

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: **“Формування стратегії сталого розвитку ресторанного господарства
(на прикладі ресторану “Едем”)”**

Виконала: студентка IV курсу, групи БРс-42

спеціальності 241 “Готельно-

ресторанна справа”

(шифр і назва спеціальності)

Ліска Т.О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Андрушків Б.М.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Гарматюк О.О.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2022

АНОТАЦІЯ

Ліска Т.О. “Формування стратегії сталого розвитку ресторанного господарства (на прикладі ресторану “Едем”)”.

Кваліфікаційна робота бакалавра (88 с., 5 рис., 14 табл., 40 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 вивченню особливостей формування стратегії сталого розвитку підприємств ресторанного господарства, з метою підвищення їх інноваційного потенціалу. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розроблення методичних і практичних рекомендацій, що забезпечують стабільність сфери послуг громадського харчування на основі використання моделі й організаційно-економічного механізму формування стратегії сталого розвитку підприємств сфери послуг громадського харчування. У роботі розглянуто концептуальні основи стратегії сталого розвитку підприємств сфери послуг громадського харчування та особливості їх функціонування та розвитку. У розрізі обраної теми було подано загальну характеристику ресторану “Едем”, проаналізованого його стратегічні позиції та перспективи розвитку. Встановлено, що досліджуваному ресторану “Едем” необхідно розробити стратегію, яка відображатиме інтереси й особливості споживачів послуг, за рахунок яких підприємство ресторанного бізнесу зможе досягти успіху. На основі проведених досліджень у роботі розроблено та запропоновано напрями покращення стратегії сталого розвитку ресторану “Едем” шляхом відкриття нових торгових точок, а також проєкт впровадження CRM-системи 1С:CRM ПРОФ у діяльність даного підприємства.

Ключові слова: ресторан, чинники, конкурентоспроможність, розвиток, стратегія, клієнт.

ANNOTATION

Liska T. O. “Formation of a strategy for sustainable development of the restaurant industry (on the example of the restaurant “Edem”)”.

Qualification work of a bachelor (88 pp., 5 fig., 14 table, 40 literary sources) in the specialty 241 “Hotel and restaurant business”. – Ternopil Ivan Puluj’s National Technical University. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2022.

The qualifying work of the bachelor is devoted to the study of the peculiarities of the formation of the strategy of sustainable development of restaurant enterprises, in order to increase their innovative potential. The purpose of the study is to substantiate the theoretical provisions and develop methodological and practical recommendations that ensure the stability of catering services based on the use of model and organizational and economic mechanism for forming a strategy for sustainable development of catering enterprises. The paper considers the conceptual foundations of the strategy of sustainable development of catering enterprises and the peculiarities of their functioning and development. In the context of the selected topic, a general description of the restaurant “Edem” was presented, analyzed its strategic position and prospects for development. It is established that the researched restaurant “Edem” needs to develop a strategy that will reflect the interests and characteristics of consumers of services through which the restaurant business will be able to succeed. Based on the research, the work developed and proposed ways for improving the sustainable development strategy of the restaurant “Edem” by opening new outlets, as well as the project of implementing CRM-system 1C: CRM PROF in the activities of this enterprise.

Key words: restaurant, factors, competitiveness, development, strategy, client.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
1. Теоретичні аспекти визначення стратегії сталого розвитку.....	7
1.1. Концептуальні основи стратегії сталого розвитку підприємств сфери послуг громадського харчування.....	7
1.2. Дослідження стабільності функціонування й розвитку підприємств ресторанного господарства.....	21
2. Аналіз стратегічних позицій ресторану “Едем”.....	33
2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності ресторанного закладу.....	33
2.2. Дослідження стратегії розвитку ресторану “Едем”.....	48
РОЗДІЛ 3. Можливості формування ефективної стратегії сталого розвитку ресторану “Едем”.....	51
3.1. Забезпечення ефективної стратегії ресторану “Едем” шляхом відкриття нових торгових точок.....	51
3.2. Застосування сучасних інформаційних систем, як важливий стратегічний напрямок розвитку ресторану “Едем”.....	57
4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.....	75
4.1 Причини виникнення пожежі на кухні підприємства ресторанного господарства та засоби їх запобігання.....	75
4.2 Сучасні безпекові системи у ресторанних закладах.....	78
Висновки.....	82
Бібліографія.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. У процесі виходу зі світової фінансової кризи й економічної нестабільності перед підприємствами сфери послуг постає безліч завдань, найважливіші з яких є перебудова системи управління й орієнтація на сталий розвиток. Недостатнє врахування попиту на споживчому ринку, недосконалість економічного механізму діяльності, граничне зношування основних фондів, застарілі технології, залишкове фінансування соціальної сфери й помилковий характер управлінських рішень з питань розвитку призвели багато вітчизняних підприємств до низьких результатів господарювання. У ситуації, що склалася, усе більш затребуваними стають ідеї сталого розвитку, проблеми, що охоплюють, виживання цивілізації у цілому, сталого розвитку України, окремих її регіонів і суб'єктів господарювання. Стосовно до суб'єкта господарювання, сталий розвиток представляється, як узгодження короткострокових цілей та інтересів різних груп і окремих індивідів у його складі з довгостроковими стратегічними цілями, обумовленими вимогами внутрішнього розвитку підприємства та його взаємодії з зовнішнім середовищем. У той час, як короткотермінові інтереси підприємств носять переважно економічний характер, стратегічні цілі містять соціальні, екологічні, економічні, ідеологічні й інші складові.

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 і розроблення методичних і практичних рекомендацій, що забезпечують формування стратегії сталого розвитку підприємств сфери послуг громадського харчування.

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

- уточнити понятійний апарат сталого розвитку суб'єктів сфери послуг громадського харчування;
- бґрунтувати види стабільності підприємств сфери послуг громадського харчування;
- визначити фактори та розкрити концептуальні принципи, які можуть слугувати базою для формування стратегії підприємств сфери послуг громадського харчування, орієнтованої на сталий розвиток, як результат;
- проаналізувати стратегічні позиції та перспективи розвитку ресторану “Едем”;
- розробити напрями покращення стратегії сталого розвитку ресторану “Едем” шляхом відкриття нових торгових точок;
- обґрунтувати проєкт впровадження CRM-системи 1С:CRM ПРОФ у діяльність досліджуваного підприємства сфери послуг.

Об'єкт дослідження – ресторан “Едем”.

Предмет дослідження – процес формування стратегії сталого розвитку закладу 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 й економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проєктної пропозиції).

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Концептуальні основи стратегії сталого розвитку підприємств сфери послуг ресторанного бізнесу

Управління сталим розвитком підприємства повинно опиратися на концептуальні принципи та забезпечувати максимальну ефективність використання сумарного потенціалу підприємства шляхом формування такого співвідношення між фінансовим, маркетинговим, екологічним, управлінським, технологічним і соціальним потенціалами підприємства, яке дозволить із усього різноманіття станів і варіантів обрати досягнення поставленої підприємством мети. Концептуальними принципами стратегії сталого розвитку підприємства, на нашу думку, є принципи економічної, управлінської, екологічної й соціальної стабільності підприємства. На підставі відомих принципів представлена концепція формування системи сталого розвитку підприємств сфери послуг. Усі принципи відображають практичну реалізацію наукових підходів при формуванні стратегії розвитку підприємства, яка є складовою частиною синергетики, як форми організації стратегії сталого розвитку. При цьому у розрізі синергетики розглядається динаміка збільшення доходів підприємства, підвищення продуктивності праці й ефективності його управління. На основі принципів економічної, управлінської, соціальної й екологічної стабільності будуються концептуальні положення стратегії сталого розвитку підприємства.

Перше концептуальне положення будується на принципі ефективності. Ефективність управління підприємством визначається не величиною прибутку, а збільшенням ціни бізнесу. При будь яких умовах, основна мета управління в умовах трансформаційної економіки – забезпечення стабільності підприємства та

підвищення вартості бізнесу для власників. У той же час, ґрунтуючись на системному підході, слід розглядати вплив прийнятих до вивчення факторів у взаємозв'язку. Наприклад, високий рівень стабільності може бути досягнутим шляхом повного та своєчасного забезпечення виробничого процесу необхідними по кількості і якості ресурсами, устаткуванням, високопрофесійними кадрами, інформацією тощо. Ефективне використання цих ресурсів повинно визначатися не тільки адаптацією до змін зовнішнього середовища, але й формуванням кращої зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. При цьому вплив на окремі фактори внутрішнього середовища внаслідок синергетичного ефекту не завжди може привести до отримання відповідного бажаного результату.

На рівні функціональних стратегій слід виділити маркетингову, фінансову, управлінську, соціальну, екологічну й технологічну стратегії.

Фінансова стратегія припускає формування та використання фінансових ресурсів для реалізації корпоративної стратегії підприємства, вона дозволяє економічним службам підприємства створювати та змінювати фінансові ресурси, а також визначати їхнє оптимальне використання для досягнення цілей сталого розвитку підприємства. Важливість даної стратегії полягає у тому, що саме у фінансах, через систему економічних показників відображаються всі види діяльності підприємства та відбувається балансування функціональних завдань.

Управлінська стратегія представляє собою систему дій, спрямовану на задоволення інтересів підприємства. Вона містить у собі розроблення системних посадових інструкцій, положень про підрозділи, бізнес-процесів, створення гнучких організаційних структур управління підприємством. Посадові інструкції та положення про підрозділи, як системні документи, є основою гнучкої організаційної структури управління підприємством у цілому. Вони повинні у повній мірі відображати діапазон відповідальності працівників і підрозділів підприємства, що є важливою умовою сталого розвитку підприємства у сучасних умовах.

Соціальна стратегія – це система дій, що поєднує оцінювання, добір, розміщення, формування професійних кадрів, створення корпоративної культури. Добір і розміщення кадрів є однією з найважливіших функцій управлінського циклу, виконуваних керівним складом організації. Добір кадрів супроводжується їхнім розміщенням відповідно до професійних й особистісних якостей. Від якості добору та розміщення кадрів як у виробничій системі, так і в системі управління, багато у чому залежить ефективність роботи підприємства. Оцінювання персоналу – це управлінська технологія, спрямована на досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей підприємства та на реалізацію його стратегії, а також на підвищення ефективності діяльності підприємства по основних функціях управління. Оцінювання персоналу на підприємстві повинно в обов'язковому порядку переслідувати комплекс цих взаємопов'язаних цілей, давати чітке розуміння про надійність персоналу, кількісний рівень професійної майстерності працівників. Ідея соціальної стратегії полягає у тому, що працівники – фундаментальний критерій економічного розвитку, найцінніший актив підприємства, який постійно повинен розбудовуватися через добір, навчання й оцінювання співробітників підприємства.

Технологічна стратегія реалізується через систему дій по забезпеченні працівників передовою технологією та технікою, включаючи інформаційні технології, прогресивні технології виробництва, сучасне технологічне устаткування. Технологічні інновації відрізняються більш ефективною структурою капіталовкладень, реалізуючись, як правило, шляхом реконструкції та модернізації. Їхнім стратегічним орієнтиром переважно є лідерство у зниженні витрат, а інвестиційним стимулом – можливість здійснення цінової конкуренції.

Підприємство громадського харчування розглядається, як цілісна система взаємозалежних елементів, частин і компонентів. Система управління містить наступні компоненти: принципи та завдання управління; управлінські ресурси; організаційну структуру апарату управління; правові основи й економічні методи

управління; інформацію та технічні засоби її оброблення. При функціонуванні системи управління підприємством її структура постійно протистоїть змінам елементів системи. Тому, можливим є відставання розвитку системи управління підприємства від вимог середовища. Здатність системи управління зберігати баланс між змінами елементів системи та структурою управління і визначає управлінську стабільність підприємства. Трансформаційна економіка вимагає, крім зовнішніх, ще і внутрішніх механізмів забезпечення стабільності організації. Діє принцип функціонування систем, що у даному випадку управління організацією відбувається на основі аналізу власних дій у навколишньому середовищі.

Отже, вивчивши теоретичні аспекти та проблеми формування стратегії сталого розвитку підприємства сфери послуг нами було уточнено поняття “сталий розвиток підприємств сфери послуг громадського харчування”, певні види стабільності підприємств, обґрунтована сутність стратегії сталого розвитку підприємств громадського харчування. Більшість керівників українських підприємств стурбовані створенням системи сталого розвитку підприємства, що відслідковує основні показники діяльності, що й дозволяє на базі цієї інформації впливати на зміни, що відбуваються. Для вітчизняних підприємств найбільш значимим, на думку автора, представляється управління результатами діяльності, яке припускає набір ключових показників ефективності, механізм визначення цільових значень, систему їх моніторингу й аналізу та, як результат, – прийняття певних управлінських рішень. Таким чином, ключові показники ефективності – обмежений набір основних параметрів, які використовуються керівництвом для відстеження, діагностики й аналізу результатів діяльності та прийняття управлінських рішень.

Враховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, потрібно зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов’язаних стратегій, що предсталиють собою так званий “стратегічний набір” і відображають

багаторівневий характер стратегії (рис. 1.1).

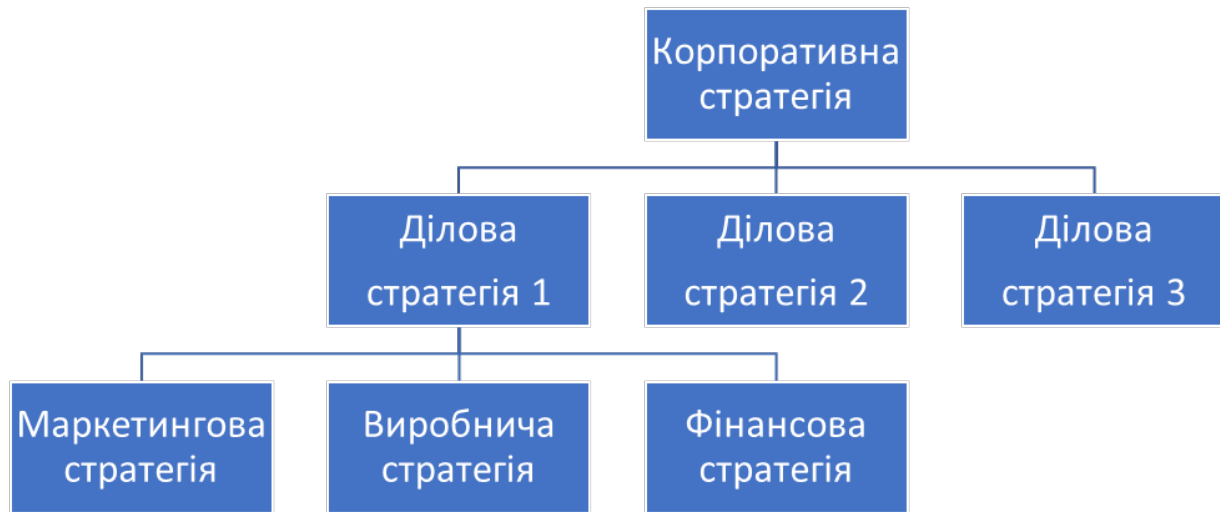


Рис. 1.1. Багаторівневий характер стратегії

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі.

Вимірювання ефективності ґрунтується на взаємозв'язку мети та кінцевого результату діяльності підприємства. Підприємства, що базуються на сучасній маркетинговій концепції, мають множинність цілей, однак з безлічі цілей обирається одна, найбільшою мірою відповідна до принципів ефективності. Множинність цілей може проявлятися у її багатокомпонентному складі. Важливим в оцінюванні ефективності підприємства так само є доступність використання декількох критеріїв оптимальності. Процес встановлення цілей здійснюється у межах розроблення стратегії маркетингу, формування та розвитку стійкої системи, орієнтованої на досягнення мети. Відмінна риса стратегії – наявність мети. Залежно від застосовуваної стратегії й зовнішніх умов, можуть висуватися як кількісні, так і якісні цілі.

Кількісні оцінювання важливі на етапі контролю та дають більш точні й обґрунтовані результати, якісні оцінювання дозволяють одержувати менш точні та надійні результати, тому при оцінюванні ефективності системи стабільності розвитку підприємства слід віддавати перевагу кількісним оцінюванням, використовуючи їх як для характеристики мети, так і для характеристики результату.

В умовах стратегічної стабільності з'являються додаткові можливості для реалізації всього кола завдань, що сприяють збільшенню прибутковості та загалом діяльності підприємства. У процесі дослідження доцільно віддавати перевагу цілям, що характеризують стабільність системи управління. Оцінювання ефективності при цьому проводиться з урахуванням стратегічних пріоритетів, а в безлічі оцінювальних показників превалюють показники, що характеризують результативність зусиль, що вживають у тому або іншому стратегічному напрямку. Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів (рис. 1.2).

Таке підприємство має досить суттєві переваги порівняно з “нестратегічними організаціями”. Зазвичай керівники стверджують, що зовсім непогано існують без будь якого планування. Крім того, вони використовують ще один аргумент: ринок змінюється занадто швидко, тому від планів немає жодної користі, вони тільки займають місце на полицях і збирають пил. І все ж формальне планування може дати багато переваг будь яким закладам ресторанного бізнесу. План спонукає керівництво постійно думати про майбутнє. План допомагає чітко визначити цілі та політику компанії.

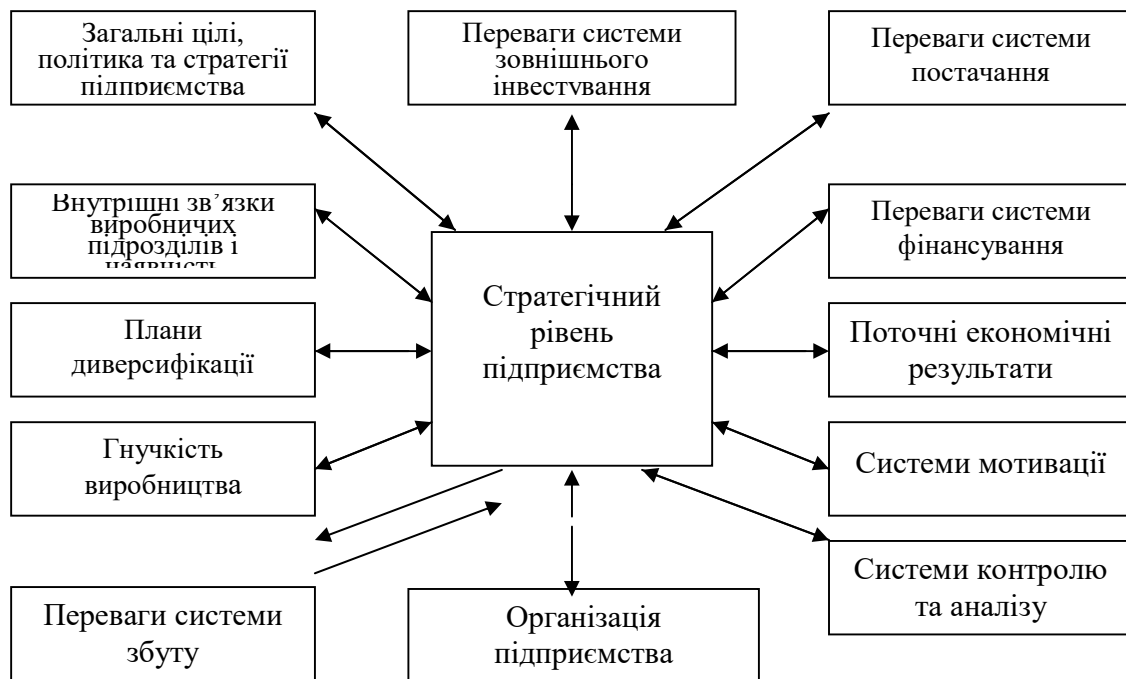


Рис. 1.2. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства

Ретельне планування допомагає компанії передбачити зміни середовища й оперативно реагувати на них, а також дає моделі поведінки на випадок непередбачених обставин. Стратегічне планування є фундаментом для інших видів планування підприємства. Стратегічний план визначає напрямки діяльності, які підприємство розвиватиме, і глобальні цілі по кожному з цих напрямків. Потім всередині кожного підрозділу складається детальніший план. Ресторанним підприємствам також потрібно скласти план заходів для їх стратегічного розвитку. Стратегічний план визначає місію та глобальні цілі компанії. У межах кожного підрозділу маркетинг допомагає досягати загальних стратегічних цілей. Та перш за все, маркетологи повинні дослідити всі фактори, які впливають на визначення заходів щодо стратегічного розвитку (рис. 1.3). У центрі даної схеми знаходяться цільові споживачі ресторанного господарства. Підприємство визначить свій ринок, поділить його на дрібніші сегменти, обере серед них найперспективніші та сконцентрує свою увагу на обслуговуванні та задоволенні цих сегментів.

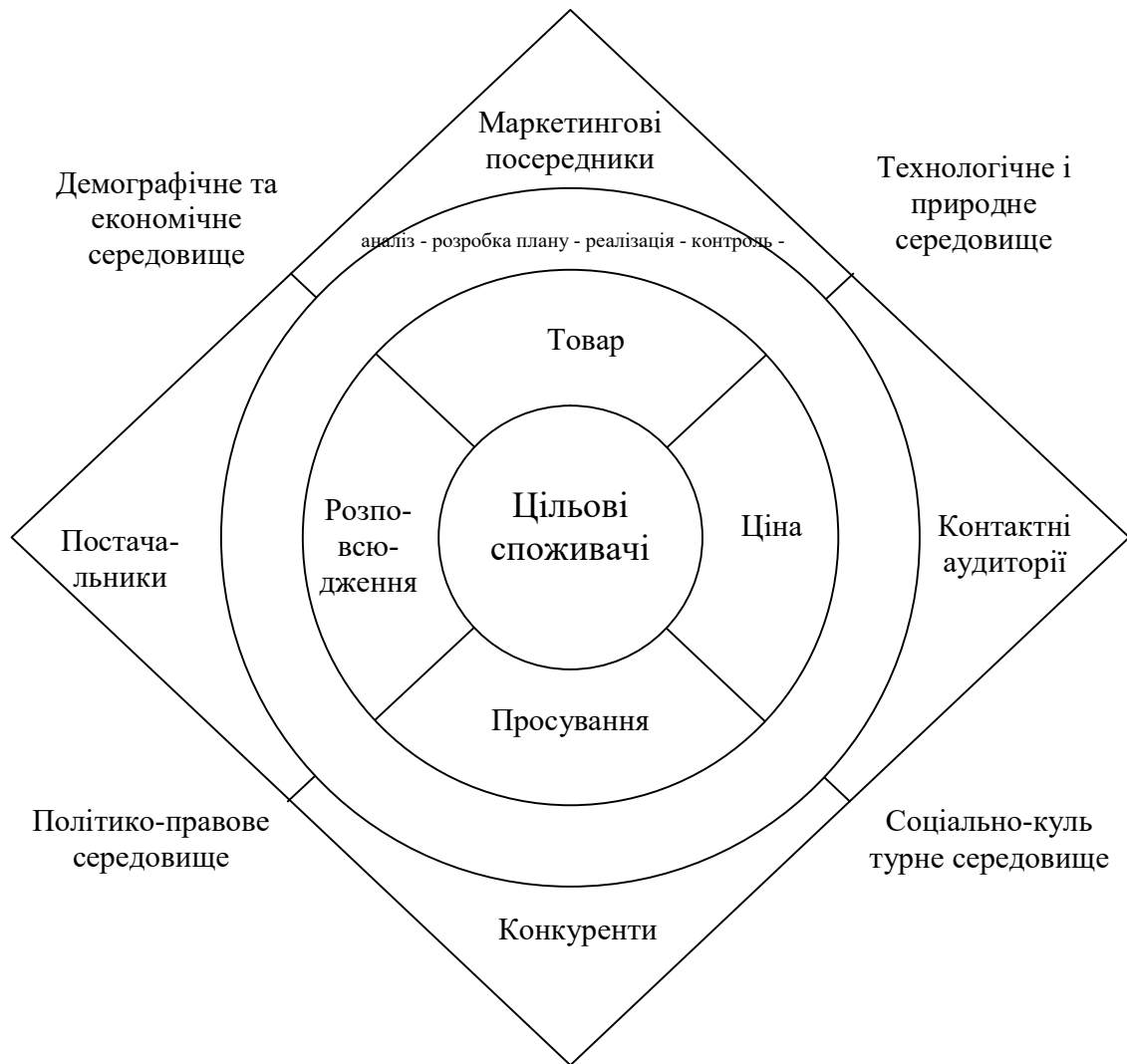


Рис. 1.3. Фактори, які впливають на визначення заходів щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного господарства

Після цього ми розробимо маркетинговий комплекс, що складатиметься з контрольованих підприємством компонентів: товару, ціни, методів розповсюдження та просування товару. Для того, щоб скласти та втілити у життя оптимальний стратегічний план, нам потрібно скористатися такими заходами, як аналіз, планування, реалізація та контроль. За допомогою цих заходів ми зможемо спостерігати за змінами на ринку й адаптуватися до нього. У наступних пунктах ми розглянемо ретельніше.

Насамперед нам потрібно проаналізувати загрози та можливості, які нам дає зовнішнє середовище. Серед загроз можна виділити такі, як політичну нестабільність у державі; недоліки законодавства; необхідність вкладання власних коштів у наукові дослідження; зменшення коштів, які виділяються бюджетом для даної організації, скорочення доходів споживачів. Можливостями підприємств ресторанного бізнесу є вихід на нові сегменти ринку, можливість зростання ринку товарів, номенклатури підприємства, зменшення конкурентного тиску, збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою на ринку робочої сили, сприятливі природні фактори. При оцінюванні ефективності системи сталого розвитку підприємств сфери послуг громадського харчування необхідно враховувати життєвий цикл послуг, де потрібні специфічні показники, орієнтовані на стратегічні завдання, що охоплюють увесь планований життєвий цикл послуг.

Друге концептуальне положення будується на принципі конкурентоспроможності, який дозволяє підвищити точність оцінювання, врахувати інтереси суб'єктів ринку, уніфікувати порядок дій, що становлять утримування процедури оцінювання. Розрізняють наступні принципи оцінювання конкурентоспроможності товарів: комплексність, відносність і соціальну адресність.

Третє концептуальне положення будується на принципі синхронності. Принцип синхронності полягає у забезпеченні чіткої тимчасової відповідності між окремими складовими частинами процесу: фазами, періодами, операціями, діями. Основні види синхронізації: стикування послідовності процесів забезпечує сполучення часу завершення однієї фази; встановлення тимчасового ланцюга між послідовними процесами, де між закінченням однієї фази та початком наступної існує певний часовий розрив; забезпечення одночасності паралельних процесів (початку, закінчення, часу перерв у реалізації, моментів одержання результатів); встановлення тимчасового зрушення між періодами реалізації паралельних подій.

Синхронність необхідна практично для всіх циклічних процесів, здійснюваних системами. Синхронізація процесів дозволяє забезпечити: можливість функціонування складних систем; можливість формування ліній паралельних процесів; більшу впорядкованість, а, отже, і більшу керованість процесів; зменшення втрат, пов'язаних з непогодженістю фаз і паралельних ліній процесів і, природно, більшу оперативність, результативність й ефективність їх здійснення. Для синхронізації процесів необхідно забезпечити ритмічність, інформативність і сприйнятливність процесів, розробити чітку процедуру їх синхронного виконання та сформувати систему контролю за дотриманням синхронності процесу та його коректування у випадку виникнення відповідних відхилень.

Четверте концептуальне положення засноване на принципі плановірності, який націлює систему управління на вирішення не тільки поточних, але й довготермінових завдань розвитку підприємства за допомогою довгострокового оперативного планування, що здійснюється. Сутність плановірності полягає у підтримці пропорційності способу виготовлення у цілому господарюючими суб'єктами. Плановірність невіддільна від свідомої, організованої у масштабі всього суспільства діяльності людей. Ця свідома діяльність представляється не тільки, як формування та підтримка зв'язків між структурними ланками економіки з єдиного центру, але і як необхідність узгодження економічних інтересів господарюючих суб'єктів різних форм власності. Плановірність – спосіб руху суспільного виробництва, у результаті якого свідомо встановлюються пропорції його структурних ланок і сполучаються економічні інтереси господарюючих суб'єктів. Реалізація плановірності на різних структурних рівнях суспільного виробництва неоднакова, це обумовлене її соціально-економічними основами. Істотною особливістю сучасного етапу реалізації плановірності є те, що здійснюється не просте вдосконалювання існуючого раніше механізму, а створення оновленого, у якому закладені нові підходи до планування.

П'яте концептуальне положення засноване на принципі збалансованості витрат і прибутку підприємства. Принцип збалансованості заснований на тому, що чим більш гармонійні та збалансовані елементи об'єкта, тем вища його вартість на ринку. Максимальний дохід від підприємства можна одержати при дотриманні пропорційності факторів виробництва. Підприємство розглядається, як система, а однією із закономірностей розвитку й існування системи є збалансованість, пропорційність її елементів. Найбільша ефективність підприємства досягається при об'єктивно обумовленій пропорційності факторів виготовлення. Різні елементи системи підприємства повинні бути погоджені між собою по пропускній здатності й інших характеристиках. Одним з важливих моментів дії даного принципу є відповідність розмірів підприємства потребам ринку: якщо підприємство є занадто великим для задоволення потреб ринку, то його ефективність спадає, особливо якщо утруднене постачання ресурсів або товарів.

Шосте концептуальне положення засноване на принципі матеріальної зацікавленості, відповідальності та мотивації. Принцип матеріальної зацікавленості, об'єктивна необхідність якого диктується основною метою підприємницької діяльності – отриманням прибутку. Принцип матеріальної відповідальності означає наявність певної системи відповідальності за результати фінансово-господарської діяльності.

Принцип позитивної мотивації є більш ефективним способом мотивувати трудову ініціативу персоналу, ніж різні варіанти покарань. Важливо також, щоб кожний співробітник був впевнений, що бажана трудова поведінка та правильне відношення до своїх службових обов'язків, досягнення запланованих цілей будуть обов'язково нагороджені. Винагороди за зусилля та результати праці не повинні бути стандартними для всіх працівників. У тяж час, повинні існувати критерії, завдяки яким регулюється розмір і форма винагороди як для окремих осіб, так і для груп і підрозділів. Цей же принцип мотивації співробітників застосовується і при необхідності покарань.

Сьоме концептуальне положення засноване на принципі задоволеності споживача. Задоволеність споживачів визначається якістю товару (послуги), тобто його здатність виконувати певні функції. Задоволеність пов'язана з суб'єктивним сприйняттям того, наскільки постачальник послуги відповідає потребам або очікуванням конкретного споживача. На нашу думку, існує прямий взаємозв'язок між задоволеністю споживачів і прибутковістю підприємства.

Восьме концептуальне положення будується на принципах безпеки та надійності. На наш погляд, досить виділити управлінські, організаційні та технічні принципи безпеки та надійності. Технічні принципи спрямовані на безпосереднє запобігання дії небезпечних факторів, вони засновані на використанні фізичних законів. До них відносяться принципи захисту відстання, екранування, міцності, слабкої ланки, неприступності, блокування, герметизації, компресії, вакуумування, дублювання тощо.

Дев'яте концептуальне положення засноване на принципі фінансової стабільності. Даний принцип характеризує стан динаміки рівноваги системи, яка не може бути зруйнованою зовнішніми збурюваннями, що узгоджується з термодинамічним поняттям стабільності, при якому існує низка ймовірності більших флуктуацій. Універсальним механізмом забезпечення стабільності є саморегуляція системи.

Десяте концептуальне положення засноване на принципі інформаційної забезпеченості процесу управління, який характеризує швидкість і надійність комунікацій у системі управління підприємством. Швидкість розроблення та якість управлінських рішень можна підвищити за рахунок впровадження інформаційних моделей, що дозволяють у прискореному режимі моделювати розвиток управлінських ситуацій, одержувати кількісні оцінювання ризиків для пропонованих рішень і тим самим підвищувати точність управління. Для цього система управління повинна відповідати умовам:

- інформаційної забезпеченості процесу управління;

- припустимому ступеню рівня внутрішніх перешкод;
- рівню захищеності контурів управління від зовнішніх перешкод;
- обмеженій припустимій величині ймовірності порушення циклу управління у всьому діапазоні умов функціонування системи;
- здатності системи до виконання своїх функцій у всьому діапазоні зовнішніх умов, і більш широко – загальної живучості системи;
- спрямованості організаційної управлінської структури на забезпечення стабільності до незначних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, мінімізації їх впливу на діяльність і перешкоді розвитку негативного синергетичного ефекту при впливі на інші підсистеми.

Одинадцять концептуальне положення засноване на принципі стратегічної стабільності підприємства. Даний принцип відображає здатність системи сприйняти та проаналізувати закономірності взаємодії потреб ринку, споживчого попиту, діяльності конкурентів та якості їх продукції з потребами та можливостями розглянутого підприємства. Основою стратегічного управління підприємства є аналіз. Складність і різноманіття змін у реальних ситуаціях суттєво ускладнюють процес моделювання стратегій. Тому важливим етапом тут є створення різних абстрактних ситуацій, максимальним чином наближених до реальних.

Конкурентне середовище вимагає від підприємств інтенсифікації дій по проведенні технологічної, організаційно-функціональної й економічної реструктуризації. Такі зміни описуються безліччю показників – від індикаторів оцінювання ефективності виробничих витрат до показників різноманітності безлічі видів продукції, а також показників якості продукції, що випускається, й оцінювання виробничих і фінансових ризиків. Крім того, при створенні умов визначення необхідності змін слід враховувати, що система повинна мати можливість оперативно реагувати не тільки на зміни, що відбуваються у внутрішній і зовнішній інфраструктурі, але й на намічені тенденції, що виникають

у результаті дії різних відомих факторів. Таким чином, необхідність змін повинна викликати моделювання стратегій, які свідомо приводять до кращих результатів виробничо-економічної діяльності, ніж на момент розгляду.

Наступне, дванадцяте концептуальне положення, будується на принципі спрямованості управлінської системи на забезпечення стабільності підприємства до зовнішніх і внутрішніх впливів. Розглядаючи функціонування підприємств громадського харчування, які одночасно виготовляють продукцію та надають послуги, необхідно відзначити трохи найбільш важливих передумов, що сприяють досягненню поставленої мети та забезпеченню конкурентоспроможності: підвищення якості надаваних послуг і зниження вартості послуг. Схожий підхід узгодиться з сучасними розуміннями у сфері економічного управління, зокрема, основною умовою сталого розвитку у динамічно мінливому середовищі є підвищення якості, як невід'ємної складової конкурентоспроможності продукції (надаваних послуг), що випускається.

Таким чином, для такої складної системи, як система управління підприємствами, характерна динамічна структурна стабільності, що зберігається безперервною заміною елементів цих систем, зумовлювана буферністю, саморегуляцією, швидкістю розвитку, фазою розвитку системи. Системний підхід до вивчення стабільності складних систем вимагає дослідження як життєздатності окремих елементів системи, так і зв'язків між ними, тобто цілісного вивчення стабільності.

Вивчивши теоретичні аспекти та проблеми формування стратегії сталого розвитку підприємств сфери послуг громадського харчування, було сформульоване поняття “сталий розвиток підприємства”, певні види та фактори стабільності підприємств сфери послуг громадського харчування, подана їхня характеристика, сформульовані концептуальні принципи формування стратегії сталого розвитку підприємств сфери послуг громадського харчування та на їхній основі сформульовані концептуальні положення.

1.2. Дослідження стабільності функціонування та розвитку підприємств ресторанного господарства

Окремі автори штучно звужують сутність самого ресторанного бізнесу. Так, В. В. Тимчук пропонує наступне визначення: “Ресторанний бізнес – це організація такого виду обслуговування, яке задовольняє потреби клієнта в якісному харчуванні у спеціально відведеному для цього місці, а також пропонує певний набір додаткових послуг (музика, розваги) відповідно до типу закладу та відповідає всім санітарно-гігієнічним вимогам”. На сьогодні ми знаходимо певні відмінності від наведеного, загальноприйнятого раніше визначення, що ресторанний бізнес – організація такого виду обслуговування, яка забезпечує клієнта їжею та напоями у спеціально відведеному для цього місці та відповідає деяким основним і законодавчим гігієнічним вимогам. Однак дане визначення також не є вичерпним, тому що не охоплює важливу базову складову ресторанного бізнесу – його сервісне забезпечення.

Система економічних відносин як сукупність взаємозалежних ланок і впорядкованих зв'язків, що забезпечують її стабільність і цілісність, має власну структуру. Устрій економіки можна розглядати у вузькому та широкому змісті. У вузькому значенні – це комплекс галузей, пов'язаних з виготовленням товарів і послуг, що мають відповідні технологічні та міжгалузеві зв'язки. У широкому значенні це поняття охоплює не тільки пропорції виробництва, але й форми його організації й управління, механізм державного та ринкового регулювання. Розвиток структури економіки у цілому визначається єдністю та боротьбою таких суперечливих явищ, як стабільність і динамізм. Стабільність визначає інерційність системи, її прагнення до самозбереження. Матеріальною основою стабільності структури є фізична прив'язка капіталу до певних галузей, виробництв, технологій, територій. Матеріалізований у даних структурних елементах капітал вимагає певного тимчасового проміжку, щоб окупитися, витратити прибуток, який

може забезпечити дана економічна структура. Основним процесом, що визначає динамізм структури економіки, виступає суспільний поділ праці на основі розвитку продуктивних сил. Нагромадження у людей знань і досвіду дозволяє розробляти принципово нові види техніки та технологій, форми взаємодії з природою з метою перетворення ресурсів останньої або збереження, як самостійної цінності. Це приведе до відмирання або скорочення ролі застарілих і створення нових виробництв, сфер економічної діяльності.

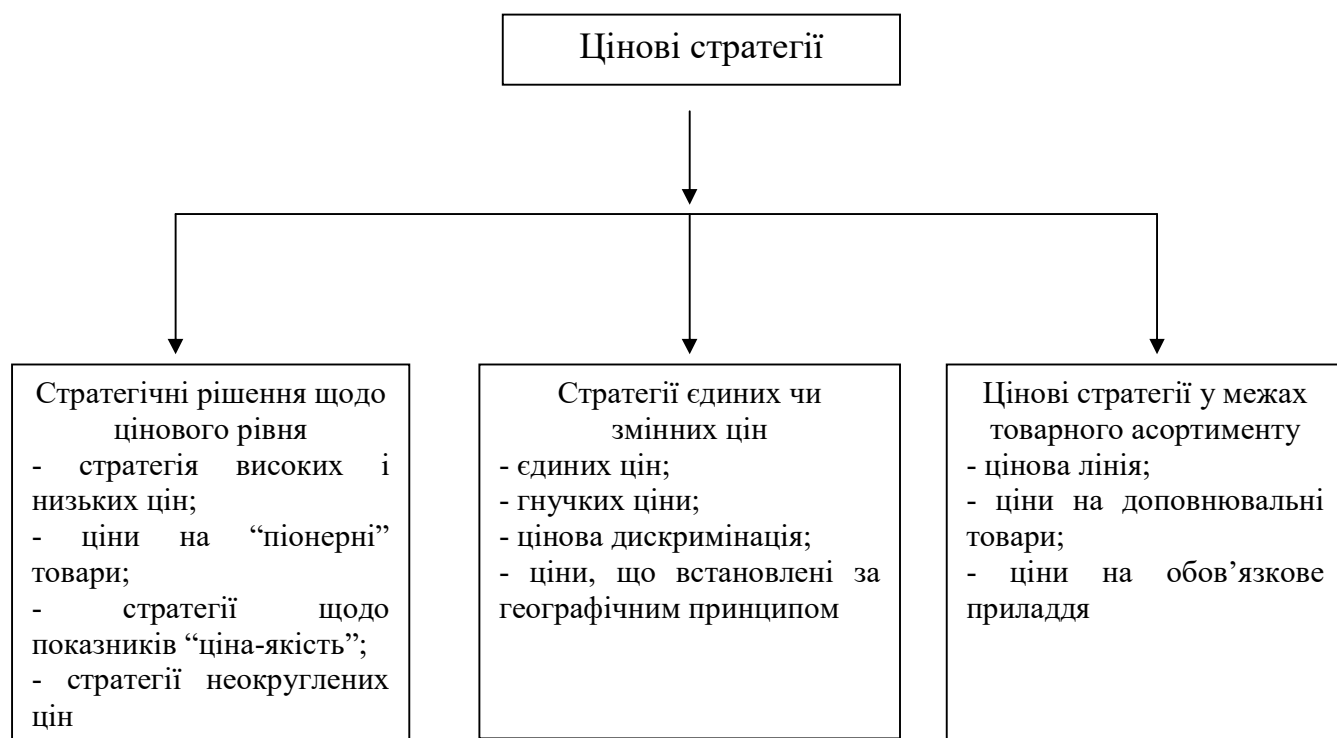


Рис. 1.1. Класифікація цінових стратегій

Стратегію ціноутворення необхідно переглядати у випадку: створення нової продукції; удосконалення продукції; зміни конкурентного середовища на ринку; зміни стадії життєвого циклу товару; зміни витрат виробництва.

Таблиця 1.1

Характеристика цінових стратегій

№	Вид цінової стратегії	Характеристика	Умови застосування
1	2	3	4
1.	Стратегія високих цін або стратегія “зняття вершків”	Продаж товару спочатку за високою ціною, значно вище, ніж ціни виробництва, а потім поступове їх зниження. Фірма спочатку випускає дорогий варіант товару, а потім починає залучати все нові сегменти ринку, пропонуючи покупцям більш прості та дешеві товари, що забезпечує швидку окупність коштів.	- високий рівень поточного попиту з боку великої кількості споживачів; - первісна група споживачів, які менш чутливі до ціни, ніж наступні; - непривабливість високої початкової ціни для фірм-конкурентів й обмеженість конкурентів; - асоціація у покупців високої ціни з високою якістю товару; - відносно невисокий рівень витрат дрібносерійного виробництва, який забезпечує фінансові вигоди для компанії.
2.	Стратегія низьких цін або стратегія проникнення на ринок	Продаж товарів, які не мають патенту, спочатку за низькою ціною з метою стимулювання попиту, отримання перемоги у конкурентній боротьбі, несприятлива для ринків з низькою еластичністю.	- чутливість ринку до цін з високою еластичністю попиту; - несприятливість низької ціни для активних і потенційних конкурентів; - скорочення витрат виробництва і обігу по мірі збільшення обсягів виробництва та збуту товарів.
3.	Стратегії диференційованих цін	Передбачає сезонні знижки, знижки за якість постійним партнерам, а також встановлення різного рівня цін і їх співвідношення по різних товарах у загальній номенклатурі, а також по кожній модифікації. Дана стратегія дозволяє “карати” чи “нагороджувати” покупців, стимулювати чи стримувати продаж різних товарів на різних сегментах ринку.	- ринок легко сегментується; - наявність чітких меж ринкових сегментів і висока інтенсивність попиту на них; - неможливість перепродажу товару із сегментів з низькими цінами у сегменти, де фірма продає товари по високих цінах; - узгодженість щодо законодавства; - покриття додаткових витрат щодо впровадження стратегії диференційованих цін сумою додаткових надходжень у результаті її реалізації.
4.	Стратегія пільгових та дискримінаційних цін	Є різновидом стратегії диференційованих цін. Можуть бути заходом як для стимулювання, так і для стримування попиту.	- застосовується, як тимчасовий захід; - засіб політики держави та фірми по відношенні до певних країн і споживачів.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
5.	Стратегія єдиних цін	Єдина ціна товарів та послуг для усіх категорій споживачів. Зміцнює довір'я споживачів, є зручною, робить можливим продаж за каталогами, однак вона обмежена тимчасовими та географічними ринками.	- однакові характеристики різних сегментів ринку.
6.	Стратегія стабільних, стандартних цін	Продаж товарів за незмінними цінами протягом тривалого періоду	- незмінність факторів ринкового ціноутворення.
7.	Стратегія нестабільних, змінних цін	Зміна рівня продажних цін у залежності від уміння покупця торгуватися і його купівельної сили. Фірма встановлює ціни для різних ринків і різних сегментів.	- ринок легко сегментується; - наявність чітких меж ринкових сегментів і висока інтенсивність попиту на них.
8.	Стратегія цінового лідера	Співвіднесення фірмою свого рівня цін з рухом і характером цін фірми-лідера на даному ринку по конкретному товару, тобто у випадку зміни ціни лідером фірма також змінює свою ціну.	- ідентичність ресурсного потенціалу, а також іміджу фірми-лідера і фірми, що застосовує дану стратегію; - достатня місткість ринку.
9.	Стратегія конкурентних цін	Передбачає проведення агресивної цінової політики фірм-конкурентів. Застосовуються дві цінові стратегії: розширення частки ринку та зміцнення монопольного положення на ринку	Перша стратегія: - висока еластичність попиту; - зниження витрат виробництва й обігу. Друга стратегія: - наявність відданих споживачів.
10.	Стратегія престижних цін	Передбачає продаж товарів за найвищими цінами. Вона будується на психологічному ціноутворенні.	- наявність сегментів ринку що чутливо реагують на якість товару та товарну марку; - товари, які мають низьку еластичність попиту; - високий престиж фірми; - мінімальна конкуренція.
11.	Стратегія не округлених цін	Встановлення ціни нижче круглих цифр	- наявність споживачів, які будуть вважати такі ціни низькими;
12.	Стратегія взаємозв'язку думки клієнтів і ціни товару	Даний метод заснований на аналізі ціни, яку ваші клієнти захочуть заплатити за товар. Фірмі необхідно правильно розрахувати витрати на виробництво для того, щоб товари на продавалися ринку по очікуваній ціні.	- ціна, по якій ви відпускаєте товар зі складу плюс торгівельна націнка, повинні дорівнювати очікуваній ціні товару з боку клієнтів.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
13.	Стратегія поєднання рівня ціни з якістю товару	Ціна товару залежить від якості	- асоціація у покупців високої ціни з високою якістю товару; - високий рівень поточного попиту з боку великої кількості споживачів; - поєднання товарів з високою та низькою еластичністю попиту; - ринок легко сегментується; - наявність чітких меж ринкових сегментів і висока інтенсивність попиту на них.

Моделі ціноутворення:

1. Ціноутворення, що базується на витратах виробництва:
 - собівартість плюс прибуток;
 - ціноутворення, що забезпечує одержання норми прибутку;
 - ціноутворення, що ґрунтується на аналізі безбитковості: безбитковість – це критичний обсяг виробництва, при якому прибуток, який отримала компанія, дорівнює сумі витрат на виробництво даної кількості проданих товарів.

Економіка України, як і економіка більшості постсоціалістичних країн, відрізняється від економіки західних країн за структурою та за принципами організації, що не може не обмежувати застосування нової теорії росту щодо поведінки економічних суб'єктів України, а багато у чому є й суперечливою, також як і “рецепти” у галузі політики. Економічний розвиток передбачає наявність такої поведінки та здібностей працівників, які б вносили у сучасну економіку різні інновації, що базуються на створюваному навчанні, інфраструктурі й інституціях.

Сутність економічного розвитку, з погляду внутрішнього розвитку, розкривається на основі аналізу його, як всеосяжного та глибокого суспільно-господарського прогресу цивілізаційних масштабів. Основними показниками економічного розвитку тут виступають валовий національний продукт (ВНП) або

валовий внутрішній продукт (ВВП), дохід на душу населення або розмір ВВП на одного жителя, загальний рівень матеріального добробуту (кількість реальних товарів і послуг, що припадають на одну людину для споживання; кількість заощаджень тощо).

Ринковий, виробничий і фінансовий потенціал становлять у цілому економічний потенціал ресторанного бізнесу, який бере участь у формуванні рішень з питань розвитку ресторанного бізнесу (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Система формування управлінських рішень по розвитку ресторанного бізнесу при участі економічного потенціалу

Проблема забезпечення безперервності розвитку ресторанного бізнесу є основним завданням в умовах динамічно невизначеної та нестійкого середовища. Для успішного функціонування ресторанного бізнесу у такому середовищі система управління повинна мати місце велику кількість різних реакцій, і набагато більше, ніж можливу кількість негативних змін, які можуть виникнути взагалі.

В умовах ринку аналіз факторів середовища виконує цілий ряд важливих функцій, а саме: дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення з погляду управління; покращує облік найбільш важливих факторів, що впливають на діяльність

підприємства, з позиції планування та прогнозування; забезпечує інформацією для кращого виконання оперативних функцій з погляду поточної діяльності.

При вивченні навколишнього середовища основною метою постає ідентифікація її характеристик, які, фактично, дозволяють визначити зовнішні можливості та потенційні обмеження діяльності та розвитку ресторанного бізнесу. У ході аналізу зовнішнього середовища часто доводиться мати справу з неоднозначною, неповною та непов'язаною інформацією та даними. Незважаючи на це, такі дослідження важливі для ефективної діяльності ресторанного бізнесу, що функціонує в умовах динамічних змін середовища.

Аналіз виявляє трансформацію середовища з метою встановлення факту появи важливих тенденцій, які можуть слугувати рушійною силою для подальшого ефективного розвитку. Виявлені ж тенденції дозволяють передбачити те, що може відбутися у зовнішньому середовищі у майбутньому та швидкість цих змін, а, відповідно, врахувати ці спрямованості в управлінні розвитком ресторанного бізнесу.

У даному контексті важливим питанням буде визначення видів стратегій і їх класифікації. Одним з фундаментальних питань будь якої науки, у тому числі, й стратегічного управління, є питання класифікації предметів наукового пізнання. Найчастіше, під класифікацією розуміється поділ розглянутої сукупності об'єктів або явищ на однорідні, за будь якою ознакою, групою або віднесенням кожного із заданої кількості об'єктів до одного із заздалегідь визначених класів. Класифікація стратегій покликана полегшити вибір або розроблення стратегій для конкретної галузі, однак, як показує практика, досить складно одноваріантно віднести будь яку стратегію до конкретного класу по певній класифікаційній ознаці.

Більше того, спрощено класифікація стратегій орієнтується на бажаний результат, і для розроблення класифікаційної моделі необхідне оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи оцінювання наявності та розподілу ресурсів регіону. Таким чином, потрібне розроблення такої класифікації

стратегій, яка могла б однозначно визначити належність стратегії до одному класу з урахуванням стану основних параметрів, які будуть задаватися за допомогою мети, зовнішнього та внутрішнього середовища, наявних у розпорядженні ресурсів.

Існують різні стратегії розвитку бізнесу. У літературі широко висвітлені так звані “базові” стратегії, які відтворюють різноманітні підходи до росту підприємства індустрії гостинності та туризму, а також впливають на такі елементи продукту або послуги, що випускаються, а також займане положення на ринку, зміну галузі, в якій здійснюється діяльність і модернізація технологічних процесів. У ході застосування різних стратегій кожний з цих п’яти елементів може залишатися незмінним або змінюватися у залежності від необхідного кінцевого результату. Як правило, на практиці застосовується кілька стратегій відразу, особливо якщо підприємство випускає багатогалузеву продукцію. Також можливе здійснення різних стратегій у певній послідовності, що є реалізацією комбінованої стратегії.

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд розробили схему вибору стратегії згідно з характеристиками ринку, на якому існує підприємство, та конкурентоспроможності підприємства. У своїй роботі “Корпоративна стратегія” І. Ансофф уперше представив класифікаційну модель стратегій для позиціонування товару на ринку (табл. 1.2). Матриця І. Ансоффа допоможе обрати стратегію при можливих змінах ситуації на ринку. Згідно з даною матрицею, І. Ансофф пропонує наступну стратегію – стратегію вдосконалювання діяльності (проникнення на ринок). Обравши дану стратегію, слід акцентувати дії компанії на таких заходах маркетингу, як дослідження цільового ринку підприємства, розроблення та здійснення процедур по просуванні товарів і послуг, а також посиленні конкурентної позиції на ринку.

Таблиця 1.2

Матриця І. Ансоффа

Вид ринку	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Удосконалювання діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікованість

Товарна експансія (розвиток продукту) застосовується для збільшення продажів підприємства за допомогою розроблення нових або вдосконалювання існуючих послуг. Для цього не обов'язково шукати нові ринки збуту товарів і послуг, однак слід шукати нові ринкові ніші та заповнювати їх. Дана стратегія націлена на отримання доходу у перспективі за рахунок збереження частки на ринку. Використовуючи стратегію товарної експансії, компанія випробовує мінімум ризиків, тому що продовжує здійснювати свою діяльність на знайомому їй ринку.

Стратегія розвитку ринку націлена на пошук нового ринку або нового сегмента ринку для вже відпрацьованих товарів і послуг, що гарантує прибуток підприємству за рахунок розширення ринків збуту як усередині певного регіону, так і поза його межами. Ця стратегія вимагає більших витрат і значних ризиків, оскільки нові ринки зайняті іншими організаціями, але її використання може принести більше доходів.

Стратегія диверсифікованості має на увазі формування нових видів товарів і послуг одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому послуги можуть бути новими для всіх компаній, що працюють на конкретному ринку послуг або тільки для певної організації. Використання даної стратегії подвійно впливає на майбутнє компанії: з одного боку, вона може гарантувати підвищення прибутковості, міцності та надійності підприємству, а з іншого боку, підвищується ризик і збільшуються витрати.

М. Портер у своїй роботі “Конкурентні стратегії: методика аналізу галузей і конкурентів” запропонував класифікацію конкурентної стратегії, що формується зі стратегій лідерства по витратах, диференціації та фокусування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікаційна модель конкурентних стратегій

	Низькі витрати	Диференціація
Широкий масштаб (охоплює весь ринок)	Стратегія лідерства по витратах	Стратегія диференціації
Вузький масштаб (охоплює тільки один сегмент ринку)	Стратегія фокусування на витратах	Фокусування на диференціації

Стратегія лідерства по витратах базується на тому, що зниження витрат дозволить досягнути успіху та стати лідером на ринку. Для цього необхідно використання передових інноваційних технологій у виробничому й управлінському процесах, приділяти велику увагу процесам добору, навчання й мотивації персоналу. Скороченню витрат сприяє збільшення масштабів виробництва за рахунок збільшення кількості сегментів ринку, на яких діє компанія. Це, на думку М. Портера, є найважливіший аспект даної стратегії. Така стратегія допускає постійне спостереження за поточною ситуацією на ринку, що є недоліком стратегії лідерства по витратах, тому що велика ймовірність появи конкурентів, здатних зробити свої витрати ще нижчими.

В основі стратегії диференціації лежить концепція унікальної торговельної пропозиції, створення унікальних властивостей послуги, якими не будуть володіти конкуренти. Дана стратегія може відноситися не тільки до самого продукту/послуги, але й маркетингу, системи збуту тощо. У підсумку застосування цієї стратегії товари та послуги компанії здобувають конкурентні переваги, що не мають аналогів серед товарів і послуг конкурентів. На погляд автора, негативними сторонами даної стратегії є: можливість виникнення більших

витрат, копіювання послуг підприємства конкурентами, необхідність постійно стежити за ситуацією на ринку.

Стратегія фокусування ґрунтується на виборі певного сегмента на ринку та націленні винятково на нього, виготовленні товарів та послуг для певної групи покупців, які, у свою чергу, будуть виділяти компанію на фоні конкурентів. Головним завданням компанії має бути конкурентоспроможність для заздалегідь обраного сегмента споживачів. М. Портер вважає, що дана стратегія складається з двох частин. Одна серед них відрізняється фокусуванням на зменшенні витрат на продукти або послуги, що випускаються, для конкретного, заздалегідь обраного сегмента клієнтів, внаслідок чого в організації з'являється більша конкурентна перевага, ніж в його конкурентів. Іншою можливістю підвищення рівня конкурентоспроможності є фокусування на диференціації товарів, що випускаються, і послуг, при якій основною метою стає надання найбільш широкого спектра товарів і послуг для обраного сегмента споживачів. Успіх даної стратегії можливий лише у тому випадку, коли обрана суттєво є відмінною від інших аудиторій споживачів.

Основними проблемами при застосуванні цієї стратегії є:

- виникнення більш високих витрат, ніж у компаній, що працюють на великих сегментах ринку,
- можливість появи на займаному вузькому сегменті ринку конкурентів, що призведе до збільшення конкуренції.

На думку М. Портера, кожна серед цих стратегій дає компанії конкурентну перевагу. Небезпека полягає для компаній, які не визначилися зі стратегією. У такому випадку організація втратить займану нішу на ринку, збільшить свої витрати і, як наслідок, втратить своїх споживачів. Також компанія не зможе закріпитися на вузьких нішах і конкурувати з іншими підприємствами, які випускають диференційовані товари та послуги. Обираючи певну стратегію, керівництво повинно виходити з цілей і позицій, яких воно прагне досягти.

У 1980 р. А. А. Томпсон і А. Дж. Стікленд створили єдину модель класифікації стратегій. Вона містить наступні стратегії :

- підприємства, що входять у диверсифіковану компанію. Воно націлена на завоювання довгострокових лідируючих конкурентних позицій;

- функціональні стратегії відносяться до безпосередньої діяльності фірми (НДДКР, виробництво, маркетинг тощо). Необхідно мати кілька функціональних стратегій, відповідних до основних напрямків діяльності;

- операційна стратегія визначає, як слід управляти підрозділами підприємства (відділами, центрами, службами тощо) і містить заходи щодо оперативної діяльності (реклама, логістика, запаси тощо).

Ф. Котлер класифікаційну модель стратегій, опубліковану в книзі “Маркетинг менеджмент”, представляє у такий спосіб :

- конкурентні стратегії: стратегії лідерів ринку; стратегії претендентів на лідерство; стратегії послідовників; стратегії мешканців ніш;

- стратегії глобального маркетингу: стратегії ліцензування; стратегії управління за контрактом; стратегії створення спільних підприємств;

- стратегії розвитку бізнесу: стратегії концентрованого росту (посилення позиції на ринку; розвиток ринку; розвиток продукту); стратегія інтегрованого росту (зворотна вертикальна інтеграція, пряма вертикальна інтеграція); стратегія диверсифікованого росту (центрована диверсифікованість; горизонтальна диверсифікованість; конгломеративна диверсифікованість); стратегія скорочення (ліквідація; збір урожаю; скорочення видатків);

- стратегії маркетингу: стратегія підвищення якості; цінова стратегія; збутова стратегія; комунікаційна та рекламна стратегії тощо.

2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ РЕСТОРАНУ “ЕДЕМ”

2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності ресторанного закладу

На нашу думку, на сталий розвиток підприємств сфери послуг громадського харчування впливають такі специфічні галузеві характеристики, як: висока швидкість обігу капіталу; багатoproфільність операційної діяльності підприємства; складна структура витрат з високою часткою постійних витрат; залежність прибутковості від сезону, дня тижня, часу доби; суттєвий вплив некерованих факторів взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Таблиця 2.1

Основні тенденції ринку послуг громадського харчування
як фактору розвитку в аспекті діяльності підприємств

Тенденція	Фактор розвитку	Аспект діяльності
1	2	3
Високі темпи росту обсягу послуг	Високий потенціал росту обігу громадського харчування на душу населення	Відкриття нових підприємств, розвиток мереж
Ріст попиту на послуги розваг у складі послуг громадського харчування	Наявність платоспроможного попиту	Можливість диверсифікованості послуг на підприємствах сфери послуг громадського харчування
Ріст вимогливості потенційних гостей, індивідуалізація послуг	Підвищення якості всіх аспектів послуг громадського харчування	Особливе значення набуває персонал і підвищення якості управління підприємством
Недостатня кількість і низька компетентність персоналу на ринку праці	Підвищення кваліфікації персоналу, розроблення корпоративних стандартів і їх впровадження	Створення корпоративної системи навчання та спеціалізованих навчальних закладів для навчання та сертифікації персоналу
Збільшення інвестицій як по загальному обсягу, так і по окремих проєктах	Обумовлює не тільки кількісний, але і якісний ріст підприємств	Облік збільшення вартості проєктів потенційними та діючими на ринку гравцями

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Нерівномірність розвитку як по сегментах ринку, так і по територіях	Ріст демократичного сегменту випереджальними темпами	Інвестування у демократичний сегмент ринку послуг
Прихід на ринок нових гравців з інших видів бізнесу, придбати важко суттєві конкурентні переваги	Жорсткість конкуренції, загострення проблеми нестачі компетентного персоналу на посадах менеджерів середньої та вищої ланок	Оцінювання діяльності конкурентів, гнучкі, креативні й своєчасні управлінські рішення
Освоєння нових для України видів профільного бізнесу, наприклад, ринку корпоративного харчування	Ріст ринку корпоративного харчування становить 30% у рік, освоєне не більше 20%	Інвестиції у кейтерингові підприємства, у т. ч. корпоративного харчування
Збільшення ставок оренди на приміщення	Встановлення партнерських відносин із власниками нерухомості та введення їх у бізнес, прорив у міста-мільйонники та регіони	Інвестиції у комерційну нерухомість, розміщення підприємств у складі ресторанних двориків у торговельних комплексах, у регіонах

Дані фактори підвищують інформаційну насиченість управлінського процесу, знижують контрольованість бізнес-процесів, ускладнюють ціноутворення, розширюють можливості для зловживань персоналу, збільшують імовірність ризиків і невизначеності, і, тим самим, створюють проблеми ефективного управління підприємством. Як показує проведене дослідження, деякі підприємства громадського харчування розбудовуються стабільно та стійкі на ринку послуг, а деякі перебувають у стані кризи. Це залежить, насамперед, від правильно обраної стратегії підприємства, від грамотного управління та своєчасного прийняття рішень.

Класифікація закладів ресторанного господарства базується на комплексі вимог до: асортименту продукції; рівня обслуговування та надаваних послуг. Ресторан “Едем” відноситься до групи продажу їжі і напоїв, як правило, призначених для споживання на місці з показуванням розважальних вистав або

без них. Також ця група охоплює: ресторан; ресторан-бар; кафе; кав'ярню; ресторан; кафе-пекарню; чайний салон; кафетерій; закусочну.

Послуги, що пропонуються споживачам на підприємствах громадського харчування різноманітних типів і класів згідно ГОСТР 50764-95 "Послуги громадського харчування", поділяються на:

- послуги харчування;
- послуги по виготовленні кулінарної продукції та кондитерських виробів;
- послуги по організації споживання та обслуговування;
- послуги по реалізації кулінарної продукції;
- послуги по організації дозвілля;
- інформаційно-консультативні послуги;
- інші послуги.

Вимоги до закладів ресторанного господарства визначають відповідно до таких основних характеристик:

- місце розташування закладу та стан прилеглої території;
- вид, тип та особливості будівлі;
- комфортність, зовнішній і внутрішній дизайн приміщення;
- рівень оснащення закладів устаткуванням, меблями, посудом, столовими приборами, столовою білизною;
- процес обслуговування;
- асортимент продукції та вимоги до оформлення меню, преїскуранту і карти вин;
- освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу;
- номенклатура додаткових послуг.

Професійно-кваліфікаційний склад працівників виробництва та обслуговуючого персоналу має забезпечувати виконання вимог згідно з Довідником. Інформацію про тип і клас закладу, належність, режим його роботи потрібно розміщувати на фасаді приміщення.

Ресторан “Едем” відноситься до типу підприємства громадського харчування, тобто це вид підприємства з характерними особливостями кулінарної продукції та номенклатури пропонованих послуг споживачам. Ресторан 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. Улітку відкривається веранда та гості можуть насолоджуватися трапезою на свіжому повітрі.

Ресторан – це заклад ресторанного господарства з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва та закупних товарів, високим рівнем обслуговування та комфорту у поєднанні з організуванням відпочинку та дозвілля споживачів. За часом обслуговування ресторани поділяють на: швидкого обслуговування та звичайні; за методами обслуговування – обслуговування офіціантами та самообслуговування. Ресторан “Едем”, займаючи середнє положення у ланцюзі постачання між постачальником сировини, товарів і кінцевим споживачем, будучи безпосереднім постачальником послуг, змушене, з одного боку, передбачити мінливі потреби відвідувачів, а, із іншого – вибудовувати ланцюг постачання таким чином, щоб мінімізувати витрати, успішно конкуруючи з іншими підприємствами та, загалом, функціонуючи економічно ефективно.

У ресторані можна смачно та швидко пообідати. Щоб заощадити час і гроші, можна замовити бізнес-ланч. Якщо гість хоче провести тихий, незабутній вечір, то ресторан “Едем” – це те місце, де він зможе відпочити від повсякденних справ, оцінити майстерність кухарів і за келихом вина послухати живу музику. Приблизний асортиментний мінімум продуктів для ресторану встановлений власником закладу, однак він може частково змінюватись за рахунок страв національної кухні та фірмових страв. Фірмові страви – це страви, приготовлені будь яким підприємством по спеціально розробленій рецептурі. Вони повинні

відображати особливості національної кухні та тематичний напрямок підприємства. Рекомендується подача певних фірмових страв з виконанням заключної операції по їх приготуванні на очах у споживача.

Ринок ресторанної сфери, маючи виражену специфіку, є комплексним об'єктом для вивчення й економічного дослідження. Тому, розміщення підприємства повинно враховувати специфічні особливості сфери харчування. Поряд з загальновідомими, до особливостей ринку послуг харчування слід віднести наступне:

- об'єктом ринку послуг харчування є специфічна інтегрована перехідна форма – “послуга-продукт”, на відміну від об'єктів “продукт” або “послуга” у чистому вигляді;

- необхідність максимального просторового наближення підприємств до споживачів викликана відсутністю посередників, нерозривністю та одночасністю виробництва, реалізації та надання послуг;

- реалізація підприємствами двох різно направлених функцій: формування пропозиції на ринку та попиту на сировину, товари та послуги постачальників;

- неоднозначність існуючих класифікацій;

- використання диференційованого підходу до опису процесів внутрішньогалузевої монополістичної конкуренції у різних сегментах ринку послуг громадського харчування, при якому диференціація відбувається у межах типу підприємств однієї спеціалізації, підприємств, що мають, до прикладу, однакову зону обслуговування.

Зал ресторанного підприємства “Едем” наповнений множинними елементами декору, у тому числі, зробленими працівниками закладу власноручно, з особливою турботою, усе це надає закладу особливого вигляду. У ресторані можна помітити елементи та присутність у дизайні, а також тяжіння до національної культури. Плавне чергування світлих і бежевих тонів налаштовує на спокійний лад, дерев'яна барна стійка, дивани ванільно-золотистого кольору на

фоні молочно-білих стін вдало поєднуються з дзеркальними вставками. Заклад складається з кількох зон, які плавно переходять у вестибюль. Основний зал з м'якими кріслами та диванами, зона відпочинку з Vip-залом спеціально призначена для банкетів і ділових зустрічей. Веранда перетинається з “Кімнатою для паління” – це створює комфорт як для любителів паління, так і для тих, хто не полюбляє паління. У ресторані грає приємна музика, що налаштовує гостей закладу до гарного відпочинку та вишуканого дозвілля. Для створення оптимального мікроклімату у ресторані функціонує система кондиціювання повітря. Крісла на літній веранді та стільці усередині приміщення комфортні та зручні. У повітрі відчувається приємний запах готової їжі. У меню представлені усі найбільш популярні страви європейської, середземноморської, італійської, української й азійської кухонь.

Персонал закладу уважний, ввічливий, люб'язний і вихований, для кожного гостя створитися індивідуальний підхід. Існує 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 вітчизняних ресторанах забезпечується висококваліфікованими кухарями, офіціантами, метрдотелями і поєднується з організацією відпочинку і розваг для гостей і відвідувачів закладу. Організація відпочинку і розваг – одна з основних функцій ресторану. Мета рекреаційно-розважальної діяльності полягає у підвищенні емоційного тону, зняття втоми, відновлення і розвиток психофізичних, фізичних й інтелектуальних можливостей гостей. Від відвідання ресторану гість повинен отримати позитивні емоції та враження. Основний метод обслуговування споживачів у ресторані “Едем” – офіціантами. Застосовуються наступні форми та методи обслуговування споживачів офіціантами: індивідуальний та бригадний.

Ресторан вищого класу дещо нижчий за комфортністю та наданням послуг від ресторану класу “люкс”. Проте також має у своєму розпорядженні банкетний зал, коктейль-хол з барною стійкою, бар. Інтер'єри приміщень мають бути

красиво, у певному стилі оформлені та відповідати назві ресторану. Офіціанти повинні досконало володіти технікою обслуговування відвідувачів, а також знати іноземні мови в обсязі, необхідному для спілкування з відвідувачами. Високі вимоги у таких ресторанах висуваються до використовуваного посуду, приборів, столової білизни. Обслуговуючий персонал повинен мати формений одяг і взуття єдиного зразка. Висококваліфікованим має бути і весь кухарський склад закладу. У меню повинні переважати (більше половини асортименту) фірмові, замовні страви та кулінарні вироби. Певні вимоги висуваються до оформлення обкладинки меню, до самого меню і всієї друкованої реклами (буклетів, листівок, запрошень тощо).

Ресторан – це заклад громадського харчування, що спеціалізується на продажі алкогольних напоїв, які споживаються на місці (тобто, у приміщенні самого закладу), а також їжі. Формально, за інтер'єром, режимом роботи тощо, ресторанний заклад має меню, яке складається в основному (але не тільки) з алкогольних напоїв. Отож, ресторан “Едем” – це затишний заклад, зачаровує з перших хвилин перебування у ньому. Він розташований у зеленій зоні поряд з парковим масивом. Розкішний інтер'єр, виконаний у благородних теплих тонах, гармонійно підібране освітлення, приємні деталі дозволяють цілком насолодитися відпочинком і невимушеною атмосферою. Метою ресторану “Едем” є одержання максимального прибутку у процесі виробництва та реалізації продукції харчування, надання послуг. Цей заклад пропонує справді винятковий сервіс, котрий підносить гостинність на новий рівень.

Типові правила внутрішнього трудового розпорядку у ресторані “Едем” – це державний нормативний акт загальної дії. На сьогодні діють Типові правила внутрішнього трудового розпорядку для робітників і службовців. Працівники у даному закладі працюють чесно та сумлінно, дотримуються дисципліни праці, своєчасно та точно виконують розпорядження власника, підвищують продуктивність праці, поліпшують якість продукції, дотримуються технологічної

дисципліни, вимог по охороні прані, техніки безпеки та виробничій санітарії. Це основні обов'язки працюючих ресторану “Едем”. Доповненням до режиму роботи, встановленого на підприємстві, є графіки змінності, графіки відпусток та інші локальні акти, що регулюють час роботи та відпочинку персоналу. Одним із методів забезпечення дисципліни праці у ресторані “Едем” є заохочення, стимулювання ініціативи працівника, спрямоване на сумлінне виконання ним його трудових зобов'язань. Саме тому заохочення є важливим елементом внутрішнього трудового розпорядку. Невиконання трудових обов'язків у ресторані тягне застосування до нього видів дисциплінарної відповідальності. Дисциплінарна відповідальність – це застосування до працівника видів дисциплінарного стягнення у результаті осуду його трудової поведінки. До дисциплінарних проступків заклад зокрема відносять спізнення, прогули, невиконання норм виробітку. За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення: догана; звільнення.

Усі графіки виходу на роботу повинні складатися з урахуванням норм чинного трудового законодавства. Тривалість робочого тижня для працівників ресторану складає 41 год. Перерва для відпочинку та харчування тривалістю не більше 2 годин не включається в робочий час. Час початку і закінчення перерви визначається Правилами внутрішнього трудового розпорядку ресторану та графіком роботи. Графіки роботи складаються на місяць і доводяться до відома кожного працівника не пізніше ніж за 2 тижні до введення їх в дію, а якщо режим роботи ресторану не змінюється, то за 3 дні до початку місяця.

Підприємства харчування повинні бути обладнані системами оповіщення та засобами захисту від пожежі, передбаченими Правилами пожежної безпеки. У ресторані “Едем” діють строгі правила санітарії, коли обслуговуючий персонал в обов'язковому порядку повинен мити руки: після паління; після споживання їжі; після відвідування туалетної кімнати; перед початком роботи; після миття підлоги та зміни сміттєвих бачків; після зміни робочої ділянки; після роботи з грошима.

На підприємствах харчування слід беззаперечно дотримуватися санітарно-гігієнічних норм і правил, установлених органами санітарно-епідеміологічного нагляду щодо чистоти приміщень, стану сантехнічного та виробничого устаткування. Забезпечення безпеки у ресторані “Едем” починається з моменту проектування кухні й інших технологічних приміщень. Без створення нормальних умов для роботи персоналу кухні не можна гарантувати якісного оброблення продуктів і приготування страв. Санітарні правила та норми рекомендують відводити під кухню ресторану 1/2 чи навіть 2/3 його площі. Недолік виробничих приміщень порушує технологічний процес, без якого неможливо дотримуватися безпеки харчування. Це відноситься і до організації збереження продуктів. Для правильного збереження на кухні повинно бути достатньо устаткування, в тому числі й холодильного, що забезпечує зберігання якості продуктів.

Кожен споживач знаходить собі тут страву до душі. Гостей приваблює тут тепла обстановка, незмінна якість страв, спокійна, затишна атмосфера. Багато гостей міста Тернопіль люблять заходити у ресторан “Едем”. Тут панує особлива обстановка. Заклад розміщений неподалік від центра Тернополя. Сама будівля історично було відведена під їдальню.

Обстановка представлена наступними складовими. Затишний зал, м'яке, приглушене світло, доброзичливість обслуговуючого персоналу створюють романтичний настрій. У цьому закладі організовуються банкети та вечори, обслуговуються туристичні групи (до 150 осіб), а також пропонується виїзне обслуговування фуршетів, весіль. Кухарі пропонують велику різноманітність страв зі свинини, яловичини, риби, курей. Встановлена середня ціна на страви. Години роботи: щодня з 11.00 до 02.00. Корпоративні заходи – для проведення корпоративних заходів ресторан “Едем” пропонує замовити банкет. Творча група з радістю складе програму свята: музичний супровід (жива музика, DJ); танцювальні виступи (танець живота, бальні танці, стриптиз); ексклюзивний

сценарій конкретно для певної організації; кращі провідні виконавці міста; прикраса залу.

Біля входу до зали гостей зустрічає адміністратор, який вітає їх, пропонує зайняти столики та місця у залі, знайомить з офіціантом, повертається на своє робоче місце, а після закінчення обслуговування він, як привітний господар, проводить гостей, прощається з ними і запрошує знову відвідати ресторан. Але у багатьох спеціалізованих підприємствах ресторанного господарства часто замість адміністратора гостей зустрічає офіціант. Біля столу гостей зустрічає офіціант, він вітає їх, представляється їм, допомагає сісти за стіл, трохи відсунувши крісло, віддаючи перевагу дітям, жінкам, старшим за віком. Жінка сідає праворуч від чоловіка. У разі коли гості сіли за стіл, пересаджувати їх, пропонуючи інші місця, не дозволяється. Офіціант, підходячи до столика, повинен вітати гостей в залежності від часу відвідування словами “Добрий ранок”, “Добрий день” або “Добрий вечір”.

Якщо гості сіли за обраний ними стіл, то пропонувати їм інші місця, пересаджувати не дозволяється. У вечірні години займати вільні місця за столом, де вже сидять відвідувачі, можна тільки після того, як вони дадуть на це дозвіл. У денні години (з 12 до 17), коли відпускаються обіди, за столиками займаються вільні місця. Іноді буває, що у залі відвідувач і офіціант стикаються один з одним. У такому випадку офіціант пропонує відвідувачу пройти перше. При прийманні замовлення офіціант повинен стояти біля гостя по можливості з правого боку від нього, не торкаючись при цьому столу, стільця (крісла), не схиляючись близько до гостей. Меню пропонується в розгорнутому вигляді на першій сторінці зліва лівою рукою. Якщо за столом однією компанією сидять кілька людей, меню подається старшому з них. При зустрічі відвідувачів, прийом замовлення та обслуговуванні офіціант повинен дотримувати прийняті правила етикету. Так, якщо серед гостей є жінка, слід допомогти їй зайняти місце за столиком, підставити крісло. Меню, в першу чергу, пропонується старшій серед жінок.

Зачекавши кілька хвилин з боку, слід ввічливо запитати, чи потрібна їй допомога у виборі меню. Якщо гості попросять порадити, яку страву краще вибрати, офіціант негайно ж охоче має прийти до них на допомогу, намагаючись врахувати смаки відвідувачів. Якщо гість не виявить бажання, щоб йому допомогли, офіціантові рекомендується терпляче чекати. Після прийому замовлення на кулінарні страви офіціант приймає замовлення на винно-горілчану продукцію, але при цьому повинен бути готовий допомогти гостям у виборі вин і до холодних закусок, і до перших і других страв тощо. Офіціантові необхідно досконало знати не тільки асортимент вин в буфеті (барі), але і їх якість, особливості і, зокрема, вміло рекомендувати ті або інші вина в поєднанні із замовленими стравами. Замовлення вписується в блокнот рахунків у двох примірниках, під копірку. Приймати замовлення слід дуже уважно, щоб попередити виникнення непорозумінь. Після прийняття замовлення його треба повторити гостю для перевірки, уточнити час подачі страви тощо.

Якщо за столом сидять окремо кілька відвідувачів, офіціант повинен підійти до кожного з них і відкрити окремий рахунок. Після закінчення прийому замовлення слід, крім вина, запропонувати фруктову або мінеральну воду. Прийнявши замовлення, офіціант отримує в сервізної посуд для холодних закусок і робить замовлення. Потім він йде в гарячий цех і замовляє гарячі страви. І тільки після цього пробиває чеки на касовій машині для отримання буфетної продукції. Зазвичай при замовленні других страв (гарячих) офіціант робить замовлення і на десертні страви, для того щоб кухарі підготували необхідні продукти або напівфабрикати. Тоді в потрібний для подачі момент приготування їх займе значно менше часу. Винно-горілчані вироби відпускаються з буфету у пляшках або в розлив у графинах, при індивідуальному замовленні – 50-100 г напою у чарці. При отриманні алкогольних і безалкогольних напоїв офіціант повинен звернути увагу на температуру їх подачі.

Неподалік від ресторану “Едем” є автостоянка, яка призначена для відвідувачів. Біля входу стоїть рекламний щит, на якому розміщені нові акції та пропозиції. Окрім звичайної, на даху ресторану є світлова вивіска “Едем”, сама вивіска світиться синім світлом. На передньому плані ресторану немає жодних клумб, вони є тільки на літньому майданчику.

До основних принципів проектування підприємств громадського харчування відносять:

- забезпечення встановленим набором приміщень, достатність їх площі й кубатури;
- розміщення окремих приміщень групами залежно від їх призначення: торговельні, виробничі, складські, адміністративні й побутові;
- планування приміщень з таким розрахунком, щоб унеможливити стикання зустрічних потоків харчових продуктів, напівфабрикатів і готової продукції, а також відходів і брудного посуду;
- забезпечення поточності технологічних процесів шляхом раціонального планування приміщень і розміщення технологічного обладнання;
- достатнє забезпечення підприємств санітарно-технічними пристроями, холодом і гарячою водою.

Харчовий блок у ресторані “Едем” забезпечують гарячою та холодною водою, каналізацією. Харчові відходи можуть бути середовищем для розмноження бактерій та виведення мух. Тому їх збирають у металеві баки або відра із щільними кришками, а сухе сміття – у сміттєзбірники. Тару з-під відходів ретельно чистять, миють і дезінфікують. Не рідше 1 разу на тиждень у приміщеннях громадського харчування роблять генеральне прибирання з використанням дозволених МОЗ України мийних і дезінфікуючих засобів. Наявність мух, тарганів та гризунів свідчить про незадовільний санітарний стан підприємства. В усіх приміщеннях є природне та штучне освітлення, яке

відповідає санітарно-гігієнічним вимогам, причому всі електролампи треба закрити плафонами.

У ресторані “Едем” присутні такі приміщення:

- складські приміщення: охолоджувальна камера; комора для сухих продуктів, хліба, овочів, білизни, інвентарю; комора для зберігання тари; приміщення для комірника;

- виробничі приміщення: заготівельні цехи для овочів, м'яса, птиці, риби; варильний цех; холодна заготовочна; кондитерський цех; мийка кухонного посуду; роздавальна;

- адміністративно-побутові приміщення: кімната завідувача виробництва; гардеробні, душові, убиральні для персоналу.

Усі дошки та ножі для розроблення маркують. Існує не менше 8 дошок і 8 ножів (окремо для сирих і варених м'яса, риби, овочів, холодних закусок і хліба). В усіх приміщеннях є природне та штучне освітлення, яке відповідає санітарно-гігієнічним вимогам, причому всі електролампи треба закрити плафонами. Варильний цех та інші приміщення повинні мати центральну систему опалення і паливно-витяжну вентиляцію. Продовольча сировина та харчові продукти зазнають перероблення на різних стадіях технологічного процесу виробництва продукції у ресторані “Едем”. Основні стадії технологічного процесу виробництва продукції у ресторані наступні: приймання продовольчої сировини і харчових продуктів; зберігання харчових продуктів; механічна та гідромеханічна обробка сировини; теплова обробка напівфабрикатів і приготування готової їжі; зберігання готової продукції; організація споживання їжі.

Первинною сировиною для технологічних процесів на підприємствах ресторанного господарства слугують сільськогосподарські продукти, що не зазнали технологічного оброблення, а також різноманітні харчові продукти, які зазнали повної або часткового перероблення на підприємствах харчових галузей промисловості. До першої групи сировини належать: свіжа картопля, овочі,

зелень, плоди, ягоди, цитрусові, баштанні, жива й охолоджена риба, нерибні морепродукти, перната дичина, гриби тощо. До другої групи сировини належать: борошно, крохмаль, крупи, макаронні вироби, бобові, цукор, харчові жири, молоко й молочні продукти, м'ясо і м'ясопродукти, рибопродукти, яйця, сільськогосподарська птиця, субпродукти, овочеві, м'ясні, рибні й комбіновані напівфабрикати, спеції, приправи тощо.

Продовольча сировина та харчові продукти, що надходять у ресторані “Едем”, за якістю відповідають стандартам і гігієнічним вимогам і супроводжуватися документами, що засвідчують їх якість і безпеку. Щоб запобігти появі та поширенню інфекційних захворювань і харчових отруєнь, забороняють приймати:

- продовольчу сировину та харчові продукти без документів, що підтверджують їхню якість і безпеку;
- м'ясо та м'ясопродукти всіх видів сільськогосподарських тварин без ветеринарного свідоцтва;
- рибу, раків, сільськогосподарську птицю без ветеринарного свідоцтва;
- консерви з порушеннями герметичності банок, бомбажні, банки з іржею, деформовані, без етикеток, із простроченими термінами реалізації;
- крупу, борошно й інші сухі продукти, уражені шкідниками;
- свіжі овочі та фрукти із цвіллю й ознаками гнилі;
- продукцію домашнього виготовлення (консервовані гриби, овочі, фрукти, м'ясні, рибні, молочні продукти, готові до вживання).

Тара та упаковка завезених харчових продуктів є цілою, неушкодженою й незабрудненою. Важливою стадією технологічного процесу є зберігання певного запасу сировини для забезпечення безперервності роботи підприємства ресторанного господарства. Крім того, невеликий запас сировини, що швидко не псується (борошно, цукор, крохмаль, спеції тощо), доцільно створювати для раціонального використання транспорту. На підприємстві ресторанного

господарства обладнують продовольчий склад, що має кілька приміщень, компактно розташованих поблизу розвантажувального майданчика, вантажних ліфтів. До складу належать охолоджувані й неохолоджувані приміщення (комори). Охолоджувані камери й комори повинні відповідати певним технічним, технологічним і санітарно-гігієнічним вимогам.

Якість продукції ресторанного господарства значною мірою залежить від дотримання правил зберігання сировини. Сухі продукти – борошно, цукор, крупи, макаронні вироби, чай, каву, кондитерські вироби тощо зберігають у сухих, добре провітрюваних приміщеннях за температури приблизно 20°C і відносній вологості повітря 70-75%. Вміст вологи в сухих продуктах коливається від 0,1% (цукор) до 20% (крохмаль). Через капілярно-пористу будову сухі продукти легко поглинають вологу з повітря, внаслідок чого вологість продуктів може підвищуватися, а стійкість до зберігання знижуватися.

Розміщуючи продовольчу сировину у холодильній камері, необхідно уникати контакту м'яса з рибою та птицею, незалежно від їх термічного стану. Під час холодильного зберігання м'ясна, рибна сировина та напівфабрикати повинні перебувати під наглядом. Охолоджена риба може зберігатися не більше 2 діб за температури, близької до 0°C. Жива риба може надходити тільки на ті підприємства ресторанного господарства, які обладнані акваріумами для її зберігання. За відсутності низькотемпературного холодильного обладнання морожена риба може надходити з урахуванням денної потреби. Зберігають її в нерозпакованому вигляді за температури, близької до 0°C. Розморожені харчові продукти дуже нестійкі при зберіганні: повільно розморожені м'ясопродукти і птиця можуть зберігатися не більше доби, а розморожена риба зберіганню не підлягає, її необхідно переробляти негайно. Молочні продукти, жири, м'ясу та рибну гастрономію, яйця, сири зберігають у холодильних камерах за температури 5°C і відносної вологості повітря 85-90%. Продукти з гострим запахом зберігають на окремих стелажах, у тарі, окремо від інших продуктів.

2.2. Дослідження стратегії розвитку ресторану “Едем”

Стратегія підприємств у сфері послуг громадського харчування представляє собою процес створення комплексної господарської системи по наданні послуг, а також забезпечення її ефективного функціонування у динаміці за рахунок прогресивних методів управління. Система управління сталим розвитком підприємства координує діяльність усіх структур і синхронізує рух ресурсів: матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових, інших з урахуванням вимог споживачів. Вона повинна з'єднати воедино зовнішнє середовище та виробничо-технічні структури надання послуг. Відповідно, формування стратегії сталого розвитку підприємства сфери послуг громадського харчування дозволить йому бути найбільш конкурентоспроможним, а також забезпечити гармонізацію підприємства з економічним, соціальним і екологічним середовищем міста, регіону, країни та світу цілому. Одночасно досягається адаптивність підприємства та протидія факторам зовнішнього середовища за умови не погіршення соціальної стабільності, екологічної безпеки й економічної ефективності.

Вироблення стратегії сталого розвитку підприємства за допомогою комплексу формалізованих процедур, які спрямовані на побудову як моделі майбутнього підприємства, так і програми переходу з поточного стану до цієї моделі визначає довгостроковий успіх підприємства сфери гостинності. У бізнесі до процесу формування стратегії розвитку застосовуються різні підходи, що дозволяють враховувати зміни середовища функціонування, економіки галузі, регіону та держави.

Метою розроблення стратегії є визначення основних пріоритетів ресторанного підприємства у його діяльності на теперішній момент і у перспективі, а також концентрація ресурсів для реалізації обраних пріоритетів.

Таблиця 2.2

Оцінювання зовнішніх можливостей і загроз для ресторану “Едем”

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{mi}	$M_i \times P_{mi}$	Фактори	Z_i	P_{zi}	$Z_i \times P_{mi}$
Зростання грошових доходів населення	10	0,6	6,0	Зменшення грошових доходів населення	10	0,4	4,0
Вихід на нові ринки збуту	10	0,6	6,0	Скорочення ринків	10	0,4	4,0
Поява нових продуктів і технологій	8	0,6	4,8	Відсутність нових продуктів і технологій	8	0,4	3,2
Ослаблення позицій фірм-конкурентів	8	0,4	3,2	Посилення позицій фірм-конкурентів	8	0,6	4,8
Зниження податкового тиску	6	0,6	3,6	Зростання податкового тиску	6	0,4	2,4
Розвиток сировинного ринку	10	0,7	7,0	Занепад сировинного ринку	10	0,3	3,0
Разом:	45	-	30,6	Разом:	45	-	21,4

Для того, щоб однозначно визначити рекомендовану стратегію, необхідно провести аналіз сильних і слабких сторін ресторанного підприємства. Проведемо аналіз основних потенційних вигод і загроз макросередовища для ресторану “Едем” за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Перелік можливостей і загроз макросередовища для ресторану “Едем”

Фактори макросередовища	Оцінювання ступеня впливу фактору на підприємство, (у балах)	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1	2	3
Можливості		
1. Зростання купівельної спроможності та можливості виходу на нові ринки	3	Розширення асортименту продукції та збільшення обсягів заготівлі бруксту
2. Зменшення податкового тиску	2	Можливість зменшення ціни, або отримання додаткового прибутку при існуючій
3. Зниження темпів інфляції	1	Дозволить підприємству отримувати реальні прибутки
4. Нововведення в галузі товарів і технологій	1	Оновлення асортименту продукції та закупка нового

Продовження табл. 2.3

1	2	3
Загрози 1. Введення в дію несприятливих для підприємства законодавчих актів і обмежень на вивіз брухту	3	Додаткові витрати часу на отримання необхідних дозволів та значні обмеження в діяльності підприємства
2. Зростання податкового тиску	2	Зниження цін та зменшення прибутку
3. Посилення позицій конкурентів	2	Скорочення обсягів виробництва (переробки брухту)

Отже, можна зробити висновок, що основними можливостями ресторану “Едем” є: вихід на нові ринки збуту, зростання купівельної спроможності, зменшення податкового тиску, зниження темпів інфляції, поява нових виробів і технологій, а до основних загроз можна віднести: введення у дію несприятливих для підприємства законодавчих актів та обмежень, зростання податкового тиску, посилення позиції конкурентів. Вважаємо, що стратегія розвитку підприємства містить у собі наступні складові: місію, бачення, систему стратегічних цілей; стратегічний план розвитку підприємства ресторанного господарства. Моделі майбутнього стану підприємства повинна бути представлені у вигляді місії та бачення, а конкретний план досягнення поставленої основної мети розгортається через систему стратегічних цілей і стратегічні плани. Отже, для успішного формування стратегії сталого розвитку підприємства необхідна стійка модель, яка регулюється через формалізацію та налагодження бізнес-процесів; оперативне та фінансове планування; впровадження та застосування управлінського обліку; розроблення та впровадження системи збалансованих показників; впровадження системи “R-Keeper”; впровадження інновацій у діяльність підприємства. Це значить, що на ефективність підприємства буде працювати не тільки кожний елемент окремо, але й взаємозв’язки між ними. Інакше кажучи, підсумковий ефект системи у цілому буде суттєво вищим, ніж проста сума ефективностей усіх елементів (“цеглинок”), це при повній реалізації стратегії сталого розвитку підприємства громадського харчування забезпечує одержання довгочасних важкоподоланих конкурентних переваг.

3. МОЖЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ “ЕДЕМ”

3.1. Забезпечення ефективної стратегії ресторану “Едем” шляхом відкриття нових торгових точок

У ресторані “Едем” існує прямий канал розподілу продукції. Для покращення збуту продукції необхідно ввести нову ланку збутової діяльності, тобто відкриття торгових точок. Даний канал розподілу набуде відповідного вигляду (рис. 3.1).

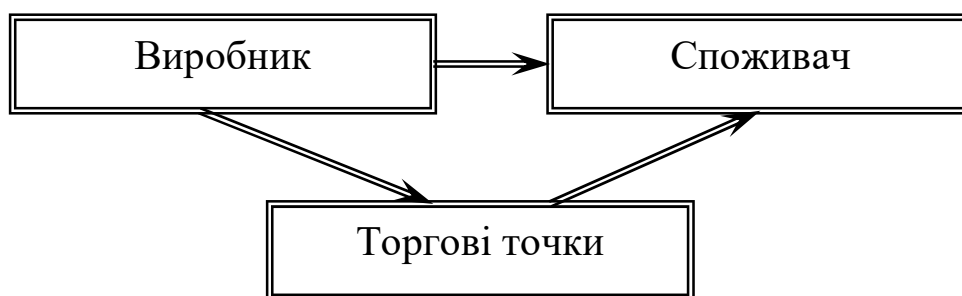


Рис. 3.1. Запропонований канал розподілу продукції ресторану “Едем”

Відкриття торгових точок по продажу продукції ресторанного господарства у с. Петриків, с. Підгороднє і с. Довжанка необхідне у зв’язку з тим, що усі виробники аналогічної харчової продукції переважно зосереджені у м. Тернопіль та у найближчих її околицях. Основною метою відкриття торгових точок по продажу продукції ресторанного господарства є забезпечення споживачів продукцією харчування, а також збільшення обсягів прибутків. Прийшовши у пропоноване торгове представництво, споживачі зможуть замовити продукцію, яка для них є необхідною. Бухгалтер, прийнявши замовлення, передає його через телефон-факс ресторану “Едем”. Отримавши повідомлення, відправляють машину

з продукцією, яка необхідна споживачам. Даний вид послуг є досить зручним для клієнтів, оскільки їм не прийдеться їхати до Тернополя, щоб замовити продукцію ресторанного господарства.

Аналізуючи даний сегмент ринку можна стверджувати, що у селах Петриків, Підгороднє та Довжанка даний вид послуг відсутній. Тому це не є загрозою для нашого проєкту. Приміщення торгових точок по продажу продукції ресторанного господарства буде знаходитися у центрі сіл, у яких планується відкриття торгових точок, що буде досить зручним для мешканців сіл Петриків, Підгороднє та Довжанка. Провівши маркетингові дослідження ринку, слід зазначити, що нашими основними споживачами будуть: жителі сіл, а також юридичні та фізичні особи, які мають власні підприємства на території даних сіл, а також незалежно від обраної професії.

При відкритті торгових точок по продажу продукції ресторанного господарства необхідно провести рекламну компанію у засобах масової інформації (у газеті “РІА плюс”), що дозволить споживачам даної продукції дізнатися про відкриття торгових точок. Для реалізації даного проєкту нам необхідно придбати одну машину, яка буде постачати продукцію до місця призначення.

Таблиця 3.1

Кошторис витрат на відкриття торгової точки по
продажу продукції ресторанного господарства у с. Петриків

Статті витрат	Капітальні витрати, грн	Поточні витрати, грн
1	2	3
1. Придбання однієї машини (КРАЗ)	240000	-
2. Офісна техніка (меблі, комп'ютер, телефон-факс)	40000	-

Продовження табл. 3.1

1	2	3
3. Витрати поточні:		
- витрати на оренду приміщення	-	$30000 \cdot 12 = 360000$
- витрати на електроенергію	-	$600 \cdot 12 = 7200$
- реклама у газеті "RIA плюс"	-	30000
- вода	-	10000
- газ, опалення	-	20000
- паливо-мастильні матеріали	-	20000
- зарплата з нарахуванням	-	288000
- інші витрати	-	50000
Всього:	280000	765200

Як бачимо з табл. 3.2, на відкриття торгової точки у с. Петриків та реалізації даного проєкту капітальні витрати становитимуть 280000 грн, а поточні витрати – 765200 грн.

Таблиця 3.2

Кошторис витрат на відкриття торгової точки по
продажу продукції ресторанного господарства у с. Підгороднє

Статті витрат	Капітальні витрати, грн	Поточні витрати, грн
1. Офісна техніка (меблі, комп'ютер, телефон-факс)	20000	-
2. Витрати поточні:		
- витрати на оренду приміщення	-	$30000 \cdot 12 = 360000$
- витрати на електроенергію	-	$600 \cdot 12 = 7200$
- вода	-	10000
- газ, опалення	-	20000
- зарплата з нарахуванням	-	288000
- інші витрати	-	50000
Всього:	20000	42260

Як бачимо з табл. 3.2, на відкриття торгової точки у с. Підгороднє необхідно витратити 42260 грн.

Таблиця 3.3

Кошторис витрат на відкриття торгової точки по продажу продукції
ресторанного господарства у с. Довжанка

Статті витрат	Капітальні витрати, грн.	Поточні витрати, грн.
1. Офісна техніка (меблі, комп'ютер, телефон-факс)	40000	-
2. Витрати поточні:		
- витрати на оренду приміщення	-	30000 * 12 = 360000
- витрати на електроенергію	-	600 * 12 = 7200
- вода	-	100
- газ, опалення	-	2200
- зарплата з нарахуванням	-	28800
- інші витрати	-	5000
Всього:	40000	715200

Як бачимо з табл. 3.3, на відкриття торгової точки у селі Довжанка необхідно витратити 715200 грн.

Таблиця 3.4

Зведений кошторис витрат на відкриття торгових точок
по продажу продукції ресторанного господарства

Статті витрат	Капітальні, грн	Поточні, грн
1. Придбання одної машини (КРАЗ)	240000	-
2. Офісна техніка (меблі, комп'ютер, телефон-факс)	80000	-
3. Витрати поточні:		
- витрати на оренду приміщення	-	360000
- витрати на електроенергію	-	67200
- реклама в газеті "РІА плюс"	-	30000
- вода	-	10000
- газ, опалення	-	20000
- паливо-мастильні матеріали	-	20000
- зарплата з нарахуванням	-	288000
- інші витрати	-	50000
Всього:	320000	765200

З табл. 3.4 можна зробити висновок, що капітальні витрати на відкриття торгових точок складуть 32000 грн, а поточні – 765200 грн.

Економічна ефективність визначається річним приростом прибутку у зв'язку з функціонуванням даного проєкту, річним економічним ефектом і ефективністю витрат на її створення.

$$E_{\text{річ}} = (683676 - 1085200) \cdot 0,15 = 520896 \text{ грн.}$$

Термін окупності визначається наступним чином.

$$T_{\text{ок}} = 1085200 / 683676 = 1,58 \text{ року, тобто 1 рік 7 міс.}$$

Індекс прибутковості знайдемо наступним шляхом.

$$I_{\text{п}} = 683676 / 1085200 = 0,63.$$

Отже, відкриття торгових точок по продажу продукції ресторанного господарства є прийнятним, оскільки індекс прибутковості становить 0,63, що є досить позитивним при впровадженні даного проєкту.

При впровадженні даного проєкту можуть виникнути внутрішні та зовнішні ризики. До зовнішніх загроз можна віднести:

- появу нових конкурентів, які будуть надавати аналогічні послуги;
- природні умови (стихійні лиха);
- політична ситуація у країні (мітинги, демонстрації, революції тощо).

Внутрішніми загрозами можуть бути:

- непередбачувана поломка машини КРАЗ;
- невчасна доставка продукції;
- невихід працівників на робоче місце через хворобу.

Штат працівників на три торгові точки по продажу продукції ресторанного господарства буде складатися з:

1. бухгалтер – 3 особи ($6700 \text{ грн.} \cdot 3 = 20100 \text{ грн.}$)
2. керівник – 3 чол. ($8500 \text{ грн.} \cdot 3 = 25500 \text{ грн.}$)

В обов'язки бухгалтера входять наступні функції:

- приймає замовлення клієнтів на придбання продукції;
- здійснює співпрацю з бухгалтерією головного офісу;

В обов'язки керівника входять:

- контроль за своєчасним постачанням продукції до споживача;
- оформлення документів, які засвідчують відповідність прийнятої готової продукції встановленим вимогам.

Місячний фонд заробітної плати: $20100 + 25500 = 45600$ грн.

Місячний фонд зарплати з нарахуваннями: $45600 + 22\% = 63384$ грн.

Річний фонд заробітної плати: $45600 * 12 = 547200$ грн.

Річний фонд заробітної плати з нарахуваннями: $17514 * 12 = 210168$ грн.

Соціальний вплив проєкту є дуже позитивним, оскільки забезпечується працевлаштування людей, упорядкування прилеглої території.

Економічний вплив проєкту проявляється у наповненні місцевого бюджету та збільшення пенсійного фонду за рахунок нарахувань на заробітну плату працівників.

Таблиця 3.5

Розрахунок економічного ефекту від запропонованого
заходу у ресторані “Едем”

№ п/п	Показник	Формула	Значення	Результат
1.	Економічний ефект, грн.	$E_{річ} = Пб - С \cdot К$	$(683676 - 1085200) * 0,15$	520896
2.	Термін окупності, роках	$Ток = С / Пб$	$1085200 / 683676$	1,7
3.	Індекс прибутковості	$Іп = Пб / С$	$683676 / 1085200$	0,63

Як бачимо з табл. 3.5, економічний ефект від відкриття торгових точок по продажу продукції у селах Петриків, Підгороднє та Довжанка становитиме 520896 грн.

3.2. Застосування сучасних інформаційних систем як важливого стратегічного напрямку розвитку ресторану “Едем”

Підприємства й інформаційні системи впливають один на одного, у результаті чого інформаційні системи повинні бути погоджені з потребами конкретних підприємств у забезпеченні необхідними важливими даними, а з іншого боку, підприємства повинні вміти ефективно використовувати різні інформаційні системи з метою отримання конкурентних переваг у використанні сучасних інформаційних технологій і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У процесі розвитку суспільства інформаційні системи перетворюються й ускладнюються, прості перетворюються в інтегровані, інтерактивні інструменти використовуються всіма підрозділами підприємств у процесі організації процесу його функціонування та у процесі прийнятті управлінських рішень, у тому числі.

Інформаційна система включає організаційні й комунікаційні засоби, що здійснюють збір, оброблення й доведення до керівників різних ієрархічних рівнів і структурних підрозділів управління інформації та даних, що характеризують стан, динаміку та результативність реалізації напрямків розвитку ресторанного бізнесу. Надавана інформація повинна відображати не тільки динаміку економічного росту та тенденції, але й стан навколишнього середовища, а також можливі наслідки змін, що відбуваються.

Постанова адміністрації міста Тернопіль “Про затвердження Положення про управління проєктами в адміністрації міського округу “Місто Тернопіль” містить ряд положень:

- призначення даного документа, а саме, регламентація взаємодії між основними учасниками проєкту, закріплення повноважень і відповідальності кожної зі сторін у зв’язку з реалізацією проєкту;
- представлене реалізування проєкту: група управління проєктом; підстава

для відкриття проєкту; описані мета та результат проєкту; розписані обмеження проєкту; представлені критерії успішності проєкту.

Паспорт проєкту містить відомості про групу управління проєктом, інформацію про замовника, у нашому випадку це ресторан “Едем” й інформацію про виконавця. У документі представлені контактні дані виконавця та замовника, так само прописані найменування та реквізити документа, що підтверджує участь представника у проєкті, у нашу випадку – це “Наказ про затвердження теми й керівника випускної кваліфікаційної роботи”. У паспорті також прописані мета та результати проєкту, описані способи їх досягнення, який результат ресторанне підприємство очікує одержати після впровадження проєкту. Даний документ містить інформацію й про користувачів результату проєкту, представлені види підтвердження цих вимог.

За рахунок застосування плану-графіка проєкту досягається наступне:

- управління взаємодією між учасниками проєктної команди, узгодження з вищим керівництвом.
- визначення потенційних проблем заздалегідь, щоб знайти найбільш дешеві й ефективні способи їх вирішення.
- допомога фахівцям підрядника та замовника у плануванні часу участі своїх співробітників на проєкті, щоб заздалегідь передбачити відпустки, свята й інші конфлікти розкладів;
- чіткі розрахунки необхідних ресурсів замовника та підрядника для вирішення поставлених завдань, контроль відповідальності – хто відповідає за які завдання, і які ресурси при цьому задіяні;
- формалізація процедури здачі-приймання результатів роботи.

У плані управління проєктом так само, як і в паспорті, прописується повне найменування самого проєкту, його ініціатори та виконавці.

Надані загальні відомості про документ, а саме:

- підстава для складання документа;

- призначення документа;
- кількість екземплярів і місце зберігання;
- утримування;
- прописані зміни.

План управління проектом містить календарний план-графік робіт з проекту, тому що даний проект має тимчасові обмеження, які надав замовник, у цьому випадку ресторан “Едем”, кожний етап впровадження CRM-системи 1С: CRM ПРОФ, прописаний у плані, визначені його початкові та кінцеві дати, а також надані дані про склад учасників відповідальних за виконання кожного етапу.

У плані управління проектом прописані не тільки точні дати проекту, але й надані дані про бюджет, який надає організація, розписані витрати, які будуть потрібні на впровадження CRM-системи. У представленому нами плані прописані всі ризики проекту, запропоновані заходи щодо попередження настання ризику та описані дії, які потрібно виконати у випадку настання ризику.

Ризики проекту впровадження 1 С: CRM ПРОФ наступні.

1. Відсутність потреби до проекту. Це головний ризик розробленого проекту. Можливо, мета проекту буде не досягнута, відповідно проект впроваджувати немає необхідності, тому потрібно чітко визначити вимоги до проекту та результату. У випадку настання ризику, необхідно скасувати впровадження проекту і якомога швидше повернутися до початкового етапу робіт.

2. Внутрішня реорганізація у зв’язку з впровадженням нової системи. Необхідно чітко надати потрібну кількість годин на навчання персоналу.

3. Неадекватне планування проекту, відсутність чітких вимог до результатів і термінів. Цей ризик є одним з головних, тому на випадок чого необхідно збільшити терміни проекту, збільшити тимчасово кількість підходящих фахівців для якнайшвидшого завершення проекту.

4. Неповний облік бізнес-підрозділів, необхідно врахувати всі вимоги підрозділів, збільшити кількість годин навчання працівників у системі.

5. Вартість послуг для споживачів з новою системою суттєво перевищує поточне значення, це може призвести до втрати клієнтської бази, варто прорахувати всі економічні витрати, пов'язані з проєктом.

Для того, щоб реалізувати даний проєкт, необхідно скласти статут проєкту. Статут проєкту впровадження – це документ, що ініціює проєкт, що визначає його ділову необхідність. Він позначає мету проєкту, опис продукту, принципи управління проєктом. Статут проєкту формально ініціює проєкт. Створення статуту проєкту підтверджує відповідність проєкту стратегії та поточної діяльності організації.

Базуючись на результатах проведеного у другому розділі аналізування можна стверджувати, що у ресторані “Едем” доцільно впровадити ефективну стратегію щодо підвищення якості ресторанних послуг. Підвищення якості – одна з форм конкурентної боротьби, завоювання та втримання позицій на ринку. Високий рівень якості сприяє підвищенню попиту та збільшенню суми прибутку. Весь комплекс робіт з підвищення якості послуг слід розділити на дві частини: база та надбудова. Базова частина пов'язана з освоєнням нових та удосконалення існуючих методів підвищення якості. Надбудова – робота з сучасними методами управління якістю послуг, у тому числі, і системного управління на основі вимог стандартів серії ISO 9000 та принципів TQM.

Проблема підвищення якості послуг має кілька аспектів: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний, комерційний, при цьому, вирішення економічних питань є першочерговими. Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та послуг ресторану “Едем” матиме наступні позитивні результати:

- вплине на зростання продуктивності суспільної праці;
- забезпечить ефективне використання основних фондів, економію сировини, матеріалів, палива, енергії;
- сприятиме повнішому задоволенню різноманітного попиту споживачів,

формуванню іміджу підприємства, як надійного партнера.

Вирішення проблеми підвищення якості послуг на підприємстві – це, насамперед, високий його імідж, це основа для одержання максимального прибутку та забезпечення стійкого фінансового становища. По мірі реформування української економіки вітчизняні підприємства починають виявляти все більший інтерес до проблеми якості. Цю тенденцію підтверджує зростання кількості організацій, які прагнуть отримати сертифікат, що підтверджує наявність у них функціонуючої системи якості, що відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Основними мотивами до сертифікації системи якості можуть бути:

- вимоги споживачів при підписанні контрактів;
- прагнення забезпечити сертифікацію послуг, обов'язковою умовою якої є сертифікація системи якості;
- усвідомлене бажання вищого керівництва підприємства привести умови надаваних послуг у відповідність з міжнародними вимогами;
- необхідність відповідати умовам участі у тендерах, конкурсах й інших заходах, що можуть закінчитися контрактом і є рекламою для підприємства тощо.

Рішення проблеми якості є невід'ємним елементом стратегії розвитку сучасних підприємств. Тому, досліджуваному ресторану “Едем” необхідно розробити таку стратегію, що буде відображати інтереси й особливості споживачів послуг, за рахунок яких підприємство ресторанного бізнесу зможе досягти успіху.

План процесу підвищення якості послуг ресторану “Едем” повинен містити мету, засоби (ресурси) та методи досягнення мети, терміни та контроль за виконанням, перелік відповідальних осіб.

При створенні стратегічного плану слід виділити наступні етапи роботи:

- розроблення плану;
- затвердження плану;
- регулювання та контроль за виконанням плану.

Кожний з цих етапів має декілька фаз, які можуть бути різними у залежності від мети та специфіки підприємства, що розроблює план:

- I етап – розроблення плану. Фази: аналіз зовнішнього середовища, підготовка (формування робочої групи); навчання персоналу;

- II етап – затвердження плану. Фази: визначення цілей, моделювання варіантів стратегій, вибір найбільш прийнятної стратегії, затвердження кінцевого плану;

- III етап – регулювання. Фази: самооцінювання в організації, ідентифікація процесів;

- IV етап – контроль. Фази: розроблення плану усунення невідповідностей.

При впровадженні інноваційної стратегії поліпшення якості виникають бар'єри, що перешкоджають отриманню відчутного очікуваного результату. Серед них найбільш важливими є наступні:

1. Нерозуміння вищим керівництвом, що таке якість і як покращення якості вплине на роботу підприємства у цілому; орієнтація керівництва винятково на фінансовий результат. Для подолання цього бар'єру потрібен час. У будь якому випадку рівень знань керівників і фахівців буде підвищуватися, пробуджуючи у них інтерес до сучасних методів організації бізнесу.

2. Опір працівників будь яким змінам, що відбуваються в організації. Керівники підприємств повинні приділити особливу увагу вирішенню цієї проблеми, застосовуючи передбачені управлінською наукою та практикою інструменти та методи управління процесом змін.

3. Розгляд процесу удосконалення управління якістю як чергової програми, що має свій початок і кінець. При розгортанні на підприємстві роботи зі створення, розвитку та удосконалення системи якості продукції персонал буквально на перших етапах втрачає інтерес до того, що відбувається. Це обумовлено тим, що перші результати, що підтверджують рух підприємства у вірному напрямі, приходять далеко не відразу, а при неефективній організації

роботи у даному напрямі можуть і не з'явитися. Тому суттєво зростає роль лідера, який не тільки має чітке бачення ситуації та здатного встановлювати мету організації, що не суперечить цілям її працівників, але й володіючого талантом вести за собою працівників.

4. Орієнтація винятково на технічне покращення. Багатьом працівникам не властиво дуже вузько сприймати те, що ж впливає на якість. При цьому домінує думка, що тільки виробничий процес дійсно впливає на вирішення проблеми якості. Для подолання цього бар'єру найкраще використовувати роботу у крос-функціональних командах, де учасники починають усвідомлювати цілісність організації та проблеми якості.

Отже, підприємство, яке прагне підвищити свою якість послуг, повинно приділяти значну увагу розробленню такої стратегії, яка ґрунтується на засадах такого розвитку, що відповідає міжнародним стандартам, здатна подолати усі бар'єри на шляху до результату. Саме для цього слід чітко розробити алгоритм впровадження стратегії підвищення якості.

Ми пропонуємо впровадити новітню на даний час CRM-стратегію, як ефективний інструмент для підвищення якості послуг ресторану "Едем". Аналіз задоволеності послугами харчування показав, що деякі споживачі не задоволені якістю послуг, які надає ресторанний заклад. Тому, пропонується низка заходів для формування відчуття задоволеності споживачів ресторанних послуг:

- покращення якості послуг харчування через запровадження нових технологій – виробничих, енергозберігаючих тощо;
- перекваліфікація працівників підприємства.
- створення ефективного інформаційного поля (донесення до споживачів інформації про зміни та події, пов'язані з підприємством, акції, знижки, покращення якості сервісу та інші можливості та послуги) тощо;
- розширення спектру й асортименту додаткових послуг для B2B-сектору (business-tobusiness – бізнес для бізнесу), як найбільш прибуткового;

- формування клієнт-орієнтованого підходу на підприємстві ресторанного типу, що є ядром концепції управління взаємовідносинами з клієнтами – споживачами, що запроваджується за допомогою CRM-системи (Customer Relationship Management).

Особливу увагу доцільно приділити останньому напрямку – формуванню клієнт-орієнтованого підходу на підприємстві ресторанного господарства, що є ядром концепції управління взаємовідносинами з клієнтами – споживачами, що запроваджується за допомогою CRM-системи. CRM-система (Customer Relationship Management, з англ. “управління відносинами з клієнтами”) – це система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка є автоматизованим програмним продуктом. З її допомогою відбувається збереження необхідної внутрішньої та зовнішньої потокової інформації з метою подальшого аналізу та пошуку способів якнайкращого задоволення потреб споживачів. Концепція CRM передбачає регулярний збір й аналіз інформації про клієнтів: як клієнт відреагував на ділову пропозицію, чи задоволений він якістю отриманих послуг, чи змінюються його вимоги з часом, наскільки ретельно він виконує зобов’язання і, зрештою, скільки доходу клієнт приносить підприємству.

У залежності від необхідного або заданого рівня оброблення інформації застосовується:

- операційна CRM-система (реєстрація та оперативний доступ до первинної інформації, call-центр);

- аналітична CRM-система (звітність й аналіз інформації у різних розрізах, у тому числі, аналіз результатів маркетингових заходів, аналіз ефективності продажів у розрізі сегментів клієнтів, програм лояльності);

- корпоративна CRM-система – рівень організації тісної взаємодії з кінцевими споживачами, клієнтами, аж до впливу клієнта на внутрішні процеси компанії (опитування, для зміни якостей послуги або порядку обслуговування, веб-сторінки для відстеження клієнтами стану замовлення, повідомлення по SMS

про події, пов'язані із замовленням або особовим рахунком, можливість для клієнта самостійно конфігурувати та замовити у режимі реального часу продукти та послуги, інші інтерактивні можливості).

Додатково до переліку основних інструментів CRM-системи слід додати наступні інструменти, що будуть актуальними для ресторанного підприємства:

- управління дебіторською заборгованістю;
- впровадження системи внутрішнього маркетингу.

Реалізація CRM-системи на ресторанному підприємстві частково обумовлене такими мотивами:

- кризовим (низька поверненість боргів, контроль за інформацією);
- розвиваючим (автоматизація операцій, контроль ефективності, збір і передача знань);
- статусним (збільшення інвестиційної привабливості ресторанного господарства).

Визначальний вплив соціальних чинників обумовлює особливість господарства ресторанного бізнесу – специфічність критеріїв оцінювання ефективності функціонування ресторанної діяльності. Такі характерні для сфери виробництва економічні критерії ефективності, як рентабельність, продуктивність, фондівіддача тощо часто виявляються такими, що не визначають у таких підприємствах ресторанного бізнесу. При аналізі роботи підприємств цієї сфери необхідно враховувати не лише економічний ефект, але і соціально-економічний, а також суто соціальний ефект. Головною метою має бути покращення якості обслуговування клієнтів, як найповніший облік їх потреб і вже за допомогою цього поліпшення фінансових показників роботи підприємства ресторанного господарства. Тому при оцінюванні ефективності на підприємстві необхідно аналізувати, який вплив зробили здійснені заходи на якість обслуговування споживачів, на соціально-економічну ситуацію обслуговуваного ресторанного господарства.

Основною формою контролю для ресторанного підприємства, яке зосереджує всі зусилля на клієнті, є врахування його прихильності та задоволеності. Визначення задоволеності споживачів послугами харчування та обслуговування за допомогою CRM-системи є основою управління споживчою лояльністю ресторанного господарства. CRM як концепція у сучасних умовах теж змінюється, трансформуючись з урахуванням нових джерел даних (соціальних даних) та каналів комунікації (соціальних співтовариств) у соціальне управління взаємовідносинами з клієнтами (social CRM), що, за словами Пола Грінберга, є “інструментом, який призначений для залучення клієнта у спільну розмову, для того, щоб забезпечити взаємну користь у межах перевіреного та прозорого бізнес-середовища”.

Найчастіше у діяльності господарюючих суб’єктів використовують наступні програмні продукти CRM: Oracle; Microsoft Dynamics CRM; ASoft CRM; BPMonline CRM; BS CRM 1C тощо. Ці CRM-продукти призначені для поточної реєстрації та відображення інформації у режимі реального часу. В Україні Компанія “СОФТКОМ” займається впровадженням та обслуговуванням програми 1 C: CRM ПРОФ, яку розроблено у середовищі “1 C: Підприємство 8.0”: “1 C: CRM ПРОФ для України” – аналітична CRM-система для компаній середнього бізнесу, а також для компаній малого бізнесу з потребою спільної роботи необхідної кількості користувачів в єдиній інформаційній базі. Програма дозволяє автоматизувати всі бізнес-процеси підприємства відповідно до концепції CRM, включаючи відділи закупівель, продажів, маркетингу, сервісного обслуговування та служби якості, а також управляти бізнес-процесами на всіх етапах взаємодії з клієнтами та всередині організації. Відмінності функціональної версії “1 C: CRM СТАНДАРТ для України” від професійної версії прикладної програми “1 C: CRM ПРОФ для України” наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.6

Відмінності функціональної версії “1 С: CRM СТАНДАРТ для України” від професійної версії прикладної програми “1 С: CRM ПРОФ для України”

Назва підсистеми	1 С:CRM СТАНДАРТ для України	1 С: CRM ПРОФ для України
Клієнтська база	+	+
Управління контактами	+	+
Календар і нагадування	+	+
Управління продажами	+	+
Управління маркетингом	+	+
Розсилки	+	+
Анкетування й опитування	-	+
База знань	-	+
Е-mail клієнт	+	+
Доручення	+	+
Бізнес-процеси (BPM)	-	+
Воронка продажів	+	+
Значні події	-	+
Інтеграція з MS Word	+	+
Інтеграція з Open Office	+	+
Налаштування фільтрів для робочого столу	+	+
Можливість зміни та додавання нового функціоналу (конфігурування)	+	+
Можливість розширення кількості робочих місць	+	+
Розподілені бази даних	-	+
Можливість роботи через web-клієнт (через Інтернет)	+	-
Можливість роботи через “тонкий клієнт”	+	-

Як бачимо з наведеної табл. 3.6, CRM-продукт “1 С: CRM ПРОФ для України” має значно більше переваг, ніж “1 С: CRM СТАНДАРТ для України” по таких показниках: анкетування й опитування, база знань, бізнес-процеси (BPM), значні події, розподілені бази даних. Однак недоліками є відсутність можливості роботи через web-клієнт (через Інтернет) та роботи через “тонкий клієнт”.

Функціональні можливості даного програмного продукту наступні.

1. Управління клієнтською базою. Збір всіх даних про клієнтів в єдину клієнтську базу підприємства, розширена характеристика про кожного клієнта та контактну особу, розширена аналітика по клієнту, можливість швидкого введення та доступу до інформації про клієнта.

2. Управління контактами з клієнтами, облік історії контактів з клієнтами, реєстрація потреби клієнтів, оперативна передача інформації між співробітниками, планування контактів, зустрічей.

3. Управління робочим часом (тайм-менеджмент). Планування та контроль за виконанням доручень, координація роботи у часі між працівниками, система нагадувань.

4. Управління продажем. Управління етапами продажу на основі єдиних шаблонів проведення продажу клієнтові, створення типових шаблонів з продажу унікальних для компанії, механізм оперативного управління та аналізу циклу продажів – “воронка продажів”.

5. Управління маркетингом містить наступні складові.

Виділення сегментів клієнтів, можливість формувати розсилки електронних листів, проводити телефонні розмови як по сегментах клієнтів (за допомогою майстрів), так і індивідуально:

- можливість проводити підприємство по пошуку нових клієнтів – “холодні дзвінки” із завантаженням клієнтської бази з зовнішніх файлів різних форматів;

- полегшення виконання рутинних операцій, інтеграція з електронною поштою, попередньо настроєні звіти, автоматичне виставлення рахунків на оплату й відправлення їх по електронній пошті, пошук двійників клієнтів, групова обробка клієнтів, фільтри.

6. Зручність користування. Відображення інформації на “робочих столах”, можливість вибору необхідних у роботі інформаційних блоків, приховування непотрібної або надлишкової інформації, спливаючі інформаційні банери.

7. Інтеграція з іншими системами. Система має можливості взаємодії з іншими програмами та забезпечує:

- двосторонній обмін даними з програмою “1 С: Підприємство 8. Бухгалтерія для України” (вивантаження у бухгалтерську програму рахунків на оплату,

контактної інформації про клієнта; завантаження з бухгалтерської програми всіх взаєморозрахунків по клієнту: фактичні оплата та відвантаження);

- завантаження адресних класифікаторів та іншої довідкової інформації;
- завантаження даних із зовнішніх файлів різних форматів (текстових, MS Excell);
- персоніфікована розсилка sms-повідомлень через сервіс “SMS4B”.

8. Аналітичні звіти. Багатофакторний аналіз контактів і продажів, аналіз стану роботи з клієнтами, “воронка продажів”, звіти з виконавської дисципліни працівників, розширений аналіз клієнтської бази тощо.

9. Захист інформації. Розмежування прав доступу до інформації для користувачів на рівні об’єктів, а також обмеження по можливості роботи у програмі: через Інтернет, тільки в офісі, через Інтернет і в офісі.

Впровадження на підприємствах ресторанного господарства нового обладнання та новітніх інноваційних технологій могло б вирішити цілу низку проблем: підвищити рентабельність та продуктивність надання послуг, підвищити ефективність використання матеріальних та фінансових ресурсів, значно підвищити якість послуг. Звичайно, цей процес потребує значних капіталовкладень і досить багато часу для того, щоб окупити вкладені кошти, але бюджети підприємств ресторанного спрямування не мають у сучасних умовах можливостей для інвестування достатніх коштів на розвиток ресторанної сфери.

Будь який проєкт потребує чіткого та прозорого обґрунтування своєї необхідності та життєздатності. Кожна ідентифікована бізнес-проблема, визначена бізнес-задача, як правило, має декілька способів успішного вирішення. Перед керівником та персоналом ресторан “Едем” постає проблема вибору найбільш ефективного способу із запропонованих шляхом здійснення його обґрунтування.

Обґрунтування проєкту потребує використання фінансових методів. Витрати на впровадження містять низку послідовних етапів:

- встановлення та налаштування CRM-системи;

- імпорт даних;
- інтеграцію з зовнішніми додатками, з поштовими програмами, з поштовими сервісами;
- встановлення модулів автодозвону й автоінформатора;
- налаштування функції “дзвінок для відповідального”;
- вбудовування програмного телефону;
- налаштування інтерфейсу, списків, довідників, документів, прав доступу, бізнес-логіки;
- розроблення модулів;
- технічну підтримку.

Ефект – це абсолютне оцінювання корисного результату, досягнення якого здійснюється завдяки розробленню та/або використанню інноваційних стратегій. Відповідно, ефект для ресторану “Едем” може бути:

- економічним – полягає в оцінюванні відмінності між результатами економічної діяльності суб’єкта та витратами (зусиллями) на їх отримання. Такий ефект вимірюється, як правило, як різниця між грошовим потоком від такої діяльності і грошовим потоком щодо її здійснення. Однак це не означає, що економічний ефект завжди виражається у грошовому еквіваленті. До показників економічного ефекту можна віднести ті, що виміряні у грошовому еквіваленті, наприклад: прибуток від ліцензійної діяльності підприємства; прибуток від впровадження інновацій у діяльність підприємства;

- соціальним – визначається шляхом оцінювання умов життєдіяльності людей, внаслідок перетворень у соціальній сфері – сукупності галузей, підприємств, організацій, які безпосередньо визначають стиль і рівень життя людей, їх добробут і споживання. У той же час, соціальний ефект може бути отриманий і безпосередньо на підприємстві, наприклад: підвищення рівня заробітної плати робітників; підвищення ступеня безпеки роботи працівників; збільшення кількості робочих місць; поліпшення умов праці тощо;

- екологічним – полягає в оцінюванні екологічної шкоди, яку отримано (чи ні) внаслідок здійснення відповідних зусиль. Специфіка даного виду ефекту полягає у складності виявлення всіх шкідливих впливів на навколишнє середовище. Це можуть бути як прямі (явні) наслідки, наприклад, формування відходів виробництва, так і непрямі (неявні) наслідки, такі як вплив на здоров'я людини. Як приклад, показником екологічного ефекту може бути зниження екологічного податку та/або кількості штрафів за порушення екологічного законодавства тощо;

- науково-технічним – полягає у зростанні та/або підвищенні обсягу та/або якості наукових знань і відповідних нових технічних рішень існуючих практичних завдань, шляхом комбінації взаємодіючих факторів виробництва, які забезпечують прискорення науково-технічного розвитку суб'єкта діяльності. Наприклад, до проявів науково-технічного ефекту можна віднести: зростання кількості зареєстрованих авторських свідоцтв; зростання кількості публікацій (індексу цитування); підвищення коефіцієнта автоматизації виробництва тощо.

Ефективність, у свою чергу, оцінюється порівнянням отриманих корисних результатів з витратами, які їх зумовили. У табл. 3.7 описані зміни, які відбудуться після впровадження CRM-системи у діяльності ресторанного закладу.

Ефект від впровадження CRM-системи бувають: короткотермінові та довготермінові.

Впровадження CRM-системи приведе до збільшення доходів за рахунок:

- фокусування на прибуткових клієнтах та представлення їм найкращої споживчої цінності;
- покращення якості та швидкості обслуговування клієнтів;
- збільшення задоволеності клієнтів;
- оптимізації організаційної структури.

Таблиця 3.7

Результати впровадження CRM-системи у ресторані “Едем”

Стан до впровадження	Зміни	Короткотермінові ефекти після впровадження	Довготермінові ефекти після впровадження
Ефекти категорії підвищення доходів			
Не ведеться єдина база клієнтів. Відсутня сегментація по різноманітним показникам	Сегментація клієнтів	Зростання продажу послуг за рахунок фокусування на прибуткових клієнтах	Зростання доходів підприємства за рахунок виявлення найбільш прибуткових сегментів та представити їм найкращу споживчу цінність
Просування ведеться без аналізу ефективності взаємодії	Вибір каналів оптимального просування	Зниження витрат у каналах просування	Зростання доходів підприємства за рахунок вибору оптимального каналу просування
Функціональна структура організації, відсутні відповідальні за відносини з клієнтами	Оптимізація організаційної структури	Покращення якості обслуговування клієнтів	Зростання доходів підприємства за рахунок покращення якості обслуговування та оптимізації організаційної структури
Управлінські рішення приймаються без урахування показників по роботі з клієнтами	Управління по клієнтським показникам	Поліпшення якості та швидкості обслуговування клієнтів	Збільшення задоволеності клієнтів за рахунок націленості процесів та їх результатів на покращення роботи з клієнтами
Ефекти категорії зменшення витрат			
Обробка контактів та заявок ведеться вручну	Автоматизація обробки контактів та запитів, створення системи самообслуговування	Зростання продуктивності співробітників	Зростання доходів підприємства за рахунок зниження витрат на операції
Співробітники отримують інформацію з розрізнених джерел і витрачають значні зусилля на її отримання	Ведення єдиної бази даних по існуючих та потенційних клієнтах	Скорочення часу на пошук нових потенційних клієнтів Скорочення часу на пошук інформації по клієнтам	Підвищення доходів за рахунок можливості обслуговування більшої кількості клієнтів

Крім того, очікується зменшення витрат за рахунок:

- зростання продуктивності праці;
- зменшення часу на пошук інформації по клієнтах;

- збільшення кількості обслуговування клієнтів;
- зменшення витрати на певні операції.

Обчислимо загальні капітальні витрати на впровадження у роботі ресторану “Едем” CRM-системи, подавши їх у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок капітальних витрат на впровадження
CRM-системи у ресторан “Едем”

Стаття	Кількість, грн.	Ціна за одиницю, грн.	Сума, грн.
1. Комп'ютер	2	8274	16548
2. Монітор LG L 1953 TR	1	2570	2570
3. Кабель RG-58 50 OM	10 м	8,5	85
4. Принтер Canon	1	1850	2850
5. Програмне забезпечення	1	15000	15000
6. Підключення системи	1	185	185
Всього			37238

Обчислимо витрати на персонал, який буде забезпечувати функціонування CRM-системи у ресторанному закладі “Едем”.

Затрати на оплату праці персоналу, що забезпечує функціонування інформаційної системи, можна обчислити за формулою:

$$З_{зп} = З_{міс} \times N_{пр} \times 12, \quad (3.1)$$

де $З_{міс}$ – місячна заробітна плата працівника, який обслуговує роботу CRM-системи у ресторані “Едем” і забезпечує процес обслуговування клієнтів;

$N_{пр}$ – кількість працівників.

Враховуючи, що місячну заробітну плату працівника, залученого до обслуговування CRM-системи у ресторанному підприємстві “Едем”, планується встановити на рівні 3700 грн. (для працівника-сумісника на 0,5 окладу), отримаємо наступну прогнозовану суму річних затрат на оплату праці: $3700 \times 12 = 44400$ грн.

Проведемо розрахунок суми нарахувань у загальнодержавні фонди соціального страхування (ЄСВ у 2022 р. приймаємо у розмірі 22%):

$$\text{Нзп} = 44400 \times 0,22 = 9768 \text{ грн.}$$

Отже, витрати на заробітну плату з нарахуваннями за рік при впровадженні CRM-системи у ресторан “Едем” складають 54168 грн. $(44400 + 9768)$.

Амортизаційні відрахування на впровадження CRM-системи приймаємо на рівні 25% річних, що складає: $37238 \times 0,25 = 9309,5$ грн.

Отже, поточні витрати на функціонування системи CRM-системи у ресторанах “Едем” становитимуть: $54168 + 9309,5 = 63477,5$ грн.

Обслуговування інформаційних продуктів у ресторані “Едем”, встановлених раніше, здійснювалося трьома працівниками. Тоді річні витрати на їх оплату праці становили відповідно: $3700 \times 3 \times 12 = 133200$ грн.

А з врахуванням нарахувань на заробітну плату вони, відповідно, становитимуть: $133200 + 29304 = 162504$ грн.

Тоді річна сума економії коштів при впровадженні CRM-системи у ресторані “Едем” з врахуванням залучення лише одного працівника замість трьох попередніх становитиме відповідно: $162504 - 63477,5 = 99026,5$ грн.

Розрахуємо термін окупності вкладень:

$$\text{Ток} = 37238 / 99026,5 = 0,4 \text{ року або } 4,8 \text{ місяців.}$$

Отже, прогнозований термін окупності вкладень становить приблизно 5 місяців.

Загальні витрати на реалізацію обраної інноваційної стратегії, включаючи капіталовкладення та поточні витрати, складатимуть:

$$37238 + 44400 + 9768 + 9309,5 = 100315,5 \text{ грн.}$$

Як бачимо з вище наведених результатів проведеного аналізу показників ефективності впровадження даного проєкту, пропозиції використання ефективної інноваційної стратегії, сутність якої полягає у використанні CRM-системи у ресторані “Едем”, доцільно прийняти.

4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Причини виникнення пожежі на кухні підприємства ресторанного господарства та засоби їх запобігання

Підприємства громадського харчування (ресторани, кафе, бари, їдальні, буфети тощо) – це місця з масовим перебуванням людей, отже, пожежа загрожуватиме насамперед їхньому життю. Пожежі на підприємствах громадського харчування можуть виникнути як через порушення заходів пожежної безпеки при проєктуванні та будівництві виробничої будівлі, так і через недотримання протипожежного режиму, а саме:

- недотримання режимів ведення технологічного процесу при тепловому обробленні продуктів;
- пошкодження виробничих ємностей, апаратури та трубопроводів;
- відсутність постійного нагляду за справністю тепло- та газовикористовуючого устаткування;
- несвоєчасне проведення ремонту виробничого обладнання.

Значну пожежну небезпеку становлять приміщення аміачних холодильно-компресорних установок, оскільки аміак є вибухонебезпечним газом, а вся система працює під тиском. Пожежі можуть виникнути у період зупинки апаратів при профілактичних оглядах, ремонтах і при запуску їх в експлуатацію.

Розглянемо причини “кухонних” пожеж. Кухня є одним з центральних приміщень у ресторані, це є приміщення, де готують їжу на професійному обладнанні. Обладнати кухню всім необхідним – означає не тільки встановити професійні печі для приготування їжі та холодильне обладнання для її зберігання, але й прокласти всі необхідні комунікації, створивши такі умови роботи, які б

відповідали усім вимогам пожежної та електробезпеки. Як показує практика, однією з найбільш розповсюджених причин виникнення пожеж на кухні є займання горючої пило-жирової суміші, яка накопичується у вентиляційних каналах, витяжних системах і системах димовидалення, якими оснащують приміщення.

У літературі подано такі відомості про розподіл причин виникнення пожеж на кухні у відсотковому відношенні:

- недбале поводження з відкритим вогнем, порушення правил виробництва вогневих робіт – 37%;
- несправність електропроводки й електроустановок – 22%;
- несправність димарів і печей – 15%;
- самозаймання матеріалів – 14%;
- порушення правил куріння – 5%;
- інші причини (удари блискавок, статична електрика) – 7%.

В Україні всі пожежі поділяються на класи, відповідно до агрегатного стану речовин згідно з ДСТУ EN 2:2014 “Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN2:1992/A1:2004, IDT)”, гармонізованого з європейськими стандартами:

- клас А – горіння твердих матеріалів, зазвичай, органічного походження;
- клас В – горіння рідин або твердих речовин, які переходять у рідкий стан;
- клас С – горіння газів;
- клас Д – горіння металів;
- клас F – горіння речовин, які використовуються для приготування їжі (рослинних і тваринних олій та жирів) і містяться у кухонних приладах.

На кухнях ресторанів можуть виникати пожежі кількох класів, але найчастіше це пожежі класу F. Для кожного класу пожеж пропонуються свої засоби гасіння. Для запобігання пожежам на кухнях ресторанів потрібно встановити системи автоматичного пожежогасіння, але такі, які б, насамперед, могли загасити займання жиру. Попри значне різноманіття засобів для

автоматичного пожежогасіння, далеко не всі з них здатні швидко та без шкоди для приміщення та обладнання загасити пожежі такого типу.

Вимоги пожежної безпеки для приміщень кухні:

1. Засоби протипожежного захисту та зв'язку у закладі слід утримувати у технічно справному стані.

2. Можна експлуатувати лише технічно справні електромережі, електроприлади та іншу електроапаратуру, при цьому враховуючи рекомендації підприємств-виробників.

3. Усі працівники закладу повинні вміти користуватися вогнегасниками, іншими первинними засобами пожежогасіння та знати місця їх розміщення.

4. Забороняється підключати струмоприймачі до мережі аварійного (евакуаційного) освітлення;

5. Не дозволяється підключати до клем щитів силової лінії, а також у розетки освітлювальної мережі прилади, що споживають струм більше передбаченої для них величини.

6. Горючі матеріали слід складати на відстані не менше 0,5 м від легкозаймистих матеріалів.

7. Забороняється влаштовувати тимчасові електромережі, прокладати кабелі та електропроводи безпосередньо по горючій основі та транзитом через приміщення кухні.

8. Не допускається застосування некаліброваних саморобних вставок у запобіжниках.

9. Забороняється експлуатація світильників без скляних ковпаків або з розсіювачами з горючих матеріалів.

10. Забороняється тримати на кухнях балони із зрідженим газом.

11. Меблі та обладнання необхідно розміщувати таким чином, щоб забезпечувався вільний прохід до виходу з приміщення шириною не менше 1,35 м.

12. Вхідні двері мають відчинятися назовні приміщення.

13. Необхідно забезпечити можливість евакуації людей не менше, ніж через два виходи.

14. Горючі та легкозаймисті матеріали слід утримувати в окремому, спеціально пристосованому для цього приміщенні.

15. Приміщення кухні повинні постійно утримуватись у чистоті та порядку. По мірі накопичення та після закінчення роботи горючі відходи слід прибирати до спеціально відведених сміттєзбірників.

16. Адміністрація торговельних підприємств, ресторанів, кафе, їдалень не повинна допускати переповнення залів відвідувачами.

4.2. Сучасні безпекові системи у ресторанних закладах

Охорона праці – комплекс заходів з техніки безпеки, виробничої санітарії та гігієни, протипожежної техніки. Здійснення цих заходів у ресторанах забезпечує створення нормальних умов роботи на всіх ділянках виробництва на науково-гігієнічній та технічній основах. Завдання техніки безпеки у закладах ресторанного господарства – вивчення особливостей процесів виробництва та обслуговування, аналіз причин, що викликають нещасні випадки та професійні захворювання, розроблення конкретних заходів щодо їх попередження. Протипожежна техніка, вивчаючи причини виникнення пожеж, допомагає здійснювати заходи щодо їх запобігання та ліквідації та розробляти ефективні способи гасіння пожеж.

Для будь якого ресторанного комплексу характерними є такі групи загроз, як природні, техногенні, екологічні, терористичні та інші. Рівні небезпеки загроз різного виду залежать від політичної обстановки у країні та світі, стабільності соціально-економічного розвитку як держави, так і регіону. Багатогранність сфери забезпечення безпеки клієнтів і персоналу ресторанного підприємства, також як і

завдання у галузі захисту інформації, вимагають створення спеціальної служби, що здійснює реалізацію необхідного набору захисних заходів.

При організації системи безпеки ресторанного комплексу необхідно чітко уявляти собі, для яких цілей і за рахунок яких коштів вона функціонуватиме. При вирішенні питань безпеки керівники ресторанних комплексів схильні вдаватися до двох крайнощів: або вони витрачають значні кошти на організацію надскладних систем безпеки, які призначені для об'єктів підвищеної секретності, або майже не приділяють питанням безпеки належної уваги.

Безперечним фактом є те, що у сучасних умовах безпека ресторанного комплексу, його працівників і клієнтів стає одним з чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Однак, не можна забувати і про те, що будь яке ресторанне господарство, як комерційне підприємство, є предметом особливого інтересу конкурентів. Наявність на ринку розвиненої системи добування комерційної інформації визначає правомірність створення не менш розвиненої системи її захисту від несанкціонованого отримання та зловмисного використання. Ці функції має виконувати служба безпеки ресторанного комплексу.

Класифікація загроз, включаючи небезпеки, що виникають при різних видах взаємодії, свідчить про те, що у сучасних умовах для забезпечення безпеки як персоналу, клієнтів, ресторанного комплексу, так і його самого як комерційного підприємства, окремими заходами і діями обійтися не вдасться. Потрібна постійно діюча система, що охоплює все різноманіття форм і методів забезпечення безпеки персоналу, клієнтів і комерційної діяльності ресторанного закладу. Для створення такої системи безпеки важливо провести класифікацію різних типів небезпек і загроз, то виникають у процесі взаємодії сторін. Учасники взаємодії вступають як у безпосередній фізичний контакт, так і в інформаційну та фінансову взаємодію, тому всі загрози можна умовно розділити на три категорії: фізичні, інформаційні та фінансові. Фізичні загрози – наслідок фізичних дій. Вони породжують збиток

здоров'ю людей, їх майну, власності ресторанного комплексу; побічно впливають на розмір прибутків і збитків. Фінансові загрози – заподіюють збитки та прямі фінансові втрати як закладу ресторанного бізнесу, так і клієнтам. Інформаційні загрози – наслідок взаємодії у сфері комунікації – призводять до непрямих фінансових втрат і моральних витрат.

Ресторанне підприємство, відповідно до закону України “Про туризм”, відповідає за збереження речей клієнтів, а також несе відповідальність за шкоду, заподіяну життю, здоров'ю та майну відпочиваючих внаслідок недоліків при наданні послуг, а також компенсує моральну шкоду, заподіяну клієнту порушенням його прав. Тому, у кожному закладі ресторанного бізнесу має бути план заходів щодо забезпечення захисту та безпеки клієнтів, який містить такі чинники ризику, як пожежа, крадіжка, травма, несподіване захворювання тощо. Цей план, природно, повинен відповідати діючим законам і правилам, виконання повинно систематично контролюватися одним з керівників ресторанного комплексу.

У закладі ресторанного господарства повинні системно проводитися інструктажі. Ввідний інструктаж проводять кожного разу для тих людей, які є вперше у даному закладі. На даному інструктажі знайомлять із закладом, розповідають про організацію роботи, техніку безпеки, зарплату, режим роботи тощо. На робочому місці проводять первинний інструктаж, при якому знайомлять зі специфікою роботи на даному місці, технікою безпеки, організацією роботи. Проводять також повторний інструктаж 2 рази на рік, а також цільовий інструктаж, що проводиться при переміщенні працівника з одного робочого місця на інше. Усі працівники закладу харчування мають проходити медогляд і мати особові медичні книжки. Медогляд проводиться як при влаштуванні на роботу (попередній медогляд), так і під час роботи (періодичний медогляд).

Захист гостей і їх власності – важливий аспект у роботі ресторанного комплексу. Власник і службовці зобов'язані, згідно із законом, вживати всі

необхідні заходи обережності, щоб забезпечити безпеку гостей (у т. ч. й економічну). Важливу роль у цій справі на сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу відіграють електронні системи управління. Вони використовують мережу комп'ютерів останнього покоління та новітні технології, що допомагає підвищити ефективність операцій і мінімізувати річні махінації при здійсненні розрахунків.

Ресторанні служби зобов'язані забезпечити клієнтів інформацією про правила протипожежної безпеки, а також, у випадку потреби, викликати для клієнта без додаткової оплати швидку допомогу.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження встановлено, що для забезпечення сталого розвитку підприємства ресторанного господарства необхідно усунути внутрішні та зовнішні обмеження, а також синхронізувати бізнес-процеси. До внутрішніх обмежень відносяться: потужності підприємства, недолік яких не дозволяє підвищити продуктивність праці; рівень якості послуги; рівень матеріальних запасів, що впливають на витрати при формуванні послуги; рівень компетентності персоналу; наявність інвестиційних коштів; ступінь налагодження бізнес-процесів; рівень інновацій; рівень інформаційного забезпечення; наявність ресурсів. До зовнішніх обмежень відносять: попит на послуги, що випускаються; конкурентоспроможність послуги; постачальники; ресурси регіону; демографічні показники; інфраструктурні показники екологічні показники; соціальні показники.

У ресторані “Едем” існує прямий канал розподілу продукції. Для покращення збуту продукції необхідно ввести нову ланку збутової діяльності, тобто відкриття торгових точок. Відкриття торгових точок по продажу продукції ресторанного господарства у с. Петриків, с. Підгороднє і с. Довжанка необхідне у зв’язку з тим, що усі виробники аналогічної харчової продукції переважно зосереджені у м. Тернопіль та у найближчих її околицях. Основною метою відкриття торгових точок по продажу продукції ресторанного господарства є забезпечення споживачів якісною продукцією харчування з помірними цінами, а також збільшення обсягів прибутків. Прийшовши у пропоноване торгове представництво, споживачі зможуть замовити ресторанну продукцію, яка для них є необхідною. Бухгалтер, прийнявши замовлення, передає його через телефон-факс ресторану “Едем”. Отримавши повідомлення, відправляють машину з продукцією, яка необхідна споживачам. Даний вид послуг є досить зручним для

клієнтів, оскільки їм не прийдеться їхати до Тернополя, щоб замовити якісну продукцію ресторану.

При відкритті торгових точок по продажу продукції ресторанного господарства необхідно провести рекламну компанію у засобах масової інформації (у газеті “РІА плюс”), що дозволить споживачам даної харчової продукції дізнатися про відкриття торгових точок. Для реалізації даного проєкту нам необхідно придбати одну машину, яка постачатиме їжу та напої до місця призначення. Капітальні витрати на відкриття пропонованих торгових точок складуть 32000 грн, а поточні – 765200 грн. Отже, провівши відповідні розрахунки, ми визначили, що відкриття торгових точок по продажу продукції ресторанного господарства є прийнятним, оскільки індекс прибутковості становить 0,63, що є досить позитивним при впровадженні даного проєкту. А термін окупності складає 1 рік 7 міс. Також варто зазначити, про позитивний соціальний вплив проєкту, оскільки забезпечується працевлаштування людей, упорядкування прилеглої території сіл. Економічний вплив проєкту проявляється у наповненні місцевого бюджету та збільшення пенсійного фонду за рахунок нарахувань на заробітну плату працівників.

Наступною нашою пропозицією є застосування сучасних інформаційних систем, як важливого стратегічного напрямку розвитку ресторану “Едем”. Зокрема нами пропонується проєкт впровадження CRM-системи 1С: CRM ПРОФ. Дана інформаційна система містить організаційні й комунікаційні засоби, що здійснюють збір, оброблення та доведення до керівників різних ієрархічних рівнів і структурних підрозділів управління інформації та даних, що характеризують стан, динаміку та результативність реалізації напрямків розвитку ресторанного бізнесу. Вважаємо, що впровадження такої інноваційної стратегії, як CRM-система, дозволить вивести ресторан “Едем” на новий якісний рівень, оскільки існує можливість отримання таких ефектів від впровадження, як зростання продуктивності праці персоналу, підвищення швидкості обслуговування,

виключення втрат і дублювання інформації. Ефект від впровадження CRM-системи бувають: короткотермінові та довготермінові. Впровадження CRM-системи приведе до збільшення доходів за рахунок:

- фокусування на прибуткових клієнтах та представлення їм найкращої споживчої цінності;
- покращення якості та швидкості обслуговування клієнтів;
- збільшення задоволеності клієнтів;
- оптимізації організаційної структури.

Крім того, очікується зменшення витрат за рахунок:

- зростання продуктивності праці;
- зменшення часу на пошук інформації по клієнтах;
- збільшення кількості обслуговування клієнтів;
- зменшення витрати на певні операції.

Встановлено, що витрати на заробітну плату з врахуванням залучення лише одного працівника з нарахуваннями за рік при впровадженні CRM-системи у ресторан “Едем” складатимуть 54168 грн. Прогнозований термін окупності вкладень становитиме приблизно 5 місяців, а загальні витрати на реалізацію обраної інноваційної стратегії, включаючи капіталовкладення та поточні витрати, складатимуть 100315,5 грн. Як спостерігаємо з вище наведених результатів проведеного дослідження показників ефективності впровадження даного проєкту, рекомендації з використання ефективної інноваційної стратегії, сутність якої полягає у використанні CRM-системи у ресторані “Едем”, доцільно прийняти.

БІБЛОГРАФІЯ

1. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
2. Белопольська Т. В. Стратегічне управління розвитком підприємствами реального сектору економіки: механізми, методи, моделі: монограф. Т. В. Белопольська, В. М. Андрієнко, Я. В. Лендел, О. О. Плахотнік. Донецьк, 2012. 156 с.
3. Бойко М. М. Соціальний капітал як чинник конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. Вип. 1. С. 486-495.
4. Василенко А. В. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монограф. Київ: Центр уч. літ., 2015. 648 с.
5. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій: монограф. К.: Бліц– Інформ, 2009. 455 с.
6. Виноградова О. О. Управління конкурентними рекламними можливостями підприємства. Вісник ВПІ. 2010. №3. С.42-48.
7. Воронкова А. Є. Стратегічне керування конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика й організація: монограф. Луганськ: ЧПІ, 2000. 315 с.
8. Габович Б. А., Данг А. З., Міщенко А. В. Стохастична модель прийняття інвестиційних рішень в умовах ризику. Фінансовий менеджмент. 2013. № 4. С. 50-64.
9. Герасимчук В. Г. У пошуках успішної моделі економічного розвитку. Стратегічне управління національним економічним розвитком: монограф.: в 2 т. За заг. ред. О. В. Кендюхова. Донецьк: ДВНЗ Доннту, 2013. Т. 1, С. 85-96.

10. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монограф. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.
11. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 65–69.
12. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посіб. К.: Бліц-Інформ, 2008. 347 с.
13. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підруч. Х.: Основа, 2011. 234 с.
14. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2013. № 4 (20). С. 49–53.
15. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу. Регіональна економіка. 2014. №3. С. 204-212.
16. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. 2003. №8. С.33-38.
17. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу // Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5 (155). С. 321-327.
18. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб., 2-ге вид. Львів: “Науковий світ – 2000”, 2006. 366 с.
19. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. Проектування закладів ресторанного господарства та ін: навч. посіб.: для вищ. навч. закл. За ред. А. А. Мазаракі. 2-ге вид., переробл. та допов. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 340 с.
20. Маргасова В. Г. Синергетичні детермінанти становлення та функціонування економічної системи в умовах нелінійності і глобального розвитку. Методологічне забезпечення транскордонної безпеки України в рамках

політики Східного партнерства ЄС: монограф., наук. ред. О. І. Гонти. Чернігів, 2016. С. 41-53.

21. Мендела І.Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами ресторанного бізнесу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, 2013. Вип. 9 (1). С. 125-129.

22. 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.

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

24. Отченаш К. Г., Вольвач М. М. Особливості формування конкурентної стратегії. Проблеми системного підходу в економіці. 2010. №1. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2010_1/Otchenash_110.htm.

25. 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

26. П'ятницька Г. Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Вісник КНТЕУ. 2010. № 8. С. 24-32.

27. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільського. К.: Основи, 2007. 390 с.

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

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

30. 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 (дата звернення: 22.09.2020).

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

32. 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.

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

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

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

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

37. 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.

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

39. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств: монограф. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

40. Чухрай Н. І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львів: НУ "Львівська політехніка", 2012. 340 с.