесу перебудовувати виробничо-торговельну діяльність з метою виживання, стабілізації та наступного сталого розвитку. При цьому для

переважної більшості суб'єктів господарювання актуальним є пошук ринкових можливостей розвитку, оскільки орієнтація на традиційну продукцію та послуги, традиційні методи організації їх виробництва, реалізації й організації споживання в умовах динамічних змін середовища функціонування є безперспективним і не може забезпечити стійкого росту та розвитку.

Згідно з теорією економічного розвитку, розвиток будь якого об'єкта представляє собою необоротні та закономірні кількісно-якісні зміни соціально-економічної системи, що виводять її на більш високий рівень. Кількісний ріст обумовлює зростання обсягів товарів, а якісний – передбачає вдосконалювання самої структури та відповідає реальній різноманітності соціальних потреб (ріст різноманітності засобів задоволення попиту). Економічний розвиток виступає одночасно умовою та результатом економічної свободи підприємств ресторанного бізнесу в ринкових умовах, що визначає організацію процесу управління розвитком ресторанного бізнесу на певних принципах і виконання ряду загальних і специфічних функцій.

Відстеження, вимір і аналіз процесів розвитку й оцінки станів підприємства, виявлення проблемних ситуацій, подій, “вузьких місць”, негативних тенденцій, погроз і можливостей, у тому числі, “слабких сигналів” і помилок базується на принципах: економічності; оптимальності; системності; адекватності й релевантності; своєчасності; навченості.

Малі підприємства мають певні потенційні переваги перед великими та середніми у вирішенні регіональних завдань. Так, їхній розвиток сприяє поліпшенню регіональної структури виробництва, створює передумови для автономного забезпечення території товарами та послугами локального споживання (що дуже важливим стає в умовах повної економічної блокади Донбасу з боку України), більш раціонально використовуються трудові ресурси, прискорюється соціально-економічний розвиток.

У ресторанному бізнесі малі та мікропідприємства перспективні для вирішення цілого ряду завдань. Зокрема, поліпшення взаємодії підприємств на території незалежно від їхньої відомчої підпорядкованості та форми власності

шляхом розвитку мережі невеликих, вузькоспеціалізованих закладів, які орієнтують свою діяльність на невеликий ринковий сегмент або конкретну нішу. Перспективні невеликі підприємства, організації та виробництва у регіональних наукових й інженерно-технічних центрах. На таких підприємствах стає можливим організація виробництва унікальних продукції та послуг, необхідних для реалізації наукових досліджень і розроблень.

Призначення, функції та напрямки розвитку малих і мікропідприємств визначаються ступенем й особливостями їх розвитку спеціалізацією, що переважає, забезпеченістю трудовими й іншими видами ресурсів. Напрямки розвитку невеликих підприємств у населених пунктах різної величини визначаються у межах кожної групи з врахуванням їх економічних і соціальних особливостей.

Оскільки підприємства ресторанного бізнесу є важливим самостійним елементом торгово-виробничого комплексу, то аналіз їх діяльності та розвитку слід здійснювати у взаємозв'язку з виробничою та соціальною сферами через призму ринкових трансформацій. Важливу роль відіграють звички та традиції населення, а також загальний низький рівень знань населення про основи здорового харчування.

Поки ще існує схильність деяких фахівців і керівників у ресторанному бізнесі недооцінювати значення правильно організованого харчування, як потужного фактору подальшого розвитку економіки регіону та країни. Для зміни ситуації з якістю харчування необхідне прийняття невідкладних і дієвих заходів. При обґрунтуванні та прогнозуванні напрямків розвитку ресторанного бізнесу обов'язковою умовою виступає врахування вимог повноцінного та раціонального харчування, що дозволить усунути причини негативного впливу кризових явищ на здоров'я та дієздатність усієї нації і та відобразиться на соціально-економічній ефективності всіх, без винятку, секторів економіки. Для цього необхідна діюча стратегія управління розвитком ресторанного бізнесу. Сформульоване завдання припускає здійснення повної діагностики й аналізу діяльності ресторанного бізнесу для розроблення прогнозів по якісній зміні

пропонованого асортименту продукції та послуг, роз'яснення споживачам основ здоровішого харчування, надання консультаційних послуг з питань раціонального харчування у домашніх і не домашніх умовах тощо. Крім того, необхідна організація спеціалізованих соціально-орієнтованих закладів для організації харчування соціально-незахищених верств населення. Вирішення цієї проблеми повинне здійснюватися шляхом виділення з бюджету засобів фінансування для будівництва та забезпечення діяльності підприємств даної групи.

Оскільки підприємства ресторанного бізнесу, як правило, мікро та малі, то вони мають високу інноваційну активність і сприйнятливість до нововведень. Позначене повинно бути підкріплене використанням на них ефективних систем стимулювання інновацій і нововведень. Ключовими напрямками вирішення проблеми виступають збільшення кількості саме мікро- та малих підприємств, підвищення ефективності їх діяльності. Важлива економічна перевага цих підприємств укладається у швидкій окупності капітальних вкладень, які направляються на будівництво, реконструкцію та технічне переозброєння. Це дозволяє здійснювати переорієнтацію виготовлення продукції та надання послуг ресторанного бізнесу у короткий термін згідно з вимогами ситуації та попиту споживачів.

Враховуючи інтереси суб'єктів ресторанного бізнесу різних рівнів, важелі регулювання дозволяють вирівнювати їхнє фінансове становище, захищати найбільш уразливі ринкові сегменти та групи населення, реалізувати пріоритетні цілі економічного розвитку. Одночасно, будучи вбудованими у ринкові відносини, вони тим або іншим способом формують структуру цін і витрат, реальну конкурентоспроможність ресторанного бізнесу, а з ним і всієї сфери послуг, торгово-виробничого комплексу, а, значить, і функцію ринку.

Непрямими формами економічного регулювання розвитку ресторанного бізнесу виступають політика, реалізована державою у галузі кредитно-фінансових відносин, використовуваних систем оподаткування, амортизації майна тощо. Непрямі форми економічного регулювання впливають на

виробництво та споживання опосередковано, автоматично та носять безадресний характер. Західні експерти розглядають непряме економічне регулювання набагато ширше, включаючи різноманітні заходи щодо створення конкурентного середовища. На думку М. Портеру, уряд повинен створювати для фірм таку економічну ситуацію, яка заохочує та “підштовхує” їх до більш високих ступенів конкурентного розвитку. Найбільш ефективними важелями непрямого впливу є: створення, відповідно до сучасного рівня технологій і факторів виробництва, формування національних пріоритетів НТР, заохочення конкуренції та попиту на продукцію та послуги високої якості.

1.2. Специфічні особливості функціонування ресторанної сфери в Україні

Розвиток підприємств сфери послуг громадського харчування має свою галузеву специфіку. Ринок послуг громадського харчування зародився в Україні у XII ст. У XIX ст. розвиток ресторанного бізнесу відбувався по двох напрямках: технологічному й організаційному. До цього часу актуальним є відкриття ресторанів у найбільш відомих готелях світових столиць: Лондоні, Парижі, Нью-Йорку, а також розроблення концепції ресторанного обслуговування, що поєднує у собі, крім добору персоналу, організацію робочих процесів на кухні по принципах, описаних Ф. Тейлором.

У 20-х рр. минулого століття ресторанний бізнес відкриває для себе нові напрямки розвитку. Особливо характерним це стає для США, як найбільш динамічної країни, що розвивається, де новий по тих часах динамічний стиль життя вимагав нових форм задоволення потреб у їжі.

Починаючи з 60-х рр. минулого століття розвиток ресторанного бізнесу переходить у нову якість, потужний економічний підйом у більшості країн, у тому числі, в азіатському регіоні, лібералізація міждержавних зв'язків, що й глобалізація світової економіки відкрили для ресторанного бізнесу практично

необмежені можливості кількісного й якісного росту.

Аналізуючи динаміку ринку, нами була виявлена тенденція гнучкого реагування ринку послуг громадського харчування на кризові явища, що обумовлено його споживчою сутністю. За даними Державної служби державної статистики, український ринок громадського харчування у період стабілізації економіки до кризи 2019-2020 рр. розбудовувався досить інтенсивно, при цьому темпи росту становили від 20 до 45%. Слід зазначити нерівномірність і локальність розвитку ринку послуг громадського харчування по регіонах і містах. Наслідки кризи відобразилися на прибутковості підприємств, що спричинило зниження прибуткових організацій у сегменті ресторанного бізнесу з 81% на початку 2019 р. до 57,1% у 2020 р., що свідчить про пріоритетність цілей збереження підприємства, як господарської одиниці, над цілями отримання прибутку. Починаючи з січня 2020 р. обороти ресторанів високої цінової категорії виявили падіння на 40-60%, продажу демократичних закладів знизилися не так суттєво – на 20-25%. У регіональних містах-мільйонниках тенденція відмови від відвідування ресторанів і кафе виявила себе найбільш яскраво. Однак уже з вересня 2020 р. намітився ріст обороту ринку громадського харчування за рахунок росту потоку відвідувачів.

За даними регулярного моніторингу, проведеного у жовтні 2021 р., підприємства малого бізнесу, що діють у сфері послуг громадського харчування, до найбільш істотних проблем для бізнесу відносять дефіцит фінансових ресурсів, жорсткість конкуренції, низьку доступність кваліфікованого персоналу, спад попиту на послуги. Стабілізаційні заходи, проведені державними й регіональними органами управління по врегулюванні наслідків світової фінансової кризи, дали позитивні результати не тільки у сфері промислового виробництва, але й дозволили ринку послуг реанімувати основні показники діяльності.

Відносно структури ринку аналіз показав чітке розмежування підприємств сфери послуг громадського харчування на незалежні та мережні, причому останні працюють, як правило, у сегменті швидкого харчування, а

багато хто з них – на основі франчайзингу. Ще однією загальною закономірністю для мережних підприємств є час старту в Україні, яке доводиться в основному на період з 1993 по 2001 рр. З дев'ятнадцяти компаній більша частина є мультибрендовими та міжсегментними, походження капіталу в одинадцятьох випадках – українським, у шести – американським, інші мають статус спільних українсько-американських підприємств. Отримані результати діяльності мереж досягнуті за рахунок високої технологічності мережного ведення бізнесу, оптимізації асортиментів страв підприємств, концентрації та винесення заготівельних виробництв з території підприємств сфери послуг громадського харчування у спеціалізовані виробничі цехи, а також застосування промислових способів перероблення сировини, впровадження наскрізної автоматизації обліку, реалізації корпоративної етики у положеннях корпоративних стандартів.

Умова економічної доцільності, як головний стимул розвитку будь якого підприємства, обумовлює прагнення численних одиничних підприємств громадського харчування, у тому числі, і ресторанів, до консолідації. Створення мережних підприємств є значно більш вигідним з економічної точки зору, тому що малий бізнес відноситься до високовитратних за рахунок значного рівня загальногосподарських витрат. Консолідація зусиль і капіталів одиничних підприємств дозволяє їм розширити бізнес до рівня середнього, що, у першу чергу, дозволяє серйозно знижувати ризики збитків, банкрутства, захоплення конкурентами тощо. Мережні підприємств мають ряд важливих переваг: єдина кухня, єдині склади, єдина схема закупівель і просування товару. Для малих підприємств в умовах посилення конкуренції одним з діючих способів ефективного функціонування є впровадження інновацій у вигляді різного роду проєктів, що дозволяють забезпечувати конкурентні переваги.

Розглядаючи управлінський аспект підприємств-лідерів галузі, можна зробити висновок про доцільність партнерства власників бізнесу з акторами, політичними діячами, шоуменами й іншими популярними особистостями, що гарантує увагу публіки до ресторану, його PR. З іншого боку, введення в бізнес

шеф-кухаря ресторану або високопрофесійного керівника створює для них стійку мотивацію на загальний результат господарської діяльності підприємства сфери послуг громадського харчування.

У цілому громадське харчування на початку ХХІ століття продовжує залишатися соціально-значимою послугою зі значної епідеміологічної складової. Новим аспектом для громадського харчування є прагнення частини населення до отримання “здоровішого харчування” і формування раціону з урахуванням стану власного здоров’я. Цей аспект, а також у цілому розвиток науки про харчування людини вимагає від персоналу підприємств громадського харчування впровадження нових технологій, сировини, яка раніше не використовувалася, що спричиняє певні труднощі при дотриманні санітарно-епідеміологічного режиму, тому що ці технології нерідко носять випереджальний характер стосовно регламентуючих факторів.

Ще одним новим напрямком є розвиток системи “корпоративного харчування”. При формуванні замовлення у цьому випадку місце готування їжі та місце її приймання розділене часом і відстанню, що вимагає коректування розуміння про систему організованого харчування у межах існуючого нормативно-правового поля. У цілому представлені матеріали свідчать про важливість профілактичних заходів у системі громадського харчування. Їхня організація повинна базуватися на системі послідовних дій як власника об’єкта, так і наглядових органів. Опорними моментами є:

- відповідність проєктної документації вимогам;
- відповідність технологічної документації вимогам;
- навчання персоналу;
- поточний санітарний стан об’єкта;
- організація виробничого контролю на всіх етапах виробничого процесу – від постачання сировини до споживача.

Таким чином, на основі аналізу стану сфери послуг громадського харчування в Україні, можна виділити деякі узагальнюючі тенденції подальшого розвитку даної галузі. На кінець 1 півріччя 2019 р. на 10

найбільших мереж доводилося близько 30% від загальної кількості мережних закладів громадського харчування, що працюють на території України. Однак саме мережні концепції мають найбільший потенціал і надалі будуть підсилювати свої позиції. Експерти відзначають, що останніми роками темпи росту зберігалися на високому рівні, оскільки в Україні ринок громадського харчування ще не досягнув стадії насичення. Однак з кінця 2019 року позначається вплив економічної кризи на темпи росту даного ринку. Індекс фізичного обсягу обороту громадського харчування за перший квартал 2020 року склав 92,8% до відповідного періоду попереднього року. За підсумками 2019 року цей показник становив 112,3% до відповідного до періоду попереднього року. Аналогічний показник для 2017 і 2018 року склав 115,8% і 114,7% відповідно, що свідчить про ріст обігу громадського харчування та темпи росту за рахунок підвищення цін на послуги підприємств громадського харчування. З 2019 року по березень 2020 року вони знизилися на 20-30%, а низького сегменту – зросли на той же порядок. Відносно стабільним є середній ціновий сегмент, який продовжить своє зростання після зникнення наслідків кризи.

У першому кварталі 2020 року ринок виріс несуттєво у порівнянні з аналогічним показником попереднього року. Темпи росту склали всього 8,4%, останніх дев'ять років цей показник тримався на рівні 30%. Сьогодні в Україні діє велика кількість різноманітних закладів ресторанної індустрії. Так, існують заклади харчування, розраховані на різні групи населення за рівнем доходів. Функціонують елітні ресторани з високим рівнем цін. Велика кількість підприємств харчування розрахована на категорію споживачів з низьким рівнем доходів. Різнманітні ресторани відповідають і потребам середнього класу. На ринку представлені: ресторани (різних стилів, концепцій); кафе; пивні; літні кафе-намети; бари; заклади харчування у ділових центрах тощо. Зупинимось ретельніше на огляді деяких сегментів ринку послуг громадського харчування.

Особливе явище – авторські ресторани “високої кухні”. Активний розвиток одержав і новий напрямок фрі-фло (відвідувач рухається уздовж

вітрин, де вже розкладені всі страви та сам їх собі бере). Кав'ярні стали улюбленим місцем зустрічей людей. Ще один напрямок розвитку ринку – фуд-корти або ресторани дворики (це своєрідна сукупність підприємств ресторанної індустрії, розташованих у торгово-розважальних центрах із загальним посадковим залом).

Дані сучасної статистики свідчать про те, що темпи розширення ємності ринку ресторанного господарства в Україні становлять 30- 40% щорічно, у нашій країні ринок ще не досяг стадії насичення. Основна причина бурхливого росту ділової активності у галузі – ріст туристів і платоспроможного попиту українців. Усе більша кількість громадян воліє харчуватися не у будинку, а відвідувати будь які кафе або закусочні. Основний ріст обігу припадає на найбільш доступний за цінами сегмент швидкого харчування.

Економічний механізм, виступаючи системою керуючих економічних впливів, спрямованих на процеси та сприятливе узгодження економічних інтересів при досягненні поставлених цілей, обумовлює наявність у комплексі законодавчого та нормативного забезпечення розвитку ресторанного бізнесу, що виступає одним з елементів підвищення ефективності економіки країни у цілому на сучасному етапі; сукупності взаємозалежних фінансово-економічних засобів, що стимулюють оптимізацію використання різних видів ресурсів за умови забезпечення високої якості та необхідної кількості виготовленої продукції та надаваних послуг; систему стандартизації, нормування та правил здійснення діяльності, економічного регулювання та контролю, що впливають на процес розвитку ресторанного бізнесу й усіх інших секторів економіки; ціноутворення, що відображає реальне співвідношення витрат на виготовлення, реалізацію та організацію споживання продукції та послуг з цінами на аналогічний товар на інших підприємствах одного ринкового сегмента; державну інвестиційну підтримку ресторанного бізнесу для його постійного розвитку та створення для цих цілей відповідних фондів на різних рівнях, за допомогою яких і буде здійснюватися фінансування відповідних програм і проєктів розвитку на конкретну перспективу; ефективне управління розвитком,

інформаційне забезпечення процесу розвитку, навчання, підготовки та перепідготовки кадрів.

Таким чином, основним завданням економічного механізму мотивації розвитку ресторанного бізнесу є забезпечення його ефективного використання та розвитку. Для цього необхідна така система економічної мотивації, яка створить об'єктивні умови для узгодження дій усіх учасників процесу з врахуванням їх економічних інтересів.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНОВИЩА ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ КАФЕ-БАРУ “ОЗЕРНЯНКА”

2.1. Аналіз основних тенденцій сучасного ринку ресторанного господарства в Україні

Важливими натуральними показниками, що характеризують результативність діяльності ресторанного бізнесу, виступають обсяг реалізації основних видів продовольчих товарів у натуральному вимірі та випуск страв з розподілом по групах. Вивчення структури дозволяє врахувати зміни, що відбуваються у розподілі засобів, які витрачаються населенням на придбання продукції у ресторанному бізнесі, показати розбіжність сформованої структури від загальної структури видатків на харчування, обумовлених бюджетною статистикою, вивчити тенденції споживання продуктів, простежити трансформації та розробляти ефективні управлінські рішення по напрямках інтенсифікації розвитку ресторанного бізнесу та пропозиції послуг. Якщо перший показник враховується у звіті за спеціальною формою, то другий – не відображається у діючій статистичній звітності взагалі. Недоліком сучасної статистичної звітності є так само й те, що обсяг реалізації у ресторанному бізнесі основних видів продовольчих товарів представляється у вигляді вартісного або натурального показника у складі роздрібної торгівлі, що не дозволяє простежити його зміни конкретно у ресторанному бізнесі.

Торговельна структура товарообігу ресторанного бізнесу характеризує співвідношення обсягів реалізації окремих товарних груп у його складі та дозволяє оцінити, наскільки ресторанний бізнес справляється зі своїм основним завданням – випуском і реалізацією продукції власного виробництва та наданням послуг, а також, яке його місце у реалізації покупних товарів.

Функціями, що історично сформувалися на підприємствах громадського харчування, є соціально-культурні послуги, які забезпечують проведення

вільного часу. Це, насамперед, різноманітні розважальні послуги, що змінюються у процесі суспільного розвитку: програми вар'єте, концерти, дискотеки, вистави, більярд, боулінг, стриптиз тощо. Дослідниками зазвичай виділяється саме розважальна роль додаткових послуг громадського харчування, завданням яких є як психологічне розвантаження людини, так і реалізація розташованих на верхніх щаблях піраміди Маслоу потреб: успіху, визнання, самореалізації.

Показник товарообігу характеризує діяльність по доведенню продуктів харчування у сферу особистого споживання. Через нього одержують суспільне визнання вартість і споживча вартість. Виражаючи реалізовану частину сукупного суспільного продукту, показник товарообігу дозволяє зрівняти економічні інтереси суспільства, підприємства, окремо конкретної особистості та тим самим відображає взаємозв'язки ресторанного бізнесу у системі народного господарства. Динаміка показника товарообігу ресторанного бізнесу відображає основні тенденції розвитку, зміну чисельності населення, що користується його послугами, перехід від харчування у домашніх умовах до суспільно організованого, зміна якості продукції та послуг, рівень відтворення робочої сили.

Аналіз динаміки зміни товарообігу ресторанного бізнесу показує, що даний сектор економіки намагався активно “включатися” у процес прискореного розвитку, але рівень 1986 р. досягти так і не зміг у зв'язку з періодичним виникнення кризових явищ у соціально-політичному житті країни (табл. 2.1). Поки усе ще відсутні досить вагомі аргументи у споживачів на користь заміни домашнього харчування харчуванням у ресторанному бізнесі. Збільшення ж частки товарообігу роздрібної торгівлі у ВВП тільки підтверджує факт збільшення реалізації товарів через торговельну мережу, а не через підприємства харчування.

Однак про результативність управління розвитком ресторанної сфери сьогодні недостатньо судити тільки за результатами роботи підприємств, що одержали відображення у статистиці (т. зв. юридичним особам). Необхідно

визначати масштаби діяльності всіх, без винятку, підприємств, незалежно від того, у чийому відомчому підпорядкуванні вони перебувають, яку форму власності мають і як реалізують свою продукцію.

Таблиця 2.1

Характеристика соціального аспекту діяльності
ресторанного бізнесу за 2007-2021 рр. (сформовано автором)

Роки	Темпи зростання доходів населення, %	Темпи росту товарообігу ресторанного бізнесу, %	Питома вага товарообігу ресторанного бізнесу у ВВП, %	Питома вага товарообігу торгівлі у ВВП, %	Витрати населення на продукти харчування у загальних витратах, у т. ч. на ресторанний бізнес, %
2007	131,1	107,2	1,21	15,7	12,5
2008	122,7	94,3	1,23	15,6	11,7
2009	117,1	119,7	1,24	16,4	9,5
2010	96,6	101,8	1,12	17,5	8,5
2011	120,3	107,0	1,0	18,6	6,8
2012	128,7	139,4	1,0	20,4	5,0
2013	113,4	110,8	1,0	22,9	4,0
2014	117,8	112,5	0,9	24,1	3,5
2015	108,4	101,7	0,9	25,2	2,2
2016	91,2	93,5	0,9	24,4	2,2
2017	112,8	95,4	0,9	24,1	1,9
2018	106,5	111,1	0,8	25,1	1,7
2019	102,8	109,9	0,9	26,8	1,6
2020	101,2	102,7	0,8	27,6	1,5
2021	94,5	91,9	0,8	27,0	1,4

Діяльність будь яких підприємств ресторанного бізнесу повинна знаходити висвітлення у звітних матеріалах статистики.

У сучасних умовах повністю відсутня будь яка інформація про обсяг харчування населення через установи соціально-культурного типу та підприємства харчування, що організують харчування організованих контингентів. Спостереження автора показують, що основна частина харчування, організованого у соціально-культурних установах, зводиться тільки до споживання покупних товарів у вигляді морозива, алкогольних і

безалкогольних напоїв, снєків, кондитерських виробів, іноді – бутербродів, що зовсім не відповідає вимогам раціональної організації харчування споживачів в установах даної спрямованості.

Представлені аргументи свідчать про те, що тільки товарообіг недостатньо розглядати в якості показника результативності управління розвитком ресторанного бізнесу. Разом з тим, значення його виходить за межі галузі, тому що товарообіг ресторанного бізнесу виступає одночасно важливою соціальною складовою і характеризує рівень життя населення.

Основним недоліком товарообігу ресторанного бізнесу в якості самостійного оцінювального показника є його синтетичний характер, обумовлений його сутністю, як вартісного елемента. Характеристика діяльності ресторанного бізнесу одним показником товарообігу може стимулювати тільки до збільшення випуску продукції з дорогої сировини на зміну дешевому, але трудомісткому, до реалізації продукції не через зали, а “на винос”, з меншими видатками. Щоб зменшити це негативне явище, діагностику, оцінку, аналіз, а також прогнозування та планування розвитку доцільно здійснювати у розрізі складових частин товарообігу та товарної структури, доповнюючи вартісні показники натуральними.

Незважаючи на негативні моменти у використанні товарообігу в якості самостійного оцінювального показника у ресторанному бізнесі, слід зазначити, що простота розрахунків, висока інформативність, різноманітність виконуваних функцій закріплюють за ним провідне місце у сучасних умовах в оцінюванні результативності управління розвитком ресторанного бізнесу та прийнятті управлінських рішень по підвищенні ефективності розвитку, але не як самостійного, а як структурного елемента комплексної системи показників.

У ресторанному бізнесі здійснюється облік обігу по продукції власного виробництва. Його використання як оцінного, з одного боку, об’єктивно орієнтує виробника на створення дрібних виробництв і цехів на невеликі по місткості підприємства, що приводить до збільшення суспільно-необхідних витрат часу на готування їжі, нераціональне використання різних видів

ресурсів, проблеми з утилізацією харчових відходів. А висока трудомісткість виготовлення, у свою чергу, обумовлює більш високу вартість готової продукції. Більшість керівників підприємств сьогодні погоджуються на перехід від виробництва деяких груп напівфабрикатів, купуючи їх у постачальників-виробників або постачальників-посередників. Таким чином, знижуючи трудомісткість продукції, що випускається, раціонально використовуються площі приміщень, а також різноманітне устаткування, що є в наявності, різні види ресурсів.

З іншого боку, питома вага товарообігу по продукції власного виготовлення відображає частку переробленої продукції на підприємстві, покликаної задовольняти різні потреби населення. Чим вищою є його частка у загальному товарообігу, тем більшою є кількість нової та потрібної продукції та послуг, що будуть запропоновані споживачам. Однак, як самостійний, цей показник недостатньо характеризує фактичний рівень розвитку ресторанного бізнесу, що пояснює логіку його відсутності у статистичній звітності.

Таким чином, оцінювання діяльності ресторанного бізнесу за допомогою самостійного показника обігу по продукції власного виробництва також не може повною мірою охарактеризувати рівень, що сформувався, потреб працівників і вступає у протиріччя з об'єктивним процесом концентрації виробництва продукції на підприємствах харчової промисловості та на заготівельних підприємствах ресторанного бізнесу. Даний факт підкреслює те, що показник обігу по продукції власного виготовлення як самостійного елемента не може повністю відображати сутність торгово-виробничого процесу у ресторанному бізнесі, а характеризує тільки специфічну частину загального товарообігу, яка виділяється, виходячи з внутрішніх потреб обліку. Тому у сучасних умовах використання єдиного такого показника також не доцільно. Застосування його повинно здійснюватися у взаємозв'язку з іншими показниками комплексної системи показників результативності управління розвитком ресторанного бізнесу.

Місце розташування підприємств харчування дозволяє виділяти

товарообіг загальнодоступної мережі, підприємств харчування за місцем роботи та навчання, розташованих при культурно-масових установах, готельних комплексах тощо. Але складність оцінювання полягає у тому, що даний показник самостійно у статистичній звітності ніколи не виділявся, що обмежує діагностику та не дозволяє повною мірою прослідковувати тенденції у розвитку різних ринкових сегментів ресторанного бізнесу, а також розробляти реальні плани, орієнтовані на особливості задоволення специфічного попиту у кожному окремому ринковому сегменті. Для розроблення прогнозів конкретних ринкових сегментів необхідні спеціальні маркетингові дослідження, які самі по собі є досить трудомісткими та дорогими.

Не точним, а, відповідно, і недоцільним у сучасних умовах виступає використовуваний раніше узагальнюючий показник – умовний обіг. Він розраховувався на основі нормативів трудомісткості оброблення та реалізації окремих груп сировини. Однак застарілі нормативи та широта асортиментів виготовлюваних напівфабрикатів і використовуваної сировини лімітують його застосування для визначення результативності управління розвитком ресторанного бізнесу. До того ж, продукція ресторанного бізнесу ні по вазі, ні за структурою її складових-компонентів не є стабільною. Та ж сама страва на різних підприємствах може бути приготовленою по різних рецептурах, що, відповідно, обумовлює її різну трудомісткість і складність обліку.

Коефіцієнти трудомісткості виробництва продукції повинні бути однаковими для всіх підприємств ресторанного бізнесу. Це особливо важливо враховувати сьогодні, коли у ресторанному бізнесі намагаються використовувати для готування продукції не сировину, а напівфабрикати, ступінь готовності яких підприємства визначають самостійно, виходячи з конкретних виробничих, фінансових, кадрових й інших ресурсів і потреб. Усе перераховане обумовлює недоцільність здійснення розрахунків умовного обігу для ресторанного бізнесу й об'єктивно обмежує сучасне його використання в аналізі господарської діяльності й управлінні розвитком ресторанного бізнесу.

Будучи абсолютною статистичною величиною, показник товарообігу ресторанного бізнесу залежить від кількості населення, що користується його послугами. Щоб вирівняти вплив розбіжностей у чисельності населення в динаміці й у територіальному розрізі, ці показники розраховуються на душу населення. При цьому показник товарообігу на душу населення виступає відносним показником інтенсивності внаслідок непорівнянності обсягів реалізованої продукції та послуг і кількості споживачів. Так, динаміка зміни товарообігу на одну людину аж до 2020 р. характеризується позитивними значеннями як по країні, так і по Тернопільській області. Але швидкість таких змін у Тернопільській області є вищою, ніж в Україні. Це свідчить про більш інтенсивні кризові прояви соціально-політичних процесів у промислово розвиненому регіоні. Однак використання лише вартісних показників недостатньо повно відображає результативність діяльності ресторанного бізнесу, гіпертрофується функцію реалізації найчастіше на шкоду асортиментам і якості продукції та послуг. В основу аналізу повноцінності та збалансованості харчування по енергетичному складу, набору основних харчових речовин повинні бути покладені також і натуральні показники. Прикладом слугує зміна основних показників діяльності ресторанного бізнесу у Тернопільській області (табл. 2.2).

Так, роздрібний товарообіг (обіг по продукції власного виготовлення) має стійку тенденцію росту, однак його швидкість не у всіх містах однакова. Зміна показників виявляє стрибкоподібну тенденцію, яка визначається такими ж різкими змінами у діяльності промислових підприємств, розташованих на території цих населених пунктів. 2021 р. відзначений різким падінням товарообігу (більш, ніж на 65% у порівнянні з попереднім роком) на всіх підприємствах ресторанного бізнесу Тернопільської області, що стало тенденцією, що набирає обіг соціально-політичної й економічної кризи в країні, особливо на Сході.

Таблиця 2.2

Зміна структури мережі ресторанного бізнесу за типами підприємств
згідно КВЕД в Україні за 2011-2021 рр. (складено автором)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
По Україні											
Підприємств усього	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
у т. ч.											
ресторани	3,7	9,7	4,2	4,4	4,6	4,8	5,1	5,5	6,1	6,7	7,2
кафе	47,4	63,5	47,5	46,2	45,0	43,7	43,1	40,9	39,2	37,5	36,1
бари	10,9	15,3	11,1	10,5	10,4	10,7	10,8	10,1	10,3	10,5	10,4
їдальні та заклади, що постачають їжу підприємства	37,5	11,5	36,8	38,5	39,3	40,6	40,6	43,2	44,4	44,7	45,9
По Тернопільській області											
ресторани	3,5	3,8	4,2	4,6	4,7	5,5	5,3	5,4	5,7	5,9	6,4
кафе	41,1	43,2	49,1	50,2	48,6	47,2	45,6	46,6	45,4	44,6	44,9
бари	6,5	6,1	4,4	4,4	5,1	5,2	6,0	5,5	6,0	6,6	6,7
їдальні й що поставляють їжу підприємства	48,4	46,9	44,6	40,8	41,5	42,0	43,1	42,5	42,7	42,9	42,0

Невиправданим вважається вивчення впливу зміни структури товарообігу на рівень витрат, що при відсутності узагальнених статистичних даних реально можна проводити тільки у межах конкретного підприємства під час спеціальних досліджень і, відповідно, до поставлених цілей підприємства, які можуть відрізнятися від напрямків розвитку ресторанного бізнесу.

Метод порівнянь досить повно ілюструє зміни усередині мережі ресторанного бізнесу за місцем розміщення. Результати дослідження підтверджують висновок про те, що у міській місцевості розташована більша кількість об'єктів ресторанного бізнесу, ніж у сільській при постійному характері тенденції до скорочення загальної кількості підприємств по Україні. Також ведеться порівняння структури мережі ресторанного бізнесу по типах підприємств, а при необхідності – і по формах власності, місцю розміщення тощо. Дані таблиці підтверджують популярність такого типу підприємств, як

ресторан. Група їдалень і підприємств, які постачають їжу, характеризується спочатку скороченням, а за результатами діяльності у 2015 р. – деяким збільшенням їх кількості. Сьогодні ці типи підприємств поки-що не мають повної довіри у споживача. Для таких типів, як кафе та бари, можна відзначити стрибкоподібну тенденцію, коли зниження їх кількості змінюється їхнім збільшенням на загальному фоні скорочення мережі ресторанного бізнесу. Метод порівнянь використовується найчастіше на початковій стадії аналізу. Надалі виникає необхідність у встановленні та вивченні причин виявлених відхилень і об'єктивній їхній оцінці.

Широко застосовують на практиці метод середніх і відносних величин, який забезпечує одержання узагальненої характеристики досліджуваних процесів і явищ. Для ресторанного бізнесу у цьому випадку розраховується середнє вироблення на одного працівника, обсяг товарообігу на одну гривню основних фондів, середня зарплата на одного працівника, середня кількість місць на одне підприємство тощо. Порівнянням фактичних даних із середніми показниками встановлюється, на якому рівні розвитку перебувають підприємства у межах групи, і визначаються напрямки вдосконалювання їх господарської діяльності та подальшого розвитку. Доцільним є використання даного методу для порівняння у невеликих однорідних групах підприємств. При ігноруванні фактору однорідності виявляється “розбіжність” відхилень у дуже широких межах і викривлення результатів, що не дозволяє робити правильні висновки щодо напрямків удосконалювання та подальшого розвитку об'єкта.

Метод відносних величин доповнює характеристики абсолютних даних, дозволяє оцінити ступінь результативності діяльності, дати оцінку структурним показникам, рівню витрат, рентабельності тощо. За допомогою коефіцієнтів аналізуються ті ж процеси, але порівнюються вони з показником, прийнятим за одиницю. Метод відносних величин більш точно характеризує всі показники господарської діяльності, тому що відображає ступінь відхилення від його планових або попередніх значень.

При оцінюванні розвитку ресторанного бізнесу використовується метод відносних величин для розрахунків питомої ваги обігу підприємств у загальному товарообігу торгівлі. При середньому незначному скороченні загальної чисельності працівників підприємств (на 16,6% досліджуваних підприємств) і працівників виробництва, зокрема, виріс рівень середньої заробітної плати закладів на 17,5%. Відзначені зміни у групі обумовлені деякою мірою ростом собівартості реалізованої продукції на більшості досліджуваних підприємств.

2.2. Дослідження організації ведення ресторанного бізнесу кафе-баром “Озернянка” та перспектив його розвитку

Аналізуючи функції, виконувані кафе-баром “Озернянка”, слід звернути увагу на те, що значна їхня частина є типовими торговельними функціями. Значення торговельної функції пов’язане зі здійсненням акту купівлі-продажу страв, напоїв, виробів, інших послуг. Виконання торговельних функцій підприємств громадського харчування повинно строго контролюватися, оскільки циркуляція коштів створює привід для зловживань контактного персоналу. Торговельні функції охоплюють також продаж так званих “покупних”, тобто супутніх товарів: тютюнових і кондитерських виробів, алкогольних і прохолодних напоїв. Виконання цих функцій наближене до діяльності у сфері роздрібної торгівлі, їх необхідність диктується комплексністю надання послуги.

Незважаючи на деяке зниження рівня результатів торгово-виробничої діяльності у кафе-барі “Озернянка”, у цілому на ринку ресторанного бізнесу їх розвиток можна охарактеризувати, як позитивний. Більшість з них працюють прибутково. Це пояснюється орієнтацією на масового споживача та найкращому задоволенні потреб у послугах харчування та відпочинку, мобільністю у відношенні реагування на зміну попиту, достатнім рівнем якості

продукції та послуг, зацікавленістю керівників і всього колективу у стабільній роботі своїх підприємств на обраному ринковому сегменті.

На ринку ресторанів ситуація складається трохи по-іншому. Так, тільки половина підприємств мають позитивну динаміку товарообігу, у 33,3% від їхньої загальної кількості відзначається одночасний ріст обігу по продукції власного виготовлення, причому темпи росту перевищують темпи росту роздрібного товарообігу. На 1/3 підприємств такі зміни забезпечені збільшенням загальної чисельності працівників і працівників виробництва. З іншого боку, зміни основних результатів торгово-виробничої діяльності обумовлені ростом собівартості реалізованої продукції. При цьому темпи її вищі, ніж темпи росту виготовлення на одного працівника виробництва та чисельності працівників. Збільшення собівартості реалізованої продукції пояснюється впливом наступних факторів:

- ріст цін на продукцію;
- ріст рівня націнки на окремі страви, вироби, напої;
- використання праці висококваліфікованих фахівців;
- придбання та використання у процесі виробництва продукції нового високопродуктивного сучасного устаткування;
- впровадження нових маловідходних і безвідхідних технологій оброблення сировини та виготовлення продукції на підприємстві.

Позитивну динаміку чистого доходу має тільки половина досліджуваних ресторанів. Окремі підприємства зазнають збитків, і навіть скорочення загальної чисельності працівників і працівників виробництва не дозволили їм отримати прибуток. Однак, незважаючи на збитки за результатами розвитку на 16,6% від загальної кількості досліджуваних ресторанів, існує реальна можливість одержати позитивну динаміку у майбутньому. Збитки на даних підприємствах не перевищили 1% до товарообігу, у той час як собівартість зросла на 90%, чисельність працівників збільшилася на 75%, а валовий дохід – на 89%. При цьому відзначається ріст питомої ваги обігу по продукції власного виробництва у товарообігу. Усе це дозволяє припустити, що у подальшій

діяльності окремі підприємства зможуть отримати прибуток за умови, якщо чисельність працівників не буде збільшуватися, а також не буде зростати собівартість продукції.

Основними формами реалізації самоврядування виступають: самоорганізація; саморегулювання; самоконтроль. Самоврядування через зв'язок базових понять – “управління” і “організація” – припускає самоорганізацію (здатність власної зміни у необхідному напрямку). Самоорганізована система як вихідна передумова свого функціонування вимагає деякої попередньої організації, а самоврядування має об'єктивні межі.

Самоврядування, як правило, реалізується шляхом участі всього колективу працівників у розробленні обґрунтованих рішень, і, відповідно, моніторингу за їхнім виконанням за допомогою виборності керівників різного рівня і єдиноначальності в управлінні підприємством. Воно сприяє об'єднанню зусиль і розвитку ініціативи працівників для досягнення високих результатів праці, виховання в них організованості та дисципліни, підвищення загальної свідомості. У процесі самоврядування розвитком дуже багато чого залежить від людини (працівника, споживача), так що його мотивація багато у чому визначає ефективність розвитку підприємства, а також його конкурентоспроможність на ринку.

В умовах ринку неможливо ігнорувати зростаючу свідомість працівників у напрямку того, що прийняття рішень, які стосуються умов й організації їх праці, а також розподілу його результатів, не може більше залишатися винятковим привілеєм роботодавців. Істотне значення набуває й активізація дій найманих робітників і їх організацій (у першу чергу, профспілок), спрямованих на підвищення власної ролі в управлінні виробництвом і розподілі його результатів.

Самоврядування припускає залучення працівників у процес прийняття рішень, насамперед по тих питаннях, які напряму стосуються їхніх інтересів, визначення конкретних цілей виробництва і його технічного розвитку, форми розподілу доходу, вибору керівників і кадрових рішень у цілому. Воно

здійснюється учасниками трудового процесу, його ніхто не нав'язує ззовні, тобто самоврядування не є чимсь відстороненим. Самоврядування втілюється кожним індивідуально, але за умови співробітництва, воно реалізується командою, в одному “зв’язуванні” з лідером, що задає загальний напрямок, координує дію персоналу та допомагає працівникам управляти самими собою.

Проналізуємо об’єм, динаміку, структуру основних засобів кафе-бару “Озернянка” за 2020 і 2021 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура та динаміка основних засобів
кафе-бару “Озернянка” за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2020 р. (+;-)	
	тис. грн	%	тис. грн.	%	тис. грн	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	271,6	63,2	289,4	64,3	17,8	3,9
Машини та обладнання	61,9	14,4	61,9	13,7	-	-
Транспортні засоби	89,7	20,9	92,8	20,7	3,1	0,7
Робочі і продуктивні тварини	2,6	0,6	1,7	0,4	-0,9	-0,2
Інші основні засоби	4,1	0,9	4,1	0,9	-	-
Разом	429,9	100	449,9	100	20	4,4

Важливе значення має аналіз вивчення руху та технічного стану основних засобів. Для цього розраховують наступні показники:

— коефіцієнт оновлення — відображає інтенсивність оновлення основних фондів та вираховується як відношення вартості основних фондів, що поступили за звітний період та їх вартості на кінець цього періоду. При проведенні аналізу необхідно порівняти коефіцієнт оновлення по активній частині з коефіцієнтом оновлення по всіх основних фондах, і вияснити, за рахунок якої частини основних фондів в більшій мірі відбувається оновлення;

- коефіцієнт вибуття — характеризує суть інтенсивності вибуття основних фондів із сфери виробництва і розраховується як відношення вартості основних фондів, що вибули за звітний період до їх вартості на початок цього

періоду. При проведенні аналізу необхідно порівняти коефіцієнт вибуття по активній частині з коефіцієнтом вибуття по всіх основних фондах, і вияснити за рахунок якої частини відбувається вибуття. Більш високий коефіцієнт вибуття по активній частині, ніж по всіх інших фондах покаже, що їх вибуття на підприємстві здійснюється за рахунок активної частини і це негативно вплине на показник фондівдачі за інших однакових умов;

- коефіцієнт приросту – характеризує рівень приросту основних фондів чи окремих його груп за певний період і розраховується як відношення вартості приросту основних фондів до їх вартості на початок цього періоду.

Таблиця 2.4

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

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р. (+;-)
Наявність на початок року, тис. грн	345	430	85
Знос, тис. грн.	20	41	21
Первісна вартість, тис. грн.	345	430	85
Надійшло за рік, тис. грн.	88	3	-85
Вибуло за рік, тис. грн	3	-	-3
Наявність на кінець року, тис. грн	430	433	3
Коефіцієнт оновлення	0,2	0,01	-
Коефіцієнт вибуття	0,009	-	-
Коефіцієнт зносу	0,06	0,09	-
Коефіцієнт придатності	0,9	0,9	-

При проведенні аналізу коефіцієнти оновлення, вибуття та приросту основних виробничих фондів потрібно розглядати взаємопов’язано.

Проведемо аналіз фактичних показників використання робочого часу з плановими (кількість відпрацьованих людино-днів (людино-годин); середня кількість днів роботи одного працівника, середня тривалість робочого дня; середня кількість годин роботи одного робітника; зміна фонду робочого часу з планом за рахунок: зміни числа робітників, зміни середньої кількості днів, відпрацьованих одним робітником, зміни середньої тривалості робочого дня) у 2020-2021 роках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка використання робочого часу
кафе-бару “Озернянка” за 2020-2021 рр.

№ п/п	Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
				+;-	%
1.	Кількість відпрацьованих л/днів всіма робітниками	32796	29029	-3767	12,9
2.	Кількість відпрацьованих л/год. всіма робітниками	262366	232232	-30134	12,9
3.	Середньооблікова чисельність робітників, чол.	133	116	-17	14,6
4.	Показники використання робочого часу				
4.1.	Середня кількість днів роботи 1-го робітника (п.1/п.3)	246	250	4	1,6
4.2.	Середня тривалість робочого дня, год. (п.2/п.1)	8	8	-	-
4.3	Середня кількість годин роботи 1-го робітника (п.2/п.3)	1973	2002	29	1,4

Кафе-бар “Озернянка” за тривалий час свого існування завоював велику популярність. Неповторний інтер’єр та жива музика створюють незабутні враження, а кращі страви європейської та національної кухонь, їх вишукана подача і бездоганне обслуговування – все це приємно дивує гостей, залишаючи найкращі спогади про відпочинок. Заклад ресторанного типу надає можливість відсвяткувати різноманітні урочисті та святкові події. В “Озерянці” можна замовити їжу – це чудовий варіант, якщо хочеться звільнити себе від зайвого клопоту щодо організації застілля, коли немає часу на повноцінний похід у ресторан.

Кафе-бар “Озернянка” відноситься до типу підприємства громадського харчування, тобто це вид підприємства з характерними особливостями кулінарної продукції та номенклатури пропонованих послуг споживачам. Заклад відмінно гармоніює з навколишнім ландшафтом і затишною атмосферою, серед щебетання птахів і трелі цвіркунів. До сутінків, що опускаються, запалюються ліхтарі, які стають дороговказними зірками у казковий і таємничий світ спокою, насолоди та заспокоєння. Зал наповнений

множинними елементами декору, в тому числі, зробленими працівниками закладу власноручно, з особливою турботою, усе це надає підприємству особливого вигляду. У кафе-барі можна помітити елементи і присутності у дизайні, а також тяжіння до національної культури. Персонал закладу уважний, ввічливий, люб'язний і вихований, для кожного гостя створитися індивідуальний підхід. Формений одяг: біла сорочка та чорні штани для чоловіків, а також поясна сумка, а дівчата одягнуті у чорні спідниці з поясною сумкою та білі блузи. Рівень обслуговування у кафе-барі “Озернянка” забезпечується висококваліфікованими кухарями, офіціантами та поєднується з організацією відпочинку і розваг для гостей і відвідувачів закладу.

3. ПРОПОЗИЦІЇ ПОКРАЩЕННЯ СТАНОВИЩА ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ КАФЕ-БАРУ “ОЗЕРНЯНКА”

3.1. Пропозиції впровадження оцінювання на основі збалансованої системи показників у діяльності ресторанного закладу

Підприємство, що володіє управлінською, фінансовою та іншими видами стабільності, надає конкурентоспроможні послуги, що мають переваги перед аналогами у конкретних сегментах ринку у певний період часу.

Обрані фактори, що наведені у табл. 3.1, підлягають порівняльному оцінюванню, при цьому ступінь впливу кожного фактору на формування стратегії сталого розвитку підприємства здійснюється у балах від 0 до 5.

Таблиця 3.1

Рекомендовані фактори, що вплинуть на формування
стратегії стійкого розвитку кафе-бару “Озернянка”

№ п/п	Найменування фактору	Шкала інтенсивності	Ранг очікуванн я	Ранг сприй- няття	Ранг значи- мості	Рівень проблем- ності
1	2	3	4	5	6	7
1	Якість надаваних послуг					
1.1	Ступінь задоволеності	Низька – дуже висока	1	5	5	-4
1.2	Ступінь відновлення послуг	Знизиться - підвищиться	3	4	5	-1
1.3	Суспільна прийнятність послуг	Знизиться - підвищиться	3	4	5	-1
1.4	Ступінь лояльності споживачів	Знизиться - підвищиться	1	5	5	-4
2	Ціна послуг					
2.1	Рівень насиченості попиту	Підвищиться - знизиться	4	4	5	0
2.2	Коливання попиту	Дуже великі - відсутні	3	5	5	-2

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7
2.3	Коливання цін	Дуже великі - відсутні	4	4	5	0
2.4	Стабільність структури ринку	Низька -висока	4	4	5	0
2.5	Державне регулювання конкуренції	Дуже тверде - відсутні	3	3	5	0
2.6	Рівень інфляції	Високий - низький	4	4	5	0
2.7	Рівень доходів населення	Низький-Високий	3	5	5	-2
2.8	Рівень витрат на проведення послуг	Дуже високий - низький	2	5	5	-3
Якість персоналу та менеджменту						
3.1	Конкуренція на ринку трудових	Дуже слабка - сильна	1	4	5	-3
3.2	Рівень компетенцій	Низький - високий	3	5	5	-2
3.3	Рівень виробничої й загальної культури	Низький - високий	3	4	5	-1
3.4	Ступінь криміногенності діяльності	Висока -низька	3	4	5	-1
№ п/п	Найменування фактору	Шкала інтенсивності	Ранг очіку-ванн	Ранг сприй-няття	Ранг вагомості	Рівень проблемносте
4	Технологічний рівень проведення послуг					
4.1	Ступінь відновлення технології	Знизиться - підвищиться	3	5	5	-2
4.2	Рівень виробничих потужностей	Знизиться - підвищиться	3	5	5	-2
4.3	Ступінь механізації процесів	Низька -висока	4	5	5	-1
4.4	Рівень автоматизації	Низький - високий	1	5	5	-4
4.5	Рівень оснащення сучасним устаткуванням	Низький - високий	3	4	5	-2

Проведене оцінювання стабільності підприємств сфери громадського харчування (ресторанів, барів, кафе) представлене, як узагальнена оцінка факторів стабільності. Оцінка критеріїв проводиться за рівнем очікування,

сприйняття та вагомості. Якщо за позначеним критерієм оцінки респондент визначає максимальне значення, то виставляється 5 балів, якщо рівень оцінки відповідає мінімальному значенню, то виставляється 1 бал. Інші значення відображають ступінь наближення думки респондента до мінімального або максимального значення. Оброблення результатів проводиться у наступній послідовності. Встановлюються середні значення рангів усієї вибірки по кожному з факторів, по рівнях “Ранг очікування – E_n ”, “Ранг сприйняття – P_n ”, ранг вагомості. Далі обчислюється коефіцієнт стабільності по кожному фактору та розраховується, як різниця рейтингів сприйняття й очікування по кожному фактору за формулою 3.1.

$$W_n = P_n - E_n, \quad (3.1)$$

де W_n – коефіцієнт стабільності по n -критерію.

За умови, що коефіцієнт стабільності має позитивне значення, можна говорити про високий рівень стабільності підприємства. Нульове значення коефіцієнта означає очікуваний та плановий результат, негативне значення коефіцієнта вважається задовільним, якщо воно максимально наближене до мінімального значення та незадовільним, якщо максимально віддалене від нульового значення.

Ранжирування факторів проводиться за двома рівнями:

- по ступенем вагомості – перший ранг привласнюється критерію, який за результатами опитування одержав максимальну оцінку вагомості, останній – найменшому;
- за рівнем проблемності – визначення найбільш значимих факторів і їх впливу на формування стратегії сталого розвитку підприємства.

Рівень проблемності розраховується, як різниця між рангом вагомості та рангом очікування. Негативне значення рівня проблемності свідчить про наявність проблем. Після оцінки впливу факторів на формування стратегії

сталого розвитку, розглянемо підприємства сфери послуг громадського харчування у межах чотирьох перспектив – системи збалансованих показників: фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів. Як тільки встановлені фінансові та клієнтські цілі, компанія розробляє мету для внутрішніх бізнес-процесів. Традиційні системи оцінювання діяльності фокусують увагу на зниженні вартості, поліпшенні якості та скороченні тимчасового циклу всіх існуючих процесів. Відслідковуються ті, які є найбільш значимими для отримання чітких результатів з погляду споживачів і акціонерів. Найчастіше вдається виявити абсолютно нові внутрішні бізнес-процеси, які керівництво повинно довести до досконалості для того, щоб запропонована стратегія привела до успіху.

Стійке підприємство повинно зберігати сильну позицію на ринку у довгостроковій перспективі – тобто формувати стратегію сталого розвитку. Система управління підприємством при формуванні стратегії сталого розвитку повинна мати такі інструменти, які дозволяли б їй успішно адаптуватися при несподіваних змінах умов зовнішнього середовища, правильно формулювати та коректувати довгострокові цілі й ефективно координувати свої ресурси та можливості з поставленими завданнями. На нашу думку, найбільш ефективним інструментом є система збалансованих показників.

Система збалансованих показників (ССП або BSC – Balanced Scorecard) – це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінювання її ефективності по набору оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації – як фінансові, так і нефінансові. За допомогою системи збалансованих показників вдається здійснити реалізацію стратегії регулярної діяльності всіх підрозділів, керованої за допомогою планування, обліку, контролю й аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їхнє досягнення. У табл. 3.2 відображені показники, що впливають на стабільність підприємства ресторанної галузі.

Таблиця 3.2

Показники стабільності кафе-бару “Озернянка” на
основі проєкцій системи збалансованих показників

№ показника	Показники стабільності	Одиничний показник
1.1	Вартість послуги	9
1.2	Витрати на надання послуги (собівартість)	9
1.3	Витрати на транспортування	3
1.4	Витрати на задоволення реклаमाцій	5
1.5	Обсяг продажів	9
1.6	Ціна послуги	9
2.1	Різноманітний асортименти	8
2.2	Наявність доставки по місту	5
2.3	Можливість приймання замовлень по телефону	5
2.4	Наявність системи знижок (бонусів)	7
2.5.	Якість надаваних послуг	9
2.6	Якість сервісу	8
2.7	Якість продукції	9
3.1	Терміни поставки	6
3.2.	Розроблення та використання технологічних карт	8
3.3.	Оцінка якості сировини	8
3.4.	Договірні відносини з постачальниками	8
3.5	Рівень технологічного оснащення	9
3.6.	Якість використовуваної сировини	9
3.7.	Рівень автоматизації процесів проведення	9
3.8.	Якість технологічних процесів	9
3.9.	Надійність постачальників сировини	8
3.10.	Якість продукції	9
3.11.	Якість організації дозвілля	8
3.12.	Оборотність одного посадкового місця в залі	8
4.1.	Наявність системи навчання персоналу	8
4.2.	Знання й уміння працювати по технологічних картах	9
4.3.	Розробка методів роботи з різними групами клієнтів	9
4.4.	Матеріальне стимулювання якості роботи персоналу	7
4.5.	Компетентність персоналу	9

Дані показники дозволяють побачити “вузькі місця” і на цій основі розробити заходу щодо забезпечення стійких позицій на ринку. Одиничним показникам привласнюється оцінка від 1 до 10. Важливими показниками формування стратегії сталого розвитку підприємства сфери послуг громадського харчування є в загальному випадку: вартість послуг, кваліфікація й компетентність обслуговуючого персоналу, організація обслуговування, асортименти, своєчасна диференціація потреб клієнтів, рівень автоматизації

процесів надання послуг, ефективність технологічних процесів.

Для збереження стабільності підприємство повинно активно управляти своїми відносинами з зовнішнім середовищем і внутрішнім середовищем. Зовнішній контур стабільності залежить від постачальників і партнерів, споживачів, власників, державних органів, суспільства у цілому. Внутрішній контур формується з таких факторів, як дотримання норм і нормативів.

Для своєчасної й адекватної реакції підприємства на зовнішні та внутрішні процеси їх необхідно ранжирувати по пріоритетності, обумовленій по актуальності та вагомості їх наслідків для підприємства. Для сприятливих процесів вагомість наслідків оцінюється по можливих збільшеннях вартості матеріальних і нематеріальних активів. Для несприятливих процесів оцінюється можливий збиток. Актуальність процесів оцінюється відношенням часу, яким оперує підприємство з моменту виявлення події до початку прояву його впливу на підприємство, до часу, необхідного для вживання превентивних заходів і прояву їх позитивного впливу на підприємство.

Оцінювання положення при діагностиці, оцінці й аналізі розвитку ресторанного бізнесу може здійснюватися за допомогою похідного від SWOT-аналізу методу – SPACE-аналізу. При цьому акцент робиться на чотири основні критерії: економічний потенціал, привабливість бізнесу, стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) і конкурентні переваги. Кожний з названих критеріїв має певний набір факторів, що відображаються конкретним набором показників. Привабливість даного методу полягає у можливості аналізу стратегії підприємства навіть у тому випадку, коли вона фактично відсутня.

Аналіз стану середовища та визначення тенденцій його розвитку виступає досить розповсюдженим підходом при прогнозуванні розвитку як окремо взятого підприємства, так і ресторанного бізнесу у цілому. Процес здійснюється шляхом сценарного прогнозування, що робить його застосовним у сучасних економічних умовах.

Використання у ресторанному бізнесі методу GAP-аналізу надає

можливість пошуку способів розроблення стратегії та управління розвитком, що дозволяють привести справи у відповідність з рівнем сучасних вимог, що забезпечить, відповідно, більш високу ефективність діяльності та перспективи розвитку даної сфери в економічному просторі. Основним завданням методу GAP є визначення невідповідності або розриву між цілями підприємства або сфери діяльності і їх можливостями. При виявленні такого розриву доцільно встановити, як його ліквідувати. Визначаються реальні показники ресторанного бізнесу (або конкретного підприємства) з погляду ситуаційного аналізу поточного та передбачуваного майбутнього стану навколишнього середовища.

Даний метод дозволяє визначити показники стратегічного плану, що відповідають основним цілям підприємства; встановити відхилення показників реального положення у сфері діяльності від показників стратегічного плану; розробляти спеціальні програми для ліквідації розриву, що утворювався (удосконалювання організації виробництва й обслуговування, розроблення заходів щодо зростання продуктивності праці тощо). Широке застосування даний метод одержав у закордонній практиці і підтверджується організаційним впливом на розрив між бажаною та прогнозованою діяльністю, що й обумовлює доцільність його використання у вітчизняній економіці.

Досить широко використовуваним слід визнати метод LOTS-аналізу, сутність якого зводиться до послідовного та детального обговорення у процесі розвитку ресторанного бізнесу виникаючих проблем різного ступеня складності на будь яких ієрархічних рівнях: на рівні окремих підрозділів підприємства, на рівні підприємства (об'єднання) й інших більш високих рівнях (район, місто, область, регіон, країна). Кінцева мета зводиться до розроблення такої позиції об'єкта, яка буде гармоніювати із зовнішнім макро- і мікрооточенням.

PIMS-аналіз у своїй основі використовує емпіричну модель, яка поєднує широкий діапазон стратегічних змінних, таких як ринкова частка, якість продукції та послуг, вертикальна інтеграція та ситуаційні змінні (швидкість росту ринку, стадія розвитку сфери діяльності, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю підприємства або сфери економіки

створювати готівку. Модель ділового аналізу PIMS здатна дати оцінку відповідності можливостей конкретного підприємства потребам ринку. Використання даного методу сьогодні зводиться до вивчення найбільш загальних підходів і адаптації до умов України у ресторанному бізнесі зокрема. Ціль проведення даного аналізу у ресторанному бізнесі у сучасних умовах полягає у визначенні того, які стратегії слід ухвалювати у конкретних ринкових умовах.

3.2. Пропозиції впровадження доготівельного цеху кафе-морозива у структурі ресторанного закладу

Метою проєкту є створення документації, за допомогою якої можливо втілити будівництво підприємства, вирішити економічні, технічні й організаційні завдання, так як від цього залежить ефективна робота підприємства ресторанного господарства. Втілення пропозиції виконуватиметься колективом спеціалістів, які здійснюють комплексне проєктування. Одночасно при цьому враховано можливість розширення та реконструкції підприємства у подальшому при збільшені його потужності, впровадженні нової технології. Запропоноване підприємство по умовах праці повинно відповідати сучасним вимогам виробництва продукції. У ньому передбачені застосування новітнього технологічного устаткування.

Проектні роботи по об'єктах виробництва виконує проєктуюча організація на основі договору, укладеного з організацією-замовником. За якість проєкту правильність техніко-економічних показників, дотримання встановлених норм проєктування і термінів розроблення проєктної документації несе відповідальність головний інженер проєкту. Основними нормативними документами при створенні підприємств ресторанного господарства є діючі “Будівельні норми”, “Вказівки по проєктуванню і будівництву”, каталоги типових проєктів, будівельних конструкцій і деталей,

затверджені прейскуранти, розцінки і націнки для визначення вартості будівництва.

Проектований заклад ресторанного господарства (кафе-морозиво) працюватиме на сировині та напівфабрикатах, які завозитимуться по необхідності. Основними постачальниками сировини та напівфабрикатів є ПрАТ “Молокія”, гуртівня “Бери-вези”, овочева база. Борошняні кондитерські та булочні вироби доставляються щоденно з кондитерської “Вацак”, морозиво та вафельні напівфабрикати – з ТОВ “Галичина Ласунка”. У торговому залі встановлюватиметься фризер для приготування власного морозива.

Підприємство забезпечуватиметься електроенергією, газом та холодною водою із централізованих комунальних мереж міста. Обідній зал розрахований на 60 посадкових місць. При вході розміщуватиметься туалетна кімната з раковиною для миття рук із підведенням гарячої та холодної води, а також електрорушник. Для відвідувачів також передбачатиметься вестибюль з гардеробом. Дане кафе буде виконане у стилі хай-тек з характерним оформленням інтер'єру.

У залі використовуватиметься багато штучного світла для створення особливої атмосфери. В оформленні стін переважають бежеві відтінки, стеля має вигляд дрібнорешітчастої поверхні з частковим підсвітленням по центру. Торговий зал кафе – це просторе приміщення для відпочинку та дозвілля. Тут розташовуватимуться столи, крісла, дивани. Столи будуть виготовлені з деревинно-волокнистих з плит з поліефірним покриттям круглої та прямокутної форми. Круглі столи є з двомісним діаметром 900 мм, прямокутні – чотиримісні із розмірами 900 х 900 мм. Для сидіння використовуються м'які стільці з низькою спинкою. Також у залі пристінним способом розміщені невеликі дивани. У торговому залі розміщуватиметься барна стійка, виготовлена із полімерних матеріалів та скла із стільцями на високій ніжці.

Також в інтер'єрі кафе використовуються декоративні елементи у вигляді куль на колонах, плазмові екрани для демонстрації видів та способів приготування, оформлення, подачі морозива у різних країнах та інше.

Мікроклімат підтримуватиметься системою приточно-витяжної вентиляції. Столовий посуд передбачено використовувати з неіржавіючого металу, напівфарфоровий, фаянсовий, сортовий скляний. У кафе застосовуватиметься обслуговування офіціантами. Відпуск страв проводиться за касовим чеком.

Для визначення виробничої програми доготівельного цеху із складеного плану-меню обираємо страви, які будуть готуватися у даному цеху. Виробнича програма оформляється у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Виробнича програма доготівельного цеху на 60 місць

№ по збірнику рецептур	Назва страв	Вихід, г	Кількість страв
ТК	Морозиво “Ice-Roll”	120/40/5	50
ТК	Морозиво “Мальвіна”	150/15/10/25	30
ТК	Морозиво “Вавілон”	150/25/25/5/5/5	35
ТК	Морозиво з вином і фруктами	120/30/25	30
ТК	Морозиво “Фантазія”	150/40/10/20	35
ТК	Морозиво “Холодне серце”	150/20/5	30
ТК	Морозиво “Насолода”	150/20/20/20	30
ТК	Морозиво “Елегія”	150/35/15	30
1.447	Вареники з сиром та абрикосами з сметаною	200/30	40
1.471	Млинчики з маком “Ласунчик” і соусом шоколадним	150/50	40
1.476	Сочники з сметаною	200/30	40
1.230	Пончики сирні з цукровою пудрою	140/2	40
Ростоцький	Слойка плетена	100	40
Ростоцький	Трубочка горіхова	60	40
Ростоцький	Желе “Пташинне молоко”	125	65
Ростоцький	Мус полуничний	150	42
Ростоцький	Крем “Золотий горішок”	100	55
ТК	Суфле “Палітра”	300	40

Зав. виробництвом

Директор

Для приготування гарячих напоїв передбачені експрескавоварка, апарат для приготування кави по-східному, кип’ятильник для отримання окропу для заварювання чаю. Кондитерські вироби є привозними.

Кафе-морозиво на 60 місць працюватиме, як доготівельне підприємство і

матиме невелику виробничу програму та обмежений асортимент продукції власного виробництва. У даному закладі морозиво є завозним продуктом, і деякі види готуються у фризерах із сумішей промислового виробництва. У цеху готують: вареники з напівфабрикатів, млинчики “Ласунчик”, сочники, пончики сирні, слойку плетену, трубочку горіхову, солодкі страви. Тут існує безцехова структура виробництва. Назви цехів є умовними. Вони виражають не структурний підрозділ виробництва, а лише відокремлення деяких технологічних процесів та операцій в окремих приміщеннях з урахування вимог санітарії.

Розміщення обладнання відповідає послідовності технологічного процесу, що виключає зустріч потоків сировини та готової продукції, прискорює тривалість приготування страв, сприяє організації праці робітників.

Доготівельний цех напряму пов’язаний з торговим залом. Температура повітря у цеху становить 18-20 град при вологості 60-80%. Умови підвищеного комфорту створюються за допомогою витяжної вентиляції. Використовується природне та штучне освітлення. Стіни облицьовані плиткою блакитного кольору, стеля побілена вапном, а підлога вкрита водовідштовхуючою плиткою.

Режим роботи доготівельного цеху починається на одну годину раніше від початку відкриття закладу. Тобто, якщо торгівельний зал працює з 11.00 до 23 год., то робота цеху починається з 10.00 до 23.00 год. Це потрібно для організаційних процесів і приготування страв та виробів.

Оскільки робота у гарячому цеху дуже різноманітна, там повинні працювати кухарі різної кваліфікації. Рекомендується наступне співвідношення кухарів у гарячому цеху: VI розряду – 15-17%, V розряду – 25-27%, IV розряду – 32-34% і III розряду – 24-26%. У виробничу бригаду гарячого цеху входять також мийниці кухонного посуду, кухонні підсобні працівники.

Кухар VI розряду, як правило, є бригадиром або старшим кухарем і відповідає за організацію технологічного процесу в цеху, якість і дотримання виходу страв. Він стежить за дотриманням технології приготування страв і

кулінарних виробів, готує порційні, фірмові, банкетні страви. Кухар V розряду готує та оформляє страви, що вимагають найбільш складного кулінарного оброблення. Кухар IV розряду готує перші та другі страви масового попиту, пасерує овочі, томат-пюре. Кухар III розряду готує продукти (нарізає овочі, варить крупи, макаронні вироби, смажить картоплю, вироби з котлетної маси тощо). У невеликих гарячих цехах роботу цеху очолює завідуючий виробництвом.

Графік реалізації страв у торгових залах складається на основі графіка завантаження залу та меню на розрахунковий день і допустимих термінів реалізації продукції. Кількість страв, реалізованих за кожну годину роботи залу, визначають за формулою:

$$n = mk \quad (3.1)$$

де n – кількість страв реалізованих за певну годину;

k – коефіцієнт перерахунку для даного виду;

m – кількість страв реалізованих за день.

$$k = N / M \quad (3.2)$$

де N – кількість споживачів відвідуючи зал за дану годину;

M – кількість споживачів за день.

Таблиця 3.4

Графік реалізації страв

№ /п	Назва страв	Кіль- кість порцій	Години вивчення											
			11/ 12	12/ 13	13/ 14	14/ 15	15/ 16	16/ 17	17/ 18	18/ 19	19/ 20	20/ 21	21/ 22	22/ 23
			Коефіцієнт перерахунку											
			0.07	0.13	0.15	0.13	0.1	0.08	0.08	0.04	0.05	0.05	0.04	0.07
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Морозиво “Ice-Roll”	50	4	6	8	6	5	4	4	2	2	3	2	4

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
2	Морозиво “Мальвіна”	30	2	4	5	4	3	3	3	1	1	1	1	2
3	Морозиво “Вавілон”	35	3	5	5	5	4	3	3	1	1	1	1	3
4	Морозиво з вином і фруктами	30	2	4	5	4	3	3	3	1	1	1	1	2
5	Морозиво “Фантазія”	35	3	5	5	5	4	3	3	1	1	1	1	3
6	Морозиво “Холодне серце”	30	2	4	5	4	3	3	3	1	1	1	1	2
7	Морозиво “Насолода”	30	2	4	5	4	3	3	3	1	1	1	1	2
8	Морозиво “Елегія”	30	2	4	5	4	3	3	3	1	1	1	1	2
9	Вареники з сиром та абрикосами з сметаною	40	3	5	6	5	4	3	3	2	2	2	2	3
10	Млинчики з маком “Ласунчик”	40	3	5	6	5	4	3	3	2	2	2	2	3
11	Сочники з сметаною	40	3	5	6	5	4	3	3	2	2	2	2	3
12	Пончики сирні з цукровою пудрою	40	3	5	6	5	4	3	3	2	2	2	2	3
13	Слойка плетена	40	3	5	6	5	4	3	3	2	2	2	2	3
14	Трубочка горіхова	40	3	5	6	5	4	3	3	2	2	2	2	3
15	Тістечко мусове ванільне “Спокуса”	45	3	6	7	6	5	4	4	2	2	2	2	2
16	Тістечко “Кошик з желе й фруктами”	40	3	5	6	5	4	3	3	2	2	2	2	3
17	Тістечко “Шоколадний рай”	40	3	5	6	5	4	3	3	2	2	2	2	3
18	Тістечко “Грація”	40	3	5	6	5	4	3	3	2	2	2	2	3
19	Желе “Пташинне молоко”	65	4	9	10	9	7	5	5	3	3	3	3	4
20	Мус полуничний	42	3	5	6	5	4	4	4	2	2	2	2	3
21	Крем “Золотий горішок”	55	4	7	8	7	5	5	5	2	3	3	2	4

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
22	Яблука запечені в пісочному тісті	68	5	9	11	9	7	5	5	3	3	3	3	5
23	Суфле “Палітра”	40	3	5	6	5	4	3	3	2	2	2	2	3
24	Чай з цукром асортименті	40	3	5	6	5	4	3	3	2	2	2	2	3
25	Кава “Сюрприз”	25	2	3	4	3	3	2	2	1	1	1	1	2
26	Кава чорна (еспресо)	60	4	8	10	8	6	5	5	2	3	3	2	4
27	Кава чорна з коньяком і лимоном	40	3	5	6	5	4	3	3	2	2	2	2	3
28	Кава чорна з вершками	45	3	6	7	6	5	4	4	2	2	2	2	2
29	Кава з морозивом (гляссе)	35	3	5	5	5	4	3	3	1	1	1	1	3
30	Кава по-варшавськи	30	2	4	5	4	3	3	3	1	1	1	1	2
31	Кава по-східному	35	3	5	5	5	4	3	3	1	1	1	1	3
32	Какао з молоком	25	2	3	4	3	3	2	2	1	1	1	1	2
33	Шоколад зі збитими вершками	50	4	6	8	6	5	4	4	2	2	3	2	4

На основі попередніх розрахунків визначаємо потребу в обладнанні та підбираємо його по каталогах. Підбір механічного обладнання у доготівельному цеху виконуємо у відповідності до кількості оброблюваного продукту та продуктивності машини. У цеху готують вироби із використанням замісу тіста, збивання суміші. Можемо розрахувати та підібрати планетарний міксер, який виконуватиме ці функції.

Спершу визначаємо тривалість роботи збивальної машини за формулою:

$$t = p * t_1 / 60 \quad (3.3)$$

де t – тривалість роботи машини, год;

p – кількість замісів, шт.;

t_1 – тривалість одного замісу, хв.

$$p = V_t / V_g \quad (3.4)$$

де V_t – об'єм тіста, дм^3 .

V_g – об'єм діжі. Приймаємо планетарний міксер, об'ємом 7 дм^3 .

$$V_t = Q / \vartheta \quad (3.5)$$

де Q – вага тіста, кг;

ϑ – об'ємна маса тіста, кг/дм^3

Кількість машин визначаємо за формулою:

$$n = t / 0,3 T \quad (3.6)$$

де T – тривалість роботи зміни (цеху), год.

Результати зводимо у табл. 3.6.1

Таблиця 3.5

Розрахунок збивальної машини

Назва замішува- ного н/ф	Вага н/ф, кг	Об'ємна маса н/ф, кг/дм^3	Об'єм н/ф, дм^3	Кількість замісів, шт	Тривалість роботи за один заміс, хв.	Загальна тривалість роботи машини, год.
1	2	3	4	5	6	7
Млинці “Ласунчик”, рідке тісто	6,152	0,9	6,83	0,98	10	0,49
Сочники, здобне	9,0	0,55	16,36	2,34	30	1,17

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7
Пончики сирні, здобне	6,0	0,55	10,91	1,56	30	0,78
Слойка плетена, листкове	5,2	0,6	8,67	1,24	30	0,62
Трубочка горіхова, пісочне	1,73	0,7	2,47	0,35	10	0,06
Желе “Пташинне молоко”, сметана з цукром	5,0	0,9	5,55	0,79	10	0,13
Мус полуничний	7,1	0,6	11,83	1,69	10	0,15
Крем “Золотий горішок”	5,775	0,9	6,42	0,92	5	0,08
Суфле “Палітра”	25,2	0,9	28,0	4,0	5	0,46
Разом						3,48

Тоді, кількість міксерів становить:

$$n = 3,48 / 0,3 * 11,5 = 1,008 \text{ шт.}$$

Приймаємо до встановлення один планетарний міксер “PLUTONE 7” з трьома насадками: вінчиком, гаком, лопаткою об’ємом 7 л.

Теплове устаткування підбираємо згідно норм оснащення і зводимо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Технологічне устаткування цеху

Назва устаткування	Тип	К – сть	Габарити, мм		
			l	b	h
1	2	3	4	5	6
Кипятильник	Hendi 208106	1	0.345 (діаметр)	-	535
Експрескавоварка	La Cimbali M24 SELECT DT2	1	570	510	495

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6
Конвектомат	“PRATIKA LINE GER423S”	1	557	585	568
Фритюрниця	205808	1	175	440	310
Плита електрична	PK 79/80 TPE	1	800	730	870
Планетарний міксер	“PLUTONE 7”	1	240	410	425
Блендер ручний	Mikro Mix	1	Діаметр 61		430

Для підбору холодильних шаф необхідно визначити потребу в об’ємі. У гарячому цеху в холодильних шафах зберігають сировину для забезпечення роботи підприємства за 1/2 зміни, напівфабрикати за 1/4 зміни. Вмістимість шафи визначаємо за формулою:

$$E_{\text{потр}} = (Q_c + Q_{\text{н/ф}}) / N \quad (3.7)$$

де Q_c – кількість сировини, яка підлягає зберіганню за 1/2 зміни, кг

$Q_{\text{н/ф}}$ – кількість н/ф, які підлягають зберіганню за 1/4 зміни, кг

N – коефіцієнт, що враховує вагу тари, у якій зберігається сировина та н/ф (0.7-0.8).

Розрахунок зводимо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Кількість сировини та н/ф, що підлягають зберіганню

Назва сировини	Тривалість зберігання 1/2, 1/4 зміни	К-сть сировини та н/ф перероблюваних за цей період	Коефіцієнт, що враховує вагу тари	К-сть продуктів, що підлягають зберіганню
1	2	3	4	5
Пломбір	1/2	5,9	0,7	8,4
Пломбір вершковий	1/2	4,125	0,7	5,9
Морозиво плод-ягідн	1/2	1,8	0,7	2,6
Пломбір шоколадний	1/2	5,625	0,7	8,1
Пломбір горіховий	1/2	1,5	0,7	2,1

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
Пломб. крем-брюле	1/2	0,75	0,7	1,1
Пломбір полуничний	1/2	1,5	0,7	2,1
Вареники н/ф	1/2	3,7	0,7	5,3
Разом:				35,6
Сметана	1/2	4,125	0,7	5,9
Маргарин	1/2	0,64	0,7	0,9
Макова начинка	1/2	1,34	0,7	1,9
Молоко	1/2	2,88	0,7	4,1
Сир	1/2	7,48	0,7	5,3
Дріжджі	1/2	0,04	0,7	0,06
Масло вершкове	1/2	0,44	0,7	0,6
Вершки 35%	1/2	2,7	0,7	3,8
Яйця	1/2	2,44	0,7	3,5
Разом:				27,06
Всього:				62,66

На основі виконаних розрахунків підбираємо холодильну шафу та морозильну камеру відповідно до об'єму зберігання продукції. Дані зводимо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Технічна характеристика холодильного устаткування

Назва устаткування	Тип	Місткість, кг/м ³	К-сть	Габарити, мм		
				l	b	h
Холодильна шафа	GUC70-P	70	1	680	845	2000
Морозильна камера	GUF70-P	70	1	680	845	2000

Чисельність працівників цеху визначаємо на основі кількості обробленої сировини та виготовлених н/ф за розрахунковий день на основі діючих норм виробітку. Кількість працівників цеху визначаємо за формулою:

$$N = A / (3600 T L) \quad (3.8)$$

де A – кількість людино-секунд за зміну, потрібних для виконання виробничої програми цеху;

T – тривалість робочого дня кухаря, год

L – коефіцієнт, що враховує підвищення продуктивності праці (L = 1.14).

Кількість людино-годин визначаємо за формулою:

$$A = n * K_{\text{тр}} * 100 \quad (3.9)$$

де n – кількість страв даного виду;

$K_{\text{тр}}$ – коефіцієнт трудомісткості страв даного виду;

100 – норма часу (в секундах) на приготування страв.

Розрахунок кількості людино-годин зводиться у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок кількості людино-секунд

Назва страв	К-сть страв, кг	Норма часу, сек	Коефіцієнт трудомісткості	К-сть людино-секунд
Морозиво “Ice-Roll”	50	100	0,3	1500
Морозиво “Мальвіна”	30	100	0,3	900
Морозиво “Вавілон”	35	100	0,3	1050
Морозиво з вином і фруктами	30	100	0,3	900
Морозиво “Фантазія”	35	100	0,3	1050
Морозиво “Холодне серце”	30	100	0,3	900
Морозиво “Насолода”	30	100	0,3	900
Морозиво “Елегія”	30	100	0,3	900
Вареники з сиром та абрикосами з сметаною	40	100	0,2	800
Млинчики з маком “Ласунчик” і соусом шоколадним	40	100	0,7	2800
Сочники з сметаною	40	100	0,5	2000
Пончики сирні з цукровою пудрою	40	100	0,5	2000
Слойка плетена	40	100	0,8	3200
Трубочка горіхова	40	100	0,8	3200
Желе “Пташинне молоко”	65	100	0,6	5200
Мус полуничний	42	100	0,7	2940
Крем “Золотий горішок”	55	100	2	11000
Суфле “Палітра”	40	100	2	8000
Разом				49240

$$N_1 = 49240 / (3600 * 11,5 * 1,14) = 1,04 = 1 \text{ працівник}$$

Загальну кількість працівників цеху визначаємо за формулою:

$$N_2 = N_1 L \quad (3.10)$$

де L – коефіцієнт, що враховує роботу підприємства у вихідні та святкові дні ($L = 1.32$);

$$N_2 = 1 * 1,32 = 1,32 = 2 \text{ працівники}$$

Таблиця 3.10

Графік-схема роботи працівників цеху

№ п/п	ППП	Кваліфікація	10/ 11	11/ 12	12/ 13	13/ 14	14/ 15	15/1 6	16/ 17	17/ 18	18/ 19	19/ 20	20/2 1	21/ 22	22/ 23
	Сидор Г.В.	IV													
	Герман О.П.	V													

Довжину виробничих розраховують по кількості працівників, що залежать від характеру виконуваних операцій і за нормою довжини стола на одного працівника.

Розрахунок проводимо за формулою:

$$L = N * l \quad (3.11)$$

де L – загальна довжина столів;

N – кількість працівників одночасно зайнятих в цеху;

l – норма довжини столу на 1 працівника, м; $l = 1,25$ м.

$$L = 2 * 125 = 2,5 \text{ м}$$

Незалежно від кількості оброблювальної сировини в цеху для несумісних технологічних операцій підбираємо окремі мийні ванни. Виробничі стелажі

підбираємо без розрахунків, але враховуємо виробничу необхідність. Немеханічне обладнання зводимо у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Немеханічне устаткування

№ п/п	Назва обладнання	Тип	Кіль- кість	Габаритні розміри, мм		
				l	b	h
1	2	3	4	5	6	7
1	Стіл з вмонтованою ванною	СМВСМ	1	1470	840	860
2	Стіл виробничий	СВСМ- 2	2	1050	840	860
3	Раковина для миття рук	РМ	1	550	450	860
4	Стіл для засобів малої механізації	СММСМ	2	1470	840	860
5	Стіл з охолоджувальною поверхнею	ЕСТ702АL	1	1280	840	860
6	Стелаж пересувний	СП-125	1	600	400	1500

Підбір інвентарю, інструментів та посуду здійснюється за нормами оснащення і зводиться у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Інвентар, інструменти і посуд

№ п/п	Назва	Кількість, шт.
1	2	3
1	Бак для харчових відходів	1
2	Відро	4
3	Держак для кухонних ножів	3
4	Дошки кухонна	5
5	Гірка із спеціями	2
6	Лотки	15
7	Лопатки	2

Продовження табл. 3.12

1	2	3
8	Ножі кухарської трійки	2
9	Лимоновижималка	1
10	Консервовідкривач	1
11	Сотейники	10
12	Форми для желе, мусів.	25
13	Терка ручна	2
14	Яблукорізка	1
15	Виїмка	4

Розрахунок площі зводиться до послідовного визначення корисної, загальної та компонованої площ. Корисна площа – це площа, зайнята безпосередньо обладнанням, розміщеним у цеху і визначається шляхом множення довжини на ширину кожної одиниці обладнання. Розрахунок корисної площі зводимо у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Корисна площа цеху

№ п/п	Назва устаткування	Тип	Кількість одиниць	Габарити, мм			Корис. площа, м ²
				l	b	h	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Стіл з вмонтованою ванною	СМВСМ	1	470	40	60	1,23
2	Стіл виробничий	СВСМ- 2	2	050	40	60	1,76
3	Раковина для миття рук	РМ	1	50	50	60	0,25
4	Стіл для засобів малої механізації	СММСМ	2	470	40	60	2,46

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Стіл охолоджувальною поверхнею ³	ECT702AL	1	280	00	50	0,90
6	Стелаж пересувний	СП-125	1	00	00	500	0,24
7	Холодильна шафа	GUC70 -P	1	80	45	000	0,58
8	Морозильна камера	GUF70-P	1	680	845	2000	0,58
9	Кипятильник	Hendi 208106	1	0,345 (діаметр)		535	-
10	Експрескавоварка	La Cimbali M24 SELECT DT2	1	570	510	495	-
11	Конвектомат	“PRATIKA LINE GER423S”	1	557	585	568	0,32
12	Фритюрниця	205808	1	175	440	310	-
13	Плита електрична	PK 79/80 TPE	1	800	730	870	0,58
14	Планетарний міксер	“PLUTONE 7”	1	240	410	425	-
15	Блендер ручний	Mikro Mix	1	Діаметр 61		430	-
Разом							8,1

Для визначення загальної площі користуються формулою:

$$S_{\text{заг}} = S_{\text{кор}} / j \quad (3.12)$$

де S – корисна площа цеху, м^2

j – коефіцієнт використання площі цеху ($j=0,35$)

$$S = 8,1 / 0,35 = 23 \text{ м}^2$$

Компанувальна площа цеху визначається за формулою:

$$S_{\text{комп}} = S_{\text{заг}} + 10-15\% S_{\text{заг}} \quad (3.13)$$

$$S = 23 + (10-15\%) 23 = 25,3 - 26,45 = 26 \text{ м}^2$$

Для визначення довжини та ширини цеху вибирається сітка колон 6 х 6 м, тоді враховуючи, що 0,5 м увійде в стінку (з кожної сторони по 0,25м), так як

товщина капітальної стіни 500 мм, тоді довжина приміщення буде дорівнювати 5,5 м. На основі одержаних даних виконується компонування у масштабі спочатку на міліметровому папері, потім переноситься на лист ватману.

Оскільки робота у доготівельному цеху дуже різноманітна, там повинні працювати кухарі різної кваліфікації. У виробничу бригаду цеху входять, також, мийниці кухонного посуду, кухонні підсобні працівники.

Кухар VI розряду, як правило, є бригадиром або старшим кухарем і відповідає за організацію технологічного процесу в цеху, якість і дотримання виходу страв. Він стежить за дотриманням технології приготування страв і кулінарних виробів, готує порційні, фірмові, банкетні страви, відповідає за дотриманням робітниками правил охорони праці, слідкує за санітарним станом цеху.

У невеликих цехах роботу цеху очолює завідуючий виробництвом або шеф-кухар. Він назначає бригадира, який виконує разом з кухарями виробничу програму. В цеху повинно бути чітке розподілення роботи.

На основі плану-меню бригадир отримує сировину, дає завдання кухарям в співвідношенні з їх кваліфікацією, розподіляє продукти між членами бригади, які спеціалізуються на виконанні певних робіт і операцій. По закінченню роботи кухар звітує перед бригадиром за виконану роботу, за кількість використаних продуктів і реалізованих страв. У кінці робочого дня бригадир складає звіт про реалізацію страв за день.

4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНА ПРАЦІ

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

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

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

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

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

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

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

4.2. Організація охорони праці у кафе-барі “Озернянка”

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

охорони праці:

- забезпечення умов праці, які не несимуть загроз 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 впливає 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.

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-бар "Озернянка" поєднує у собі декілька локацій, доречно розглядати умови праці на підприємстві сфери гостинності у цілому. У протилежному випадку, результати теоретичного аналізу можуть відрізнятись від дійсного стану (для прикладу, умови праці в ресторані та в готелі мають чимало відмінностей).

Через особливості діяльності підприємства, конкретна характеристика робочих місць є неможливою, оскільки праця більшості працівників вимагає

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

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

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

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

Окрема служба пожежної безпеки на підприємстві відсутня.

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

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

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

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-барі “Озернянка” у цілому. Пожежна безпека підприємства теж може бути покращена. Також корисним буде забезпечення наявності на підприємстві додаткових засобів пожежогасіння, крім наявних вогнегасників, таких як пожежний кран чи інвентар (конус, лопата тощо).

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

ВИСНОВКИ

На сьогодні постійно скорочується питома вага товарообігу ресторанного бізнесу у роздрібному товарообігу торгівлі, що свідчить про зниження популярності підприємств ресторанного бізнесу у нашій країні. Аналіз динаміки зміни товарообігу ресторанного бізнесу показує, що даний сектор економіки намагався активно “включатися” у процес прискореного розвитку, але рівень 1986 р. досягти так і не зміг у зв’язку з періодичним виникнення кризових явищ у соціально-політичному житті країни

Ми проаналізували зміну структури мережі ресторанного бізнесу за типами підприємств згідно КВЕД в Україні за 2011-2021 рр. Динаміка зміни товарообігу на одну людину аж до 2020 р. характеризується позитивними значеннями як по країні, так і по Тернопільській області. Але швидкість таких змін у Тернопільській області вище, ніж в Україні. Це свідчить про більш інтенсивні кризові прояви соціально-політичних процесів у промислово розвиненому регіоні.

Проаналізували об’єм, динаміку, структуру основних засобів кафе-бару “Озернянка” за 2020 і 2021 рр. Як бачимо з слайду, основні засоби кафе-бару збільшились у 2021 р. порівняно з 2020 р. Важливе значення має аналіз вивчення руху та технічного стану основних засобів. При проведенні аналізу коефіцієнти оновлення, вибуття та приросту основних виробничих фондів потрібно розглядати взаємопов’язано. Узагальнюючими показниками технічного стану основних фондів є коефіцієнт зносу та придатності. Коефіцієнт зносу зменшився у 2021 р, а коефіцієнт придатності, залишився таким самим, як у 2020 р.

Найважливішими узагальнюючими показниками ефективності використання основних виробничих фондів є фондівіддача та фондомісткість. Ці показники зростають. Далі ми проаналізували динаміку використання робочого часу. Кількість працівників у 2021 р. зменшилась, в порівнянні з 2020 р., а середня кількість відпрацьованих годин, навпаки – збільшилась.

Однією із рекомендацій є впровадження оцінювання на основі збалансованої системи показників у діяльності ресторанного закладу. Обрані фактори підлягають порівняльному оцінюванню, при цьому ступінь впливу кожного фактору на формування стратегії сталого розвитку підприємства проводиться у балах від 0 до 5. За допомогою системи збалансованих показників вдається зробити реалізацію стратегії регулярною діяльністю всіх підрозділів, керованої за допомогою планування, обліку, контролю й аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їхнє досягнення. Зазначено показники, що впливають на стабільність підприємства ресторанної галузі. Дані показники дозволяють побачити “вузькі місця” і на цій основі розробити заходи щодо забезпечення стійких позицій на ринку. Одиничним показникам привласнюється оцінка від 1 до 10. Важливими показниками формування стратегії сталого розвитку підприємства сфери послуг громадського харчування є у загальному випадку: вартість послуг, кваліфікація та компетентність обслуговуючого персоналу, організація обслуговування, асортименти, своєчасна диференціація потреб клієнтів, рівень автоматизації процесів надання послуг, ефективність технологічних процесів.

Наступною пропозицією є впровадження доготівельного цеху кафе-морозива у структурі ресторанного закладу. Для визначення виробничої програми доготівельного цеху із складеного плану-меню обрано страви, які будуть готуватися в даному цеху. Для приготування гарячих напоїв передбачені експрескавоварка, апарат для приготування кави по-східному, кип'ятильник для отримання окропу для заварювання чаю. Кондитерські вироби є привозними. Розрахунок площі зводиться до послідовного визначення корисної, загальної та компонувальної площ. Корисна площа – це площа, зайнята безпосередньо обладнанням, розміщеним у цеху і визначається шляхом множення довжини на ширину кожної одиниці обладнання. Оскільки робота у доготівельному цеху дуже різноманітна, там повинні працювати кухарі різної кваліфікації. У виробничу бригаду цеху входять також мийниці кухонного посуду, кухонні підсобні працівники.

БІБЛІОГРАФІЯ

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

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

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

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

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

15. 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.

16. 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

17. Пэйн Э. Руководство по CRM: путь к совершенствованию менеджмента клиентов. Минск: Гревцов Паблишер, 2007. 384 с.

18. 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.

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

20. 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.

21. 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.

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

23. Савчук В. І., Корж Д. А. Системи управління конкурентоспроможністю: підруч. Х.: Основа, 2013. 547 с.

24. 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.

25. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. Державне управління: теорія та практика. 2013. №2. С. 37-43. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_6.

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

27. 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.

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

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

30. Тарасюк Р. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз. Житомир: ЖДТУ, 2006. 419 с.

31. Тімонін О. М., Ларіна К. В. Обґрунтування механізму реалізації технічного переозброєння промислових підприємств // Научно-технический сборник “Коммунальное хозяйство городов”. Серия “Экономические науки”. К.: Техніка, 2011. № 71. С. 158-171.

32. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Донецького національного університету, 2012. №1. С. 177-182.

33. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. К.: Кондор, 2012. 400 с.