

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

**магістр**

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: «Підвищення ефективності управління фінансово-економічними процесами підприємства ресторанного господарства закладу ресторанного господарства (на прикладі ресторану «Оскар»)»

Виконав: студент

VI курсу, групи БРМ-61

спеціальності (напряму  
підготовки)

241 «Готельно-ресторанна  
справа»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

(підпис)

Сотула Ю.Ф.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Андрушків Б.М.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Галушак О.Я.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Сотула Ю. Ф. Підвищення ефективності управління фінансово-економічними процесами підприємства ресторанного господарства (на прикладі ресторану “Оскар”).

Кваліфікаційна робота магістра (114 с., 15 рис., 22 табл., 45 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2022.

Дана магістерська робота присвячена розгляду питань підвищення ефективності управління фінансово-економічними процесами підприємства ресторанного господарства у сучасних умовах його функціонування. У процесі дослідження розглянуто питання щодо ринку послуг підприємств харчування найбільших міст, основних фінансово-економічних процесів у діяльності підприємств ресторанного господарства, а також фінансово-економічний механізм регулювання розвитку вітчизняного ресторанного господарства. У роботі досліджено специфіку діяльності вітчизняного ресторанного бізнесу у контексті управління його фінансово-економічними процесами, визначено основні управлінські процеси ресторану “Оскар”, проаналізовано фінансово-господарську діяльність ресторанного закладу. З метою забезпечення ефективності управління фінансово-економічними процесами ресторану запропоновано заходи з удосконалення ефективності управління основними виробничими процесами у діяльності ресторанного закладу як можливість усунення дефектної продукції, застосування організаційно-інформаційного механізму управління розвитком, впровадження програми розвитку персоналу.

Ключові слова: ресторан, ресторанний заклад, фінансово-економічні процеси, бізнес-процеси, бізнес-середовище, організаційно-інформаційний механізм, забезпечення, фінансові показники, ресурси, персонал.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень і практичного вирішення проблеми підвищення ефективності управління фінансово-економічними процесами підприємства ресторанного господарства за допомогою використання та впровадження запропонованих пропозицій та заходів і можуть бути використані рестораном “Оскар” у процесі фінансово-економічної діяльності.

## ANNOTATION

Sotula Y. F. Increasing the efficiency of managing the financial and economic processes of a restaurant enterprise (using the example of the restaurant “Oscar”).

Master’s qualification work (114 p., 15 fig., 22 table, 45 lit. sources) in specialty 241 “Hotel and restaurant business”. – Ternopil Ivan Pulyuj’s National Technical University. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2022.

This master’s thesis is devoted to the consideration of issues of increasing the efficiency of management of financial and economic processes of a restaurant enterprise in the modern conditions of its operation. In the course of the study, the issue of the market of catering services in the largest cities, the main financial and economic processes in the activity of restaurant enterprises, as well as the financial and economic mechanism for regulating the development of the domestic restaurant industry was considered. The work examines the specifics of the domestic restaurant business in the context of managing its financial and economic processes, defines the main management processes of the restaurant “Oscar”, and analyzes the financial and economic activity of the restaurant. In order to ensure the effectiveness of the management of the financial and economic processes of the restaurant, measures are proposed to improve the effectiveness of the management of the main production processes in the activity of the restaurant as an opportunity to eliminate defective products, the use of an organizational and informational development management mechanism, and the implementation of a personnel development program.

Keywords: restaurant, restaurant establishment, financial and economic processes, business processes, business environment, organizational and information mechanism, provision, financial indicators, resources, personnel.

Practical significance of the work. The results of the conducted research create a basis for further research and a practical solution to the problem of increasing the efficiency of managing the financial and economic processes of the restaurant business enterprise through the use and implementation of the proposed proposals and measures and can be used by the restaurant “Oscar” in the process of financial and economic activity.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	9
1.1. Характеристика ринку послуг підприємств харчування найбільших міст: специфіка, видовий склад.....	9
1.2. Визначення основних фінансово-економічних процесів у діяльності підприємств ресторанного господарства.....	14
1.3. Фінансово-економічний механізм регулювання розвитку вітчизняного ресторанного господарства.....	23
2. РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ “ОСКАР”.....	31
2.1. Дослідження специфіки діяльності вітчизняного ресторанного бізнесу у контексті управління його фінансово-економічними процесами.....	31
2.2. Визначення основних управлінських процесів ресторану “Оскар”.....	44
2.3. Аналізування фінансово-господарської діяльності ресторанного закладу...	51
РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ “ОСКАР”.....	62
3.1. Пропозиції удосконалення ефективності управління основними виробничими процесами у діяльності ресторанного закладу як можливість усунення дефектної продукції.....	62
3.2. Застосування організаційно-інформаційного механізму управління розвитком ресторану “Оскар”.....	76
3.3. Рекомендації із впровадження програми розвитку персоналу ресторанного підприємства.....	85
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	98
4.1. Організація охорони праці у ресторані “Оскар”.....	98
4.2. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні та реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів ресторанного закладу.....	102
ВИСНОВКИ.....	106
БІБЛІОГРАФІЯ.....	110

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У процесі обслуговування туристів ресторанне господарство займає важливе місце та набуває специфічних рис, що дозволяє вважати ресторанне господарство важливою складовою індустрією туризму. Характерною особливістю обслуговування туристів у ресторанах є надання їм повного комплексу послуг (сніданок, обід, вечеря). Підприємства ресторанного господарства сприяють залученню до обігу частки доходів туристів з різних регіонів. Ресторанне господарство створює умови для досягнення суспільних цілей розвитку туризму. У ресторанах зустрічаються та знайомляться люди з різних країн, тут створюється сприятливе оточення для взаєморозуміння, корисних, ділових контактів, розвитку громадського та культурного життя. Також у ресторанному господарстві зосереджена значна частина матеріально-технічної бази туристичної індустрії.

Від якості будівництва, рівня устаткування й обладнання, різноманітності типів істотно залежить ступінь комплексного обслуговування та задоволення потреб туристів у різних туристичних районах країни. Створюючи в Україні індустрію туризму, намагаючись гідно увійти до міжнародного ринку туристичних послуг, необхідно реконструювати діючі, будувати нові сучасні підприємства ресторанної діяльності, здатні конкурувати з кращими ресторанами світу, завоювати авторитет і популярність. Ресторанний бізнес сьогодні – це самостійна галузь економіки, яка динамічно розвивається і набуває все більшого значення у світовому бізнесі.

Останні завдання управління фінансово-економічними процесами вітчизняного громадського харчування можна сформулювати таким чином:

- подальша індустріалізація громадського харчування;
- удосконалення організації громадського харчування за місцем роботи та навчання населення;
- розміщення сітки спеціалізованих підприємств громадського харчування, у тому числі, підприємств швидкого обслуговування;
- підвищення рівня організації праці та управління, впровадження

моральних та матеріальних стимулів, що сприяють активізації людського фактору;

- впровадження бригадних форм організації і стимулювання праці;
- економія паливно-енергетичних й інших ресурсів;
- підвищення якості продукції та культури обслуговування.

Необхідною умовою подальшого розвитку ресторанної діяльності є поширення виробництва важливих видів технологічного устаткування і засобів механізації, спеціального автотранспорту з охолоджувальними кузовами для перевезення напівфабрикатів у функціональних ємностях і контейнерах. Одним з напрямків подальшого розвитку галузі харчування є вдосконалення системи розрахунків, у тому числі, безготівкового розрахунку зі споживачами, впровадження комп'ютерної обчислювальної техніки для ведення розрахунків і взагалі комп'ютеризація системи зв'язків громадського харчування.

У процесі дослідження визначено, що процес розвитку ресторанного бізнесу обумовлюється використанням різних систем мотивації, ефективність яких може бути різною та визначатися сектором, у якому вони використовуються – державному, муніципальному, приватному або змішаному, поставленою метою, використовуваними методами й інструментами. Сформований удосконалений економічний механізм розвитку ресторанного бізнесу, який містить методи й інструменти регулювання різного рівня, фінансового та матеріального забезпечення, і завдяки комплексній дії складових забезпечує відповідний вплив ринкових факторів на бізнес-середовище незалежно від форми власності суб'єкта господарювання. Це дозволяє активізувати бізнес-діяльність, а також визначає напрямки розвитку на основі оптимізації ресурсного, інформаційного й інноваційного забезпечення з узгодженням інтересів ринкових суб'єктів.

**Зв'язок із науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота магістра 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 магістра є обґрунтування теоретичних положень, розроблення науково-методичних і

практичних рекомендацій із підвищення ефективності управління фінансово-економічними процесами підприємства ресторанного господарства.

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

– розглянути теоретико-прикладні засади визначення ефективності управління фінансово-економічними процесами підприємства ресторанного господарства;

– дослідити ефективність управління фінансово-економічними процесами ресторану “Оскар”;

- обґрунтувати можливості підвищення ефективності управління фінансово-економічними процесами ресторану “Оскар”;

– розкрити питання, що стосуються охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях ресторанного закладу.

**Об’єкт дослідження** – ресторан “Оскар”.

**Предмет дослідження** – теоретико-прикладні засади визначення ефективності управління фінансово-економічними процесами підприємства ресторанного господарства.

**Методи виконання** – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналізування і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексне аналізування (при дослідженні рівня розвитку підприємства); аналітичні методи: порівняльне й економічне аналізування (для розрахунку основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проєктних рішень).

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

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

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій із підвищення ефективності управління фінансово-економічними процесами підприємства ресторанного господарства. Зокрема, у роботі:

- представлено пропозиції з удосконалення ефективності управління основними виробничими процесами у діяльності ресторанного закладу як можливість усунення дефектної продукції;
- надано практичні рекомендації щодо застосування організаційно-інформаційного механізму управління розвитком ресторану “Оскар”;
- рекомендовано впровадження програми розвитку персоналу ресторанного підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання запропонованих практичних рекомендацій із можливостями забезпечення ефективності управління фінансово-економічними процесами підприємства ресторанного господарства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на одній науково-практичній конференції, зокрема:

1. Андрушків Б.М., Сотула Ю.Ф. Визначення сучасних тенденцій розвитку вітчизняних підприємств ринку ресторанної діяльності. // Матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної конференції пам’яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка “Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу” (18 листопада 2022 року). Тернопіль, ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. С. 83-84.

**Обсяг та структура кваліфікаційної роботи магістра.** Кваліфікаційна робота магістра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії та додатків. Загальний обсяг роботи – 114 ст., 22 табл. і 15 рис., 4 додат., використані джерела із 45 найменувань.



# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

## **1.1. Характеристика ринку послуг підприємств харчування найбільших міст: специфіка, видовий склад**

На сучасному етапі розвитку економіки України однією серед ключових проблем є створення сприятливих умов для зростання виробництва й обігу, стимулювання інвестицій у всіх галузях і сферах діяльності. Особливу роль у реалізації даних завдань може відіграти сфера послуг і, зокрема, ресторанна діяльність. На сьогодні вітчизняний ринок послуг громадського харчування розбудовується інтенсивно та поєднує у собі всю сукупність підприємств різних організаційно-правових форм й індивідуальних підприємців, що займаються виготовленням, реалізуванням й організуванням споживання кулінарної продукції. Відбувається інтенсивне впровадження нових технологій в організацію постачання підприємств харчування сировиною та напівфабрикатами; у процеси виробництва продукції та надання послуг, в організацію розподілу продукції та послуг.

На основі вивчення та прогнозування постійно мінливих потреб відвідувачів, підприємства сфери гостинності повинні вміти грамотно конкурувати на ринку й ефективно функціонувати з економічної точки зору. Одним з найбільш діючих інструментів вирішення цієї проблеми є застосування логістичного підходу. Логістичний інструментарій у сфері послуг харчування дозволяє результативно вирішувати питання оптимізації напрямків матеріальних, інформаційних, фінансових потоків, а також потоків споживачів. Крім того, логістичний інструментарій дає можливість виявити та врахувати фактори, що визначають економічно вигідне розміщення підприємства у межах певної території. Як відомо, різні території міста мають різний ступінь

інвестиційної привабливості. Проте при виборі місця розміщення підприємств харчування топ-менеджмент усе ще часто покладається лише на інтуїцію. У той же час, вибір оптимального місця розміщення є істотним чинником, що визначає успіх або невдачу комерційної діяльності підприємств, що дають можливість максимального наближення до споживачів, з одного боку, і, вибудовування оптимального ланцюга поставок, з іншого.

Особливе значення перераховані проблеми мають для великих (із чисельністю більше мільйона осіб) міст, які характеризуються високою діловою активністю та стійкою зміною моделі поведінки споживачів. В основі її, на нашу думку, лежить реакція населення на прискорення темпів життя, а також калькування форматів споживання економічно активного населення провідних світових держав. Питання оптимального розміщення підприємств харчування мають важливе значення не тільки для їхнього топ-менеджменту, але й для потенційних інвесторів, зацікавлених у високій ефективності та мінімальному терміні окупності капіталовкладень, а також для фахівців муніципальних, регіональних органів державного регулювання споживчого ринку у контексті моделювання комфортного міського середовища.

Вивчивши різноманітні підходи вітчизняних і закордонних фахівців з різних галузей економіки, більшість провідних науковців у межах справжнього дослідження під громадським харчуванням будуть розуміти складну структурну галузь економіки та вид економічної діяльності, що мають свої специфічні особливості, відмінні від інших галузей. Ресторанна сфера знаходить своє вираження у виконуваних підприємствами харчування функціях – виробництві, реалізуванні, організуванні споживання та організуванні дозвілля. Слід зазначити, що розвиток системи громадського харчування перебуває під впливом загальних закономірностей і тенденцій розвитку економіки. Сфера громадського харчування є складовою частиною економічного потенціалу країни й, безперечно, представляє собою одну із соціально значимих галузей української економіки.

На сьогодні, зі структурної точки зору, суспільне харчування представляє

собою сукупність підприємств, поєднаних по характеру виготовлюваної продукції, однорідності використовуваної сировини, спільності виробничих процесів, матеріально-технічної бази та форм послуг, надаваних споживачеві. Вважаємо за необхідне розглядати ринок послуг підприємств ресторанного обслуговування, як систему механізмів, що поєднує споживачів і продавців послуг підприємств обслуговування з одного боку, і підприємств обслуговування та постачальників, з іншого боку. У першому випадку споживачі є пред'явниками попиту на послуги харчування, а підприємства швидкого обслуговування виступають у ролі продавців. У другому випадку саме ресторанний заклад є споживачем сировини та товарів від постачальників (продавців). Отже, на ринку послуг підприємств харчування нерозривно функціонують два ринки, які варто розглядати у комплексі, враховуючи специфіку галузі, функції якої – це виробництво, реалізування й організування споживання, а також дозвілля.

Аналізування ринку послуг підприємств харчування повинно бути доповнене групою показників, що характеризують його стан – кількістю і розміщенням підприємств. З погляду економічного трактування, важливими є показники, що відображають обсяг послуг громадського харчування (виробництво кулінарних і кондитерських виробів, обсяг їх продажів тощо) і відносні показники, які характеризують структуру та динаміку ринку. При цьому особливе значення має дослідження їх динаміки. Самостійним аспектом вивчення ринку послуг вітчизняних підприємств ресторанного обслуговування є дослідження його регіональної специфіки.

З врахуванням запропонованих різними авторами визначень, усі підприємства швидкого харчування й швидкого обслуговування можна розділити на три групи. Головна відмінність даного розподілу від авторської класифікації полягає у відсутності розподілу на типи та місткість залів. Тому нами пропонується класифікація підприємств харчування, представлена у табл. 1.1. Вона враховує особливості ведення бізнесу у галузі, який можна поділити на три основних напрямки: сфера ресторанного бізнесу; сфера швидкого

харчування; соціальна сфера (підприємства харчування соціальних установ).

Таблиця 1.1

Класифікація підприємств сфери швидкого обслуговування й швидкого харчування з урахуванням ефективності господарської діяльності

1 група	2 група	3 група
Підприємства швидкого харчування		Підприємства швидкого обслуговування
мобільна, сезонна мережа	мобільна, сезонна мережа й стаціонарна мережа	Стаціонарна мережа
- кафетерій - чайна - бутербродна (гарячі бутерброди) - пиріжкова - пончикова - трейлери - сезонна літня мережа - сосискова (хот-доги)	- чебуречна - гамбургерна - пельменна (варенична) - котлетна (біфштексна) - млинцева (блінчикова)	- гриль-бар - коктейль-бар (салат-коктейль) - відкриті пироги - піцерія - кафе-морозиво - кафе-кондитерська - паста (макарони) - підприємства з національною кухнею
Ефективність підприємства харчування забезпечується за рахунок:		
- обслуговування більшої кількості відвідувачів максимально короткий термін	- стабільного контингенту постійних відвідувачів, що воліють поряд зі швидким обслуговуванням і гарячим харчуванням, а також за рахунок зручного розміщення у місцях великого скупчення людей (ринки, центральні вулиці)	- залучення віждувачів оригінальним асортиментом, фірмовими виробами та нетрадиційними стравами, тематичним оформленням підприємства, ефективною рекламою. Підприємства можуть бути будь якого типу.

Найбільше перспективний, як з погляду задоволення потреб населення, так і з погляду забезпечення поступального розвитку економіки, є, сфера підприємств швидкого харчування. Саме підприємства такого типу покликані швидко й з мінімальними витратами задовольнити попит споживачів.

Проблема здобуває гостроту ще й тому, що у господарській практиці з'являється велика кількість інших форматів – fast food, street food, fast service, підприємства швидкого харчування, мережа закусочних, підприємства швидкого обслуговування тощо. Разом з тим, не представлено точного опису ознак віднесення підприємств до сфери швидкого харчування. Основним критерієм тут є, на нашу думку, середній час обслуговування, включаючи

оплату страв. Враховуючи, що загальний час перебування відвідувачів, як правило, не повинен перевищувати 20 хв., час обслуговування на роздачі слід скоротити до 5 хв., включаючи час очікування. А якщо ні, то відвідувачі відмовляться від обслуговування.

Отже, можна стверджувати, що підприємством швидкого обслуговування є підприємство будь якого типу з відносно вузьким асортиментом продукції, послугами та методами обслуговування, у якому час на очікування замовлення не перевищує 5 хв. Підприємство швидкого харчування – це підприємство громадського харчування з обмеженим асортиментом їжі нескладного готування, переважно поданого у зручному одноразовому упакуванні (посуді), що обслуговує споживача у максимально короткий термін – від 2 до 3 хвилин. Це мобільні підприємства, у яких наявність приміщень для клієнтів є необов'язково, тому що вони орієнтовані на споживача, що поспішає. Тут важливий принцип розміщення на міських вулицях – у якому б напрямку не рухалася людина, усюди повинні зустрічатися підприємства швидкого харчування. Відмітними рисами підприємств швидкого харчування та обслуговування є стабільно вузький асортименти страв, широке використання напівфабрикатів високого ступеня готовності та готових заморожених продуктів, високий рівень механізації технологічних процесів, а також надійні канали постачання.

Вважаємо, що індустрію ресторанного господарства можна визначити, як певну втілено-предметну галузь, в якій одночасно складаються два типи економічних відносин: конкуруючих між собою ресторанів, а також цих суб'єктів з постачальниками сировини, матеріалів, інших ресурсів і споживачами продукції (товарів, робіт, послуг). Послуги підприємств ресторанного господарства, як будь який товар, повинні відповідати певним критеріям, основними з яких є: якість приготування продукції та якість сервісу, тобто задоволення фізіологічних і культурних потреб споживачів, їхніх смаків, створення атмосфери невимушеності і затишку у місцях реалізації та споживання їжі, спрямованих на залучення якомога більшої кількості

потенційних споживачів.

У системі ресторанного господарства трансформаційні відносини отримали найбільший розвиток. Саме вони формують ефективний механізм задоволення потреб населення на відміну від “радянського часу”, коли послуги громадського харчування були спрямовані на “масу” споживачів, але не задовольняли потреби конкретного споживача. У даний час місія підприємств ресторанного господарства полягає у задоволенні індивідуальних, персоніфікованих потреб населення не тільки у послугах з організації харчування, але і по організації дозвілля населення [10, с.15].

## **1.2. Визначення основних фінансово-економічних процесів у діяльності підприємств ресторанного господарства**

У сучасних суспільно-економічних умовах переходу до нової економіки змінюються структура, характер і якість послуг ресторанного господарства. Змінилося ставлення до споживача, так як конкурентоспроможність підприємств ресторанного типу залежить від якості продукції та послуг, їх різноманітності, привабливості конкретного господарюючого суб’єкта для споживача.

Послуга – категорія, яка історично розвивається, змінюється. На тому чи іншому етапі економічного розвитку одні послуги міцно входять у життя, стають традиційними, інші тільки зароджуються [30, с. 26]. Розвиток послуг, що надаються підприємствами ресторанного господарства споживачам, носить об’єктивний характер і визначається низкою факторів: по-перше, розвиток послуг став об’єктивною потребою громадян, а також споживачів і виробників засобів виробництва, які віддають перевагу тим підприємствам ресторанного господарства, де можуть отримати більшу частину відомих видів послуг, які заощаджують час і кошти, що створюють комфорт і дають гарантію якості споживаної продукції; по-друге, науково-технічний прогрес створює все нові

передумови для розширення послуг у сфері ресторанного господарства, породжує необхідність розвитку обслуговування і, у той же час, забезпечує розвиток послуг.

З урахуванням зазначених факторів і тенденцій зростання пропозиції і споживання послуг у нашій країні і за кордоном можна стверджувати, що потреба у послугах буде випереджати потребу в товарах. Однак слід зазначити, що комерційні перспективи – важлива, але далеко не єдина причина розвитку сфери послуг. Зі становленням цієї сфери тісно пов'язане вирішення багатьох завдань соціально-орієнтованої економіки, є напрямку якої розвивається наша країна. Послуги ресторанного господарства становлять все більшу частку у виробничій програмі підприємств. Виділення послуг ресторанного господарства обумовлено їх значимістю у сучасному житті споживачів, а саме: крім організації харчування, реалізації продукції все більшу частку у структурі функцій становлять різноманітні послуги, які є основними при виборі населенням підприємств ресторанного господарства.

Послуги підприємства ресторанного господарства як економічна категорія, що володіє споживчою цінністю і вартістю, і як основна функція ресторанного господарства, у теоретичних розробках дореформеного періоду України практично не розглядалися. У більшості джерел наводиться лише визначення, встановлене ГОСТ У 50647-91: послуга підприємства громадського харчування – це результат діяльності підприємств та громадян-підприємців щодо задоволення потреб населення у харчуванні та проведенні дозвілля [45, с. 294]. Дане визначення не відображає різносторонність і специфіку послуги громадського харчування. Послуга підприємства ресторанного господарства – це не тільки результат діяльності, а й сама дія, що проявляється в організуванні харчування, в якості продукції, обслуговування, організації дозвілля населення. Отже, принципово змінюється зміст діяльності підприємств громадського харчування по задоволенні потреб населення.

Сутність послуги ресторанного господарства слід розуміти, як сукупність дій та / або результат діяльності підприємств та громадян підприємців,

пов'язаних або не пов'язаних з продукцією ресторанного господарства, спрямованих на задоволення потреб населення в харчуванні та проведенні дозвілля і є об'єктом купівлі-продажу (рис. 1.1) [25, с. 49].

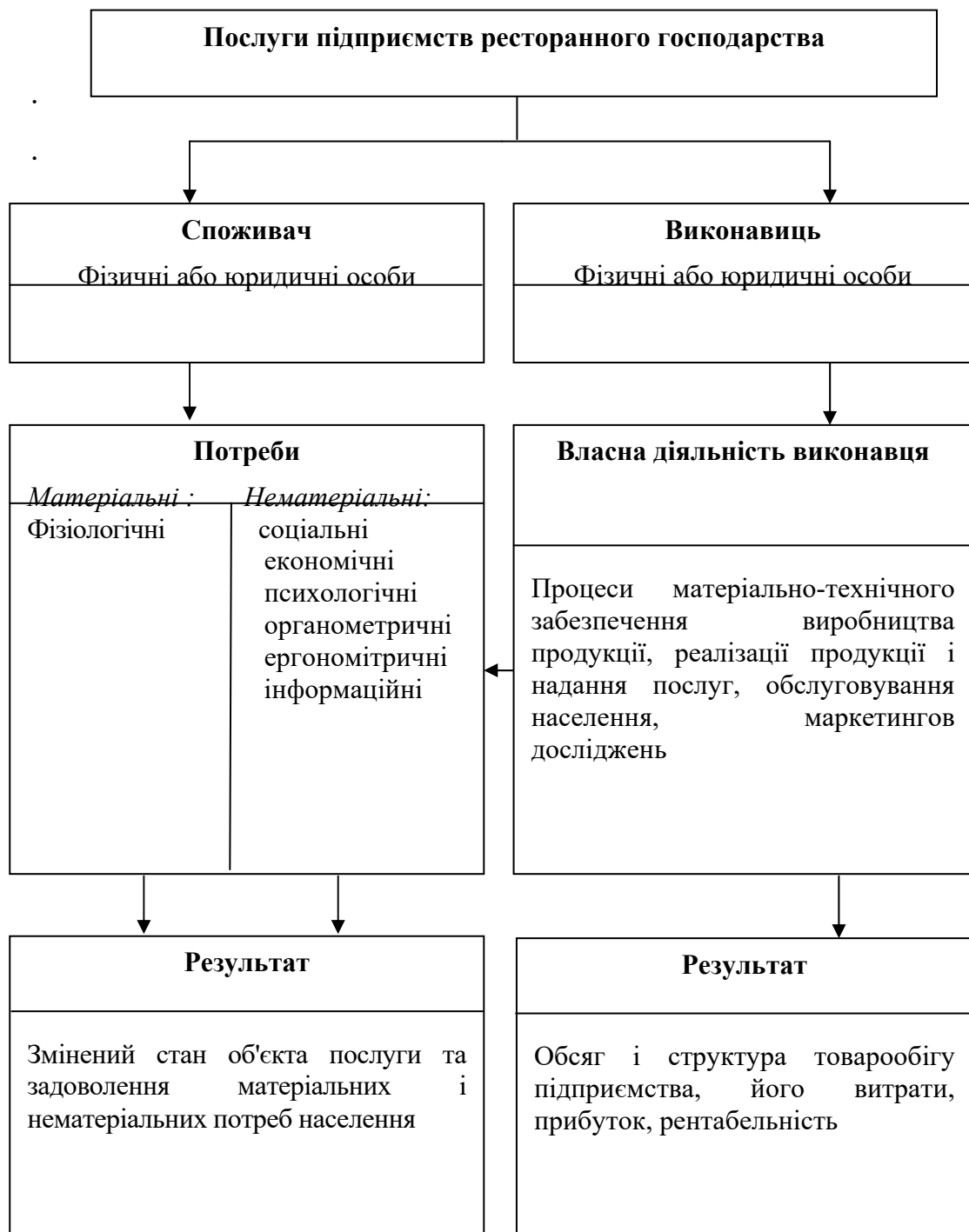


Рис. 1.1. Взаємозв'язок понять, складових визначення послуги підприємств ресторанного господарства

Споживачем послуги є фізична або юридична особа, яка використовує продукцію підприємств ресторанного господарства для особистих потреб



(харчування), не пов'язаних з отриманням прибутку. Фізичні або юридичні особи можуть купувати у підприємств ресторанного господарства продукцію і для подальшого перепродажу, виступаючи при цьому, як посередник між виробником і споживачем послуги з метою отримання прибутку

Основне призначення послуг ресторанного господарства – виробництво, реалізування, організування споживання, організування дозвілля індивідуальних споживачів. При цьому задовольняються соціальні і фізіологічні потреби населення. Підприємства ресторанного господарства за рахунок надання основних послуг задовольняють свої економічні інтереси. Таким чином, послуга підприємства ресторанного господарства спрямована на споживача та покликана задовольняти його потреби. Необхідно підкреслити, що надання послуги важливо не тільки для споживача, а й для самого підприємства та суспільства у цілому [30, с. 28].

Для виробництва продукції ресторанного господарства, здійснення ефективної діяльності необхідно, щоб підприємство планомірно та безперервно забезпечувалося товарами та сировиною. Тому, підприємства встановлюють господарські зв'язки з виробниками та постачальниками товарів. Цим вони надають певні послуги: стимулювання збуту, логістичні, фінансові, рекламні, маркетингові тощо. Підприємство ресторанного господарства, що надає широкий спектр послуг, сприяє зайнятості населення, оскільки виконання цих послуг вимагає наявності кваліфікованого трудового капіталу.

Поповнення доходами підприємства ресторанного господарства відбувається за рахунок продажу послуг. Від надання якісних і відповідних попиту споживачів послуг залежать доходи. Крім того, наявність підприємств, що надають широкий асортимент якісних послуг, створює певний імідж території. У той же час, надання послуг вигідне і самому підприємству, оскільки формує сприятливе ставлення споживачів, підвищує конкурентоспроможність підприємства та створює додаткові доходи.

Основні послуги підприємства ресторанного господарства направлені на споживача, тобто призначені для задоволення його потреб: у їжі, спілкуванні,

відпочинку та розвагах. Саме від попиту населення залежать склад і структура господарських зв'язків, трудового капіталу і те, на які доходи може розраховувати підприємство у майбутньому. Кожен споживчий продукт концентрує у собі корисні властивості, цільову спрямованість, якісні характеристики, які у відповідному поєднанні дозволяють йому знайти на ринку свого покупця та перетворитися на товар. При всій різноманітності послуг підприємств ресторанного господарства володіють загальними для основної маси послуг, так і специфічними властивостями, це представлено на рис. 1.2.

На відміну від матеріальних товарів, що виробляються, зберігаються на складі, розподіляються через численних посередників, послуги зазвичай надаються та споживаються одночасно. Взаємодія продавця та споживача послуги – відмінна характеристика послуги, як товару.

Послуга може бути стабільною за якістю, але у процесі обслуговування ця стабільність може бути порушена. Різне обслуговування об'єктом або суб'єктом обумовлюється особливостями обслуговування у певні моменти. З часом майстерність продавця може підвищуватися або знижуватися, технічні засоби можуть зношуватися або вдосконалюватися (модернізуватися). До того ж, у залежності від суб'єктивного фактора, придбана споживачем послуга сьогодні може здатися йому незадовільною, а завтра ця думка може змінитися. Якість послуги багато у чому визначається станом джерела, рівнем його кваліфікації, настроєм. Це пов'язано з тим, що у процесі надання та споживання послуг беруть участь люди, а поведінку і взаємини людей зазвичай не передбачувані і не відрізняються послідовністю.

Підприємства ресторанного господарства за надані послуги з виробництва, реалізування та організування споживання продукції стягують плату, яку можна назвати ціною послуги. Цією платою стає торговельна націнка до ціни закуплених сировини і товарів. Чим багатше суспільство, тим вищі вимоги до якості обслуговування, і, відповідно, вища частка торгових націнок у ціні продукції.



Рис. 1.2. Властивості послуг підприємств ресторанного господарства

Цільова аудиторія, асортимент реалізованої продукції, характер попиту на продукцію та послуги ресторанного господарства залежать від типу та спеціалізації підприємства. Зі зростанням добробуту споживачів асортимент і якість послуг зростатимуть на всіх підприємствах ресторанного господарства. У

трансформаційних умовах розвиток усіх видів послуг повинно бути вигідним підприємцям. Будь яка послуга ресторанного господарства повинна бути зручною для споживачів та прибутковою для тих, хто її надає. Тільки тоді вона отримає масове поширення. Асортимент й якість послуг залежать від умов роботи підприємства, його спеціалізації і типу, місця розташування, кваліфікації працівників. Надання широкого асортименту якісних послуг на підприємствах ресторанного господарства сприяє зростанню товарообігу, а отже, позитивно впливає на прибутковість підприємства [27, с. 103].

Послуги підприємств ресторанного господарства, пропоновані відвідувачам, є різноманітними. Для ефективного управління та підвищення ефективності послуг їх необхідно класифікувати. Проте питання класифікації послуг ресторанного господарства у вітчизняній і зарубіжній літературі є маловивченим; як зарубіжні, так і вітчизняні автори по-різному визначають не тільки поняття “послуги”, але і з різних точок зору здійснюють їх класифікацію.

Індустрія ресторанного господарства представляє собою у даний час, на нашу думку, галузь народного господарства, яка комплексно здійснює процес виробництва, реалізації й обслуговування споживачів готової їжі відповідно до їх соціально-економічними потребами і можливостями. Крім того, індустрія ресторанного господарства – частина відтворювального циклу, яка охоплює відносини обміну товарів (робіт, послуг) на гроші, в які вступають продавець (виконавець) і покупець, що споживає товар (роботи, послуги).

Проведене аналізування сучасного стану і динаміки діяльності підприємств ресторанного господарства (табл. 1.2) виявлено, що рентабельність продукції в ресторанному господарстві у 2020 р. становила – -3,3%, тобто у цей час підприємства не отримували прибуток, але з початку 2021 року становище повільно покращувалося, і рентабельність продукції склала – +3,3%, а рентабельність активів – 5,4%. Розпочинаючи з 2019 р. спостерігається падіння показників, оскільки на початок 2019 р. рентабельність продукції становила 18,5%, а рентабельність активів – 7,5%. Досліджено, що падіння рентабельності супроводжується зростанням обігу галузі. Показано, що середньооблікова

чисельність працівників, зайнятих у ресторанному господарстві, склала 7,8 млн. осіб (16,6% всіх зайнятих в економіці), 62% всіх працюючих у ресторанному господарстві – жінки.

Таблиця 1.2

Основні показники розвитку ресторанного господарства України за 2017-2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Обіг, млрд. грн.	8,9	11,4	18,36	15,5	17,6
2. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, млн. грн.	- 59,15	-70,35	-272,1	-215,4	-201,5
3. Підприємства, які отримали прибуток, у % до загальної кількості	64,0	65,7	61,9	59,9	56,8
4. Кількість осіб, що працюють у галузі, % до загальної кількості працюючих	17,75	22,9	22,75	20,45	18,45
5. Рентабельність продукції, %	7,5	8,2	-6,3	-3,3	3,3
6. Обіг активів, млрд. грн.	28,75	36,82	5,195	6,169	34,312

Підприємства ресторанного господарства мають високі показники обіговості капіталу. Встановлено, що частка ресторанного господарства в іноземних інвестиціях збільшується щорічно і у 2021 р. досягла 44,5%. При цьому, практично у всіх регіонах України йде досить активний розвиток цієї мережі. Так, Центрами фіскальної служби України у 2021 році було розглянуто 7631 проект реконструкції та будівництва підприємств ресторанного господарства. На контролі за ходом будівництва числяться 8479 підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Обіг підприємств ресторанного господарства у фактичних цінах, млн. грн.

Регіони	2014	2015	2016	2017	2019	2020	2021	2021 у % до 2020 у відповідних цінах
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Київ	4748	5349	11175	19576	26223	36378	48110	103,8
Харківська область	445	845	1112	1748	2292	3153	3874	101,2

продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
у т. ч. Харків	344	502	576	1016	1355	1957	2577	103
Дніпропетровська область	425	584	912	1579	1934	2728	3584	108,9
у т.ч. Дніпропетровськ	345	450	832	1481	2365	4231	5351	101,9
Вінницька область	845	1048	1570	2293	3136	4587	6053	119
у т. ч. Вінниця	748	985	2011	3223	4089	5720	7148	102,2

Незважаючи на коригування видів і назв підприємств, у даний час, в основному, збереглася професійна спрямованість підприємств ресторанного господарства, розширившись у значній частині за рахунок системи швидкого обслуговування населення у всіх її проявах.

Державна статистика у даний час не дозволяє привести точні дані за різними сегментами, проте вони, як і дані Державної фіскальної служби України свідчать про активний розвиток цього ринку. Переважна кількість підприємств ресторанного господарства зосереджена у Києві (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Кількість підприємств ресторанного господарства  
за окремими регіонами стпном на 1 січня 2022 року

Окремі регіони та міста України	За даними статистичних збірників			За даними незалежного обстеження
	Великі та середні підприємства	Малі підприємства	Разом	
Всього в Україні	3709	12382	16091	19260
У т.ч. Київ	310	2445	2755	5206
Харківська область	874	1711	2615	2884
Вінницька область	460	2451	2911	3035
Дніпропетровськ	202	1377	1579	3062

Аналіз теоретичних положень щодо сутності класифікації послуг і дослідження, що наведені вище, дозволили представити власну класифікацію послуг підприємств ресторанного господарства, що враховує сучасні тенденції розвитку галузі. Послуга підприємств ресторанного господарства як

найважливіший об'єкт для отримання прибутку у поєднанні з інтересами споживача представляє собою особливий вид бізнесу – виробничо-комерційний, тобто комерційну діяльність в організуванні колективного вживання продукції (послуг) ресторанного господарства.

### **1.3. Фінансово-економічний механізм регулювання розвитку вітчизняного ресторанного господарства**

З погляду економіки регулювання розвитку ресторанного бізнесу, механізм є специфічною сукупністю елементів, станів і процесів, представлених у деякій послідовності, які перебувають у певних відносинах і зв'язках, що визначає порядок конкретного виду діяльності. Тоді для ресторанного бізнесу економічний механізм регулювання розвитку буде мати вигляд структурно-логічної схеми, у якій взаємопов'язані економічні важелі та результати розвитку ресторанного бізнесу на різних рівнях управління. Економічний механізм регулювання розвитку ресторанного бізнесу включає мети, завдання, суб'єкт і об'єкт регулювання, умови, взаємозалежні групи важелів різних рівнів, які припускають використання різних форм, методів і заходів щодо економічного регулювання розвитку з метою досягнення стабілізації стану, інтенсифікації темпів розвитку й підвищення ефективності діяльності (рис. 1.3). Даний механізм на відміну від відомих, завдяки комплексній дії інструментів, забезпечує відповідний вплив ринкових факторів на бізнес-середовище незалежно від форми власності суб'єкта господарювання.

Таким чином, економічний механізм є складною структурою, що базується на основних економічних важелів, таких як прогнозування, планування, податкова, інноваційно-інвестиційна, фінансово-кредитна та цінова політики; госпрозрахунок, стимулювання, самоврядування, а також містить результат розвитку ресторанного бізнесу [24, с. 127].

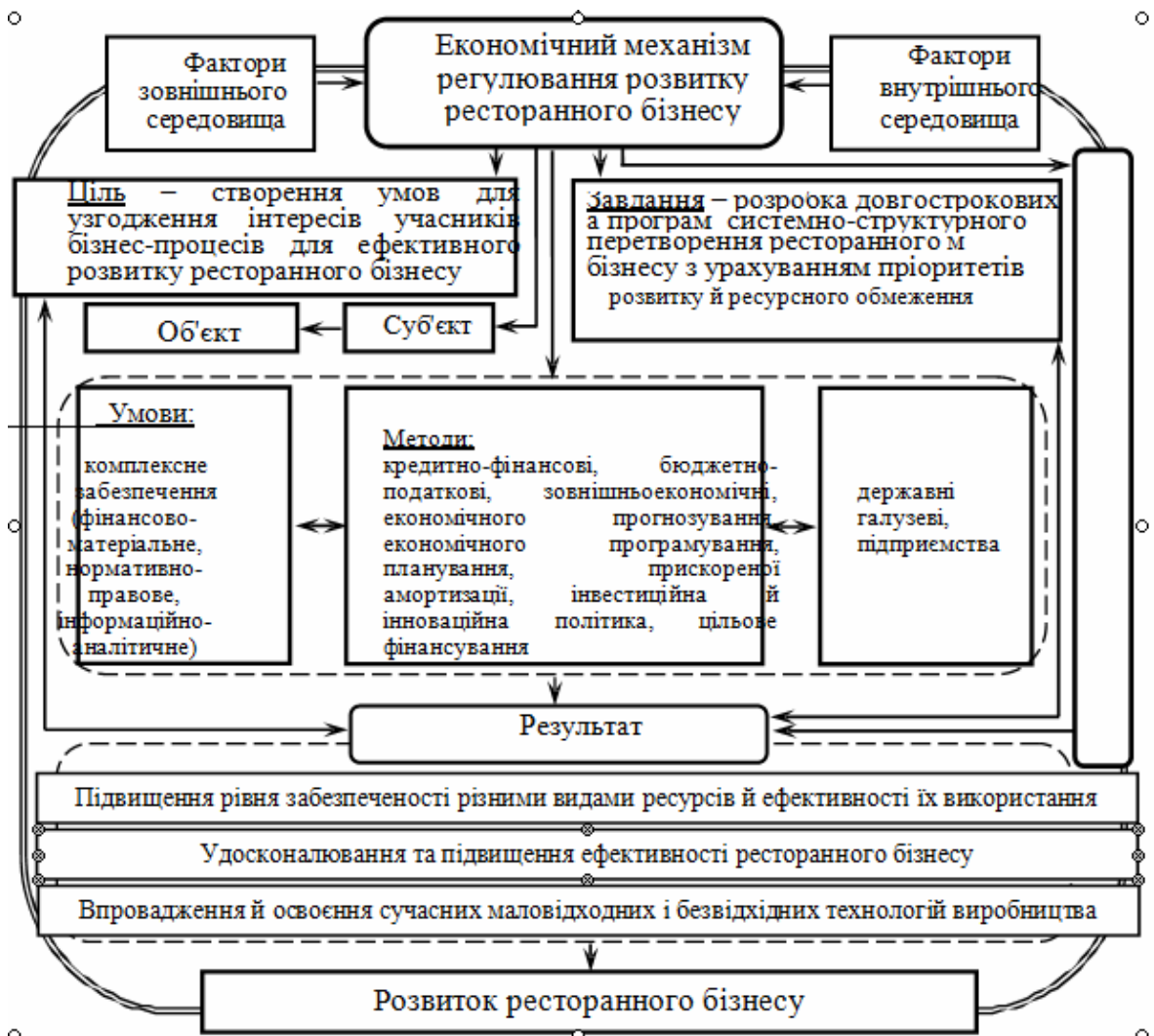


Рис. 1.3. Економічний механізм регулювання розвитку ресторанного бізнесу

Потужним важелем реального економічного впливу на розвиток ресторанного бізнесу виступає бюджетно-податкова система. Масштаби державного бюджету, які визначаються обсягом його дохідної частини, часток у ВВП, створюють реальні можливості впливу на соціально-економічні процеси. На основі формування структури витратної частини бюджету реалізується державний вплив на різні сфери діяльності та економіку у цілому. Джерелом дохідної частини бюджету є в основному податкові вступи. Система оподаткування покликана стимулювати розвиток або обмежувати діяльність. Розвитку економіки може сприяти скорочення державою своїх доходів, тобто зниження, у першу чергу, податків для підприємств і населення. Це обумовлює



необхідність удосконалювання податкових ставок, механізму визначення об'єктів пільгового оподаткування тощо.

Фінансово-кредитна політика та її інструменти використовуються, як ефективні важелі впливу держави на господарські процеси [14, с. 88]. Грошово-кредитна політика держави повинна бути спрямована на забезпечення стійкого грошового обігу, безпосередньо пов'язаного з потребами процесу виготовлення, реалізування та організування споживання продукції та послуг ресторанного бізнесу. При цьому, у процесі реалізації фінансово-кредитних способів регулювання виявляється тісне переплетення прямих і непрямих інструментів. Серед важелів прямого економічного впливу найбільше вагомими виступають: цільове кредитування, встановлення кредитних ставок і прямий контроль над їхнім рівнем. Інструментами непрямого економічного регулювання є: регулювання мінімальних резервних вимог до ресурсів, здійснення дисконтної політики (регулювання дисконтних ставок по кредитах) тощо. Фінансово-кредитним важелям властива більша рухливість і оперативність у порівнянні з бюджетно-податковими. Це обумовлен тим, що зміни у бюджетних видатках і податках передбачаються тільки на етапі формування державного бюджету та неприпустимі після його затвердження.

Використання у комплексі бюджетно-податкових і фінансово-кредитних важелів дає можливість державі досить ефективно регулювати економічний розвиток ресторанного бізнесу, як самостійної системи торгово-виробничого комплексу. Але через недостатню розвиненість кредитної системи в Україні та недосконалість законодавчої бази для більшості підприємств харчування сьогодні ставки відсотка виявилися занадто великі, що призвело до практично повної відсутності зовнішніх інвестицій. Фінансове забезпечення ресторанного бізнесу вимагає залучення великої кількості грошових ресурсів, потреба в яких зростає по мірі розширення та збільшення масштабів виробництва продукції харчування та послуг, зростання рівня та масштабів інфляції. Потреба у значних грошових ресурсах у ресторанному бізнесі обумовлена також мізерністю та недостатністю власних нагромаджень, швидким їхнім

знецінюванням через високу інфляцію тощо.

Для ресторанного бізнесу більшою мірою підійшла б система кредитування, що базується на гнучкому, вибірковому підході. Використання індивідуальної схеми для підприємств харчування у процесі регулювання розвитку ресторанного бізнесу у цілому сприятиме підвищенню ефективності розвитку економіки країни (рис. 1.4). Такий підхід дозволяє максимально врахувати специфіку діяльності підприємств, виділення в їхній структурі соціально орієнтованих і комерційних складових, здійснення кредитування за наступною схемою: кредити – успішними, сильними і прибутковими; державні дотації – соціально орієнтованими (неприбутковими).

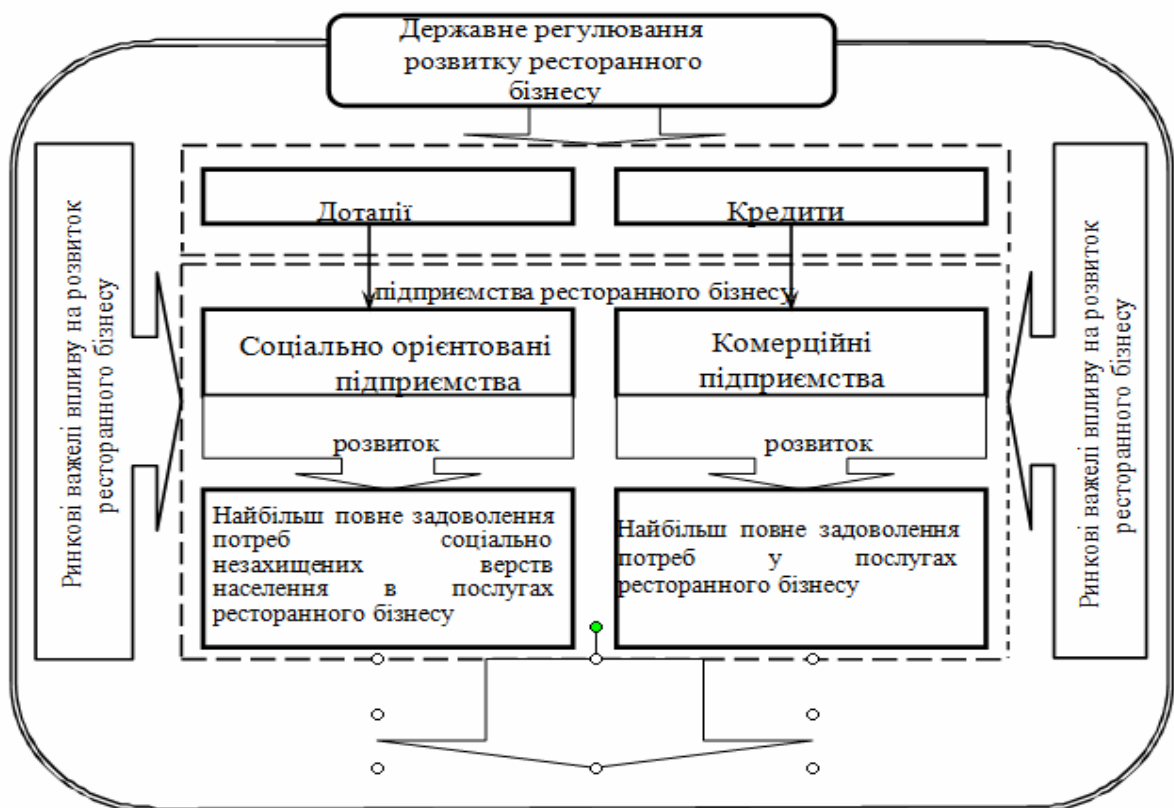


Рис. 1.4. Гнучка система регулювання розвитку ресторанного бізнесу

Для стабілізації фінансового становища ресторанного бізнесу доцільне кредитування поточної діяльності підприємств під товарообіг, виходячи з економічної ситуації, яка склалася, що для підприємств було б цілком реальним згідно з рівнем їх прибутковості. Фінансова стабільність підприємства

ресторанного господарства визначає його здатність забезпечувати виробничий процес, використовуючи різні джерела фінансування. При цьому, ключове завдання забезпечення фінансової стабільності підприємства полягає в оптимізації структури капіталу, що дозволяє, з одного боку, забезпечити безперебійність роботи підприємства, а, з іншого боку – зберегти фінансову незалежність.

В якості важелів регулювання може використовуватися цінова політика. Незважаючи на дію принципу вільного встановлення цін в умовах ринку, роль держави повинна зводитися до прямого її регулювання на продукти та товари першої необхідності або до контролю цін в умовах конкуренції. В умовах ринку ціна виступає стихійним регулятором розвитку виробничої діяльності підприємств, а, відповідно, і ресторанного бізнесу у цілому. Скорочуючи виготовлення непопулярних продукції та видів надання послуг, ресурси, що є в наявності, направляються на розширення виготовлення тих, попит на які є реальним або підвищеним. Через ціни держава може нівелювати циклічні коливання процесів відтворення. Тоді, залежно від конкретної господарської кон'юнктури, регулювання носитиме антикризовий або антиінфляційний характер. Одночасно ціна виступає важелем, що врівноважує попит та пропозицію, стимулюючи збільшення пропозиції при підвищенні попиту та знижуючи – при його падінні. Однак він ефективний тоді, коли використовується в узгодженні з бюджетно-податковим і фінансово-кредитним регулюванням.

Основними обмежувачами реалізації інноваційного потенціалу підприємств ресторанного господарства виступає недолік власних фінансових ресурсів, наявність застарілого та зношеного технологічного устаткування та відсутність сучасної виробничої інфраструктури. У зв'язку із цим, інноваційна діяльність на підприємствах представляє собою лише часткову модернізацію виготовлення, що не дозволяє забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції. Важливою є невідповідність можливостей закладів харчування рівню впроваджуваних інновацій. Неодмінною умовою стійкого функціонування

підприємства сфери гостинності на основі інновацій повинна бути відповідність можливостей матеріально-технічної бази, кадрових ресурсів і збутових каналів інноваціям, запланованим до впровадження. Зневага даною умовою може призвести до ситуації, коли, наприклад, придбання високоякісного варильного обладнання без забезпечення його кваліфікованими фахівцями, або ж, надання розроблювачеві спеціального програмного забезпечення морально застарілих апаратних засобів, призведе до збою нормального функціонування поточних виробничо-господарських процесів на підприємстві ресторанної діяльності.

Тому, перед залученням інновацій у виробничо-господарську діяльність підприємства необхідно провести оцінювання його можливостей і визначити, наскільки воно сприйнятливим до даних нововведень: впровадженню підлягають ті інновації, які підприємство здатне освоїти та на їхній основі здійснити стратегічний розвиток. Таким чином, вибір інноваційного проекту для реалізації на підприємстві харчування необхідно проводити, орієнтуючись на досягнення потенційно можливих абсолютних показників за умови відповідності власного інноваційного потенціалу [17, с. 67].

У цілому ж вирішення проблем розвитку ресторанного бізнесу має на увазі обов'язкове здійснення цілого комплексу заходів, що дозволяють реалізувати економічний механізм регулювання розвитку ресторанного бізнесу. Серед усього різноманіття форм і методів економічного регулювання не існує абсолютно непридатних або повністю неефективних. Основне завдання полягає у тому, щоб визначити, де доцільно їх використовувати у конкретний момент часу для оптимізації процесу розвитку. Різного роду непорозуміння та господарські збитки починаються у той момент, коли регульовані важелі “виходять за межі розумного”, перевага віддається лише одному або декільком методам на шкоду іншим.

Розвиток детермінованої факторної системи досягається, як правило, за рахунок деталізації комплексних факторів. Елементні не розкладаються на складові, тому що по своєму змісту вони однорідні. З розвитком системи комплексні фактори поступово деталізуються на менш загальні, наближаючись

по своєму аналітичному трактуванні до елементного. Виходячи з викладеного, можемо стверджувати, що удосконалювання факторного аналізування найчастіше спрямоване на взаємозалежне вивчення специфічних факторів, які перебувають, як правило, у стохастичній залежності з результативними показниками.

Ми оперуємо терміном “управління”, сутність якого визначається, як діяльність усіх суб’єктів, що забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування й обов’язковий розвиток підприємства [4, с. 55]. При цьому слід акцентувати увагу на тому, що у цьому визначенні простежуються два основних моменти: цілеспрямованість діяльності; відмінність управління як виду діяльності від інших. Необхідність в управлінні виникає завжди, коли необхідно досягти поставлену колективом для колективу або конкретної особистості (підприємства, ресторанного бізнесу загалом) ціль. Тобто відповідь на запитання: де, коли, навіщо потрібно і як реалізувати поставлені цілі, розкриває сутність управління й, відповідно, формує розуміння сутності процесу управління розвитком. Чітко сформульована ціль припускає вирішення цілого ряду завдань і досягнення певних результатів виходячи з поставленої мети, що робить процес управління цілеспрямованим.

Результат порівняння показників ефекту з витратами найчастіше залежить від того, на якому рівні управління визначається ефективність. Це дозволило сформулювати ієрархічну структуру ефективності розвитку ресторанної сфери згідно рівням управління (рис. 1.5).

У трансформаційній економіці первинним критерієм ефективності виступає дохід, отриманий на одиницю витрат або ресурсів при високій якості продукції та послуг із забезпеченням їх конкурентоспроможності. Ефективність управління розвитком ресторанного бізнесу проявляється в єдності аспектів двох рівнів – ланки організованого суспільного виробництва (соціальний аспект) і щодо відособленого виробника (економічний аспект). Соціальний аспект ефективності відповідає, у цілому, народногосподарському, а економічний – галузевому рівню її прояву.

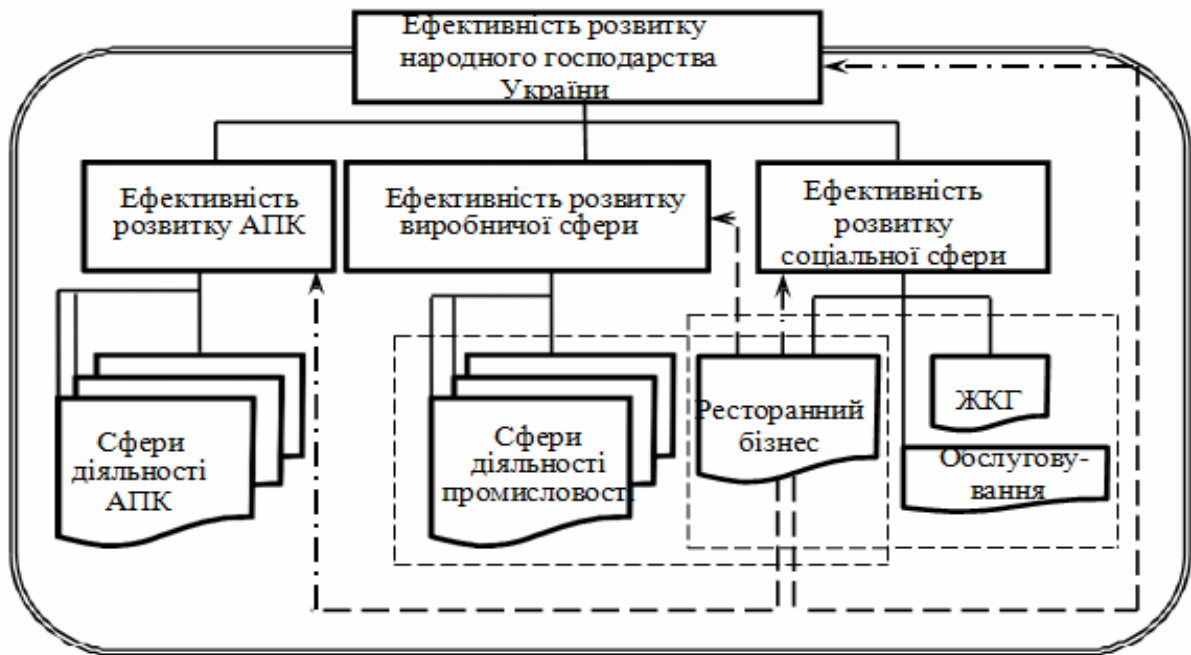


Рис. 1.5. Схема формування ефективності розвитку народного господарства з урахуванням розвитку ресторанного бізнесу

Цим і визначається пріоритетність у трансформаційних умовах соціального аспекту даної сфери економіки. Відповідно, показники соціально-економічної ефективності розвитку ресторанного бізнесу характеризуватимуть результативність управління розвитком при виконанні основного призначення сфери діяльності – найбільш повного задоволення потреб у різноманітних продукції та послугах харчування при одночасному забезпеченні високої народногосподарської ефективності. Тобто результати соціальної діяльності ресторанного бізнесу (його соціальна ефективність) одержують економічне підтвердження [8, с. 125]. Відповідно рівням, повинні використовуватися відповідні показники соціально-економічної ефективності. Однак це не означає, що всі вони повинні визначатися на основі різних вихідних даних. Як правило, це викликане простою відсутністю необхідної економічної інформації. Насамперед, у систему закладається ідея спадкоємності та взаємозв'язку показників різних рівнів. Використовуються вихідні соціально-економічні критерії (ефекти та витрати), які базуються на запропонованій системі показників результативності управління розвитком ресторанного бізнесу.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ “ОСКАР”**

### **2.1. Дослідження специфіки діяльності вітчизняного ресторанного бізнесу у контексті управління його фінансово-економічними процесами**

Підкреслюючи специфіку діяльності ресторанного бізнесу та характеризуючи результативність управління його розвитком, слід окреслити наступні показники: збільшення чисельності споживачів, які користуються послугами підприємств галузі харчування; зростання вільного часу населення внаслідок користування послугами ресторанного бізнесу; підвищення продуктивності праці працівників різних сфер діяльності при збільшенні обсягу пропонованих послуг ресторанного бізнесу, обсяги діяльності ресторанного бізнесу у торгово-виробничому комплексі, динаміка зміни співвідношення темпів зміни мережі та рівня здоров'я населення (чисельності населення, вільного часу тощо) й інші.

Важливим показником соціально-економічної ефективності розвитку ресторанного бізнесу є час, затрачений на готування їжі у домашніх умовах. Так, згідно з розрахунками С. М. Струмиліна, у 20-і рр. ХХ ст. у середньому всі працюючі у родині витрачали на готування їжі в добу 1,37 год. У суспільній їдальні ці витрати набагато є меншими (у середньому вони становлять  $\approx 21\%$  часу, витрачаного у домашніх умовах), тобто не набагато більше – усього 20 хв. По розрахунках В. М. Ройзмана завдяки організованому харчуванню щорічно економія суспільного часу у 1970-1974 рр. становила близько 5 млрд. год. або 19,56 год. на 1 людину у рік. У 1987 р. видатки на домашнє готування їжі становили 0,97 год. у рік у середньому на одну людину. У 1990 р. у Тернопільській області у цілому витрати на домашнє готування їжі зросли на 16,0% і досягли 1,13 год.

Сьогодні прорахувати витрати часу на домашнє готування їжі не представляється можливим через відсутність будь яких даних. Проте, виходячи з власних спостережень, у сучасних економічних умовах ситуація, як і раніше, не на користь ресторанного бізнесу. Розвиток даної сфери діяльності не сприяє збільшенню споживання населенням послуг ресторанного бізнесу по цілком об'єктивних соціально-політичних й економічних причинах, що, відповідно, збільшує витрати на домашнє готування їжі та не вивільняє час на саморозвиток людини. Основною причиною є висока вартість цих послуг на фоні відсутності середнього класу споживачів і наявність невеликої кількості споживачів з високим рівнем доходів. Останні ж зовсім не поспішають відмовлятися від домашнього харчування через невідповідність якості та кількості послуг, пропонованих підприємствами ресторанного бізнесу, запитами і ціні. І навіть не дивлячись на повну відсутність інформації про бюджет часу населення в офіційній статистиці, згідно соціологічних опитувань, проведених нами особисто на підприємствах ресторанного бізнесу у період 2012-2021 рр., можна з упевненістю стверджувати про скорочення чисельності споживачів, які користуються послугами ресторанного бізнесу, що, відповідно, свідчить про зниження соціально-економічної ефективності підприємств галузі харчування. Відзначене, безумовно, підтверджує недостатньо інтенсивний розвиток даної сфери економіки. Перевагою наведеного показника слід вважати його можливість застосування як на рівні підприємства, так і на рівні об'єднання або всього ресторанного бізнесу у цілому.

Одним із проявів соціально-економічного ефекту розвитку ресторанного бізнесу виступає ріст продуктивності праці. Ефективність процесу розвитку ресторанного бізнесу характеризується також й іншими розрахунковими показниками (табл. 2.1).

Як видно з табл. 2.1, у сучасних соціально-політичних умовах спостерігається тенденція зростання таких показників, як товарообіг на одну людину, вироблення на одного працівника підприємства й інших.



Динаміка зміни показників соціально-економічної  
ефективності розвитку ресторанного бізнесу за 2007-2021 рр.

Роки	Товарообіг на 1 особу (співставн.), тис. грн.	Товарообіг на 1 працівника (співставн.), тис. грн.	ВВП на людину (співставн.), тис. грн	Питома вага ВВП на 1 особу, %	Ефективність розвитку ресторанного бізнесу (співставн.) (ВВП/товарообіг), %
2007	43,2	28,	2,7	100,0	12
2008	52,2	31,	3,8	140,7	13
2009	57,7	29,	4,7	123,7	16
2010	63,1	30,	5,3	112,8	18
2011	74,5	35,	6,7	126,4	20
2012	92,3	70,	8,3	123,9	26
2013	111,7	85,	10,6	127,7	16
2014	141,2	105,8	13,8	130,2	14
2015	181,8	126,8	16,4	118,8	16
2016	176,2	142,8	17,1	104,3	13
2017	207,6	177,4	21,6	126,3	13
2018	249,4	220,3	26,4	122,2	12
2019	275,4	269,7	30,7	116,3	11
2020	284,9	291,6	32,1	104,6	11
2021	253,7	230,1	29,9	93,1	14

Однак на цьому фоні ефективність розвитку ресторанного бізнесу у співвідношенні зі сформованим ВВП послуг 2012 р. характеризується постійним зниженням. Скорочення питомого росту ВВП на одну людину в Україні спостерігається трохи пізніше – з 2015 р., але за станом на 01.01.2015 р. він досягнув 37,1%. Усе викладене пояснюється у цілому складною соціально-політичною та економічною ситуацією у країні й, відповідно, невисокою соціально-економічною ефективністю розвитку ресторанного бізнесу.

Ступінь ефективності розвитку ресторанного бізнесу характеризує й показник – частка товарообігу ресторанного бізнесу у роздрібному товарообігу торгівлі. Спостерігається поступове зниження ефективності ресторанного бізнесу, особливо у 2021 р., коли темп скорочення питомої ваги товарообігу ресторанного бізнесу у загальному товарообігу торгівлі продовольчими

товарами досягли (-17,8%), у порівнянні (-6,4)% і (-6,0)% у 2020 р. і 2019 рр., відповідно. Це пояснюється тим, що сьогодні частка населення, що користується послугами ресторанного бізнесу, постійно скорочується. При цьому розраховуючи на 1 особу у рік товарообіг ресторанного бізнесу у порівняних цінах планомірно збільшується (виключення склав 2021 р. по цілком об'єктивних причинах). При необхідності даний показник можна розглядати у розрізі міст, областей, регіонів і країни в цілому.

Поряд з ситуацією, що склалася, ще однією причиною скорочення кількості споживачів, що користуються послугами ресторанного бізнесу, є постійний ріст цін на продукти харчування, що, відповідно, збільшує собівартість виготовленої продукції та пропонованих послуг.

Аналізування динаміки змін споживчих цін дозволяє констатувати стабільність тенденції росту індексу цін (рис. 2.1). За період 2007-2021 рр. зростання цін склало 133,6% (у середньому більше 8% у рік), що, природно, не могло не позначитися на ефективності діяльності ресторанного бізнесу та на рівні його розвитку.

Також ефективність процесів розвитку ресторанного бізнесу до деякої міри відображається співвідношенням динаміки темпів зміни доходів населення й товарообігу ресторанного бізнесу (рис. 2.1).

Діаграма на рис. 2.1 ілюструє зміну доходів населення більш швидкими темпами, ніж зміну товарообігу ресторанного бізнесу. Це свідчить про те, що населення віддає перевагу домашній організації харчування внаслідок високих темпів зростання цін на продукти харчування. І як наслідок, ефективність розвитку ресторанного бізнесу характеризується відповідними низькими значеннями. Одночасно знижуються сукупні видатки населення на придбання продовольчих товарів (включаючи харчування на підприємствах ресторанного бізнесу, алкогольні напої та тютюнові вироби).

Для забезпечення сталого розвитку підприємства ресторанної сфери необхідно, на наш погляд, 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.

Однак наразі ці видатки досить великі та становлять більше 50% у загальних доходах населення. Питома вага товарообігу ресторанного бізнесу у сукупних доходах населення також знижується у порівнянні з ростом питомої ваги заробітної плати у сукупному доході, а щорічні темпи приросту мають негативне значення. Це підкреслює, що ресторанний бізнес за період перебудови та становлення нової держави втратив свої пріоритети та “здав” позиції, які були зайняті у період до 1986 р. включно.

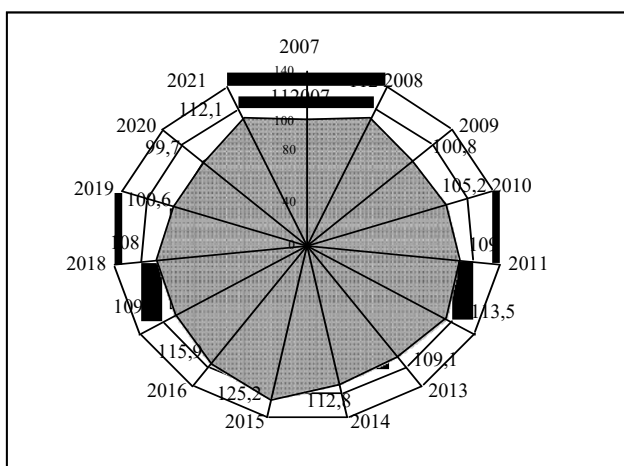


Рис. 2.1. Динаміка зміни рівня споживчих цін в Україні за 2007-2021 рр.

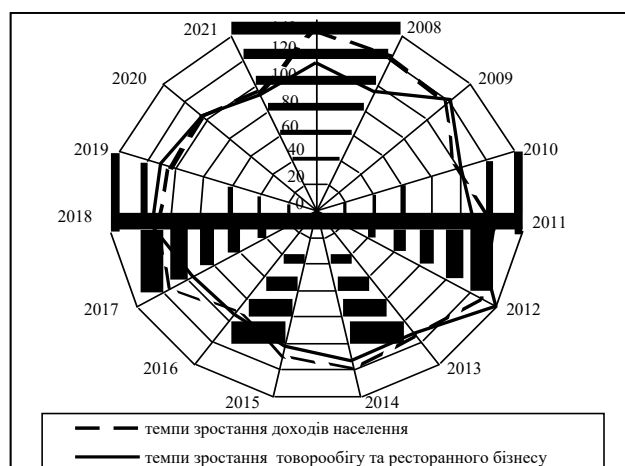


Рис. 2.2. Темпи зміни доходів населення й товарообігу ресторанного бізнесу за 2007-2021 рр.

На сучасному етапі ресторанний бізнес намагається активно “увімкнутися” у процес прискореного розвитку, але поки ще не досягнув рівня 1986 р. Основна причина полягає у тому, що поки немає досить вагомих аргументів у споживачів на користь заміни домашнього харчування на можливість отримання їжі на підприємствах ресторанного бізнесу. Разом з тим, зростає частка товарообігу роздрібною торгівлі у ВВП, що підкреслює факт збільшення реалізації товарів через торгівельну мережу, а також скорочення обсягів реалізації через мережу ресторанного бізнесу.

Деякою мірою ілюструє соціально-економічну ефективність розвитку ресторанного бізнесу динаміка зміни товарообігу на одну людину, у цілому підтверджує її позитивну тенденцію як у країні у цілому, так і у Тернопільській області зокрема (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Інтенсивність зміни товарообігу на 1 людину в  
Україні та Тернопільській області

	Товарообіг на одну людину у порівняних цінах, грн.	Абсолютний приріст до попереднього року, грн.	Темпи приросту, %	Темпи росту до базового 2007 р., %
1	2	3	4	5
Україна				
2007	42,8	в 2, 2 рази	-	100,00
2008	49,26	6,45	15,07	115,07
2009	58,07	21,1	35,68	135,68
2010	58,26	0,19	36,12	136,12
2011	66,37	8,11	55,07	155,07
2012	81,29	14,92	89,93	189,93
2013	102,38	21,09	139,0	у 2,4 разів
2014	125,2	22,82	95,52	у 2, 93 разів
2015	145,51	20,3	39,98	у 3,4 разів
2016	176,3	30,8	21,2	у 4,1 разів
2017	207,6	31,3	17,8	у 4, 9 разів
2018	249,3	41,7	20,3	у 5, 8 разів
2019	275,1	25,8	10,4	у 6, 4 разів

продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
2020	300,1	25,0	9,1	у 7,0 разів
2021	253,7	-4,64	-15,5	у 6 разів
Тернопільська область				
2007	37,06	в 2, 5 рази	в 1, 9 рази	100,00
2008	43,63	6,57	17,7	117,73
2009	49,81	6,18	14,2	134,4
2010	51,79	19,8	4,0	139,75
2011	64,61	12,8	24,8	174,34
2012	97,15	32,5	50,4	у 2, 62
2013	105,55	8,4	8,6	у 2, 84
2014	117,97	12,42	11,8	у 3,18 разів
2015	221,48	103,5	87,7	у 6, 0 разів
2016	157,8	-63,8	-28,8	у 4, 3 разів
2017	187,5	29,7	18,8	у 5, 1 разів
2018	220,9	33,4	17,8	у 6,0 разів
2019	236,4	15,5	7,0	у 6, 4 разів
2020	240,9	4,5	1,9	у 6,5 разів
2021	117,3	-123,6	-51,3	у 3 рази

Різна швидкість змін у Тернопільській області та в Україні свідчить про більш інтенсивні трансформаційні процеси у промислово розвиненому регіоні (харчова промисловість та сільське господарство) не тільки у виробничій інфраструктурі, але й у ресторанному бізнесі.

Показник охоплення послугами виступає показником, який характеризує рівень привабливості ресторанного бізнесу, ступінь задоволення попиту споживачів, а також підкреслює його постійний розвиток. Зміна рівня охоплення населення послугами ресторанного бізнесу відображає процес переходу населення від індивідуально організованої форми готування та споживання їжі до усупільненої. Ступінь охоплення населення послугами харчування найчастіше оцінюється показником частки споживачів, які користуються його послугами у загальній чисельності населення.

Замість показника охоплення населення послугами у сучасних умовах доцільно використовувати наступні показники: забезпеченість населення

мережею та місцями на одного жителя, що підкреслюють зміну соціальної значимості підприємств харчування серед населення. Збільшення даних показників на конкретне число жителів є підтвердженням позитивного результату – розвитку ресторанного бізнесу.

Період становлення нової держави й дотепер ще триває та характеризується активними трансформаційними змінами. Окремі помилки у розвитку викликали тенденцію скорочення чисельності населення, кількості підприємств ресторанного бізнесу та кількості місць у них. Тенденція, що сформувалася, обумовила подальше зростання навантаження на одне підприємство та на одне місце, а у зв'язку з цим виникнення певної напруженості у процесі надання послуг у ресторанному бізнесі та зниження їх якості.

На сьогодні зберігається тенденція скорочення чисельності постійного населення в Україні, а також зменшення кількості підприємств і кількості місць на них, темпи зміни мережі та місць залишаються досить істотними. Ці показники у сучасних умовах характеризують зміни, що відбуваються у ресторанному бізнесі, підкреслюють наявність певних зрушень у свідомості споживачів по питанні доцільності заміни домашнього харчування на їжу у ресторанному бізнесі. Таким чином, уже сьогодні у наявності є реальні свідчення росту соціальної значимості підприємств ресторанного бізнесу (табл. 2.3).

Показники соціально-економічної ефективності розвитку ресторанного бізнесу матимуть практичне значення, якщо вони безпосередньо будуть пов'язані з системами обліку, прогнозування та планування. Таким чином, управління розвитком ресторанного бізнесу – це складова управлінської діяльності по виконанні функцій організації, аналізування, прогнозування, планування та контролю відповідними підсистемами обліку, процесів розроблення та реалізації перспективних заходів щодо підвищення ефективності функціонування ресторанного бізнесу, цілеспрямованість, що забезпечує, і організованість системи з оптимізацією інформаційно-

функціональних зв'язків, що характеризують кількісно-якісні параметри виготовлення продукції та надання послуг необхідної якості на всіх етапах їх життєвого циклу.

Таблиця 2.3

Динаміка показників, що впливають на соціальну ефективність розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу за 2007-2021 рр.

(% до попереднього року)

Роки	Темпи росту				
	чисельності населення	кількості підприємств	кількості місць на підприємствах	навантаження на одне підприємство	навантаження на одне місце на підприємстві
2007	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2008	100,0	96,7	96,6	108,9	111,9
2009	99,2	95,6	96,4	123,4	119,7
2010	99,2	94,4	96,3	146,5	143,4
2011	99,4	96,5	98,6	112,3	109,5
2012	99,2	97,8	99,9	112,3	110,0
2013	99,6	98,2	99,3	123,7	122,0
2014	99,4	97,9	99,6	129,3	127,5
2015	99,6	95,4	97,7	133,4	130,2
2016	99,8	96,0	99,0	112,8	109,4
2017	99,6	97,5	98,5	107,1	106,1
2018	99,6	97,9	97,7	122,6	122,7
2019	100,0	94,4	97,6	117,2	113,4
2020	99,6	99,9	96,7	111,2	105,8
2021	94,5	95,4	94,2	90,7	89,7

Підсистема “Організування” спрямована на організацію діяльності всіх служб і підрозділів підприємств ресторанного бізнесу (або ресторанного бізнесу як галузі у цілому) відповідно до поставлених цілей. Щоб реалізувати мету його розвитку, необхідна присутність персоналу відповідної кваліфікації, який здійснюватиме виконання завдань різного рівня складності на всіх етапах життєвого циклу продукції та послуг ресторанного бізнесу. Тому, одним із завдань підсистеми “Організування” є розподіл обов’язків серед працівників, залежно від рівня підготовки та кваліфікації (функціональні обов’язки, права,

відповідальність). Функціонування підсистеми “Організування” забезпечує погодженість дій учасників спільної діяльності. Для підвищення продуктивності спільної трудової діяльності необхідно, щоб учасники цього процесу мали чітку картину про цільове призначення кінцевих результатів своєї праці, особливості попиту основного контингенту споживачів, специфіку надання послуг і виробництво продукції у ресторанному бізнесі; були зацікавлені в отриманні високих кінцевих результатів; отримували задоволення від процесу діяльності й отриманих результатів своєї праці.

Підсистема “Аналізування” в управлінні розвитком ресторанного бізнесу є процесом генерування альтернатив виходячи зі складної ситуації й очікуваних результатів, постановки діагнозу та виявлення причин відхилення руху системи від заданої траєкторії для формулювання висновків про різні сторони його діяльності. Аналізування здійснюється у процесі виконання функцій управління у відповідних підсистемах і припускає системне та постійно оновлюване вивчення, структуру, особливості взаємодії між окремими елементами керованого об’єкта і його рухом, динаміку для реалізації основної мети – створення теоретичних (з філософської точки зору) передумов подальшого розвитку об’єкта управління та підвищення ефективності його функціонування.

Підсистема “Прогнозування” є основою визначення пріоритетів і напрямків подальших дій у відношенні розвитку ресторанного бізнесу. Значимість і необхідність якісного прогнозування складно переоцінити. Основними його функціями виступають: визначення й аналізування закономірностей, що сформувалися, а також тенденцій економічного розвитку ресторанного бізнесу; оцінювання виявлених тенденцій у перспективі, врахування позитивних і негативних наслідків виявлених тенденцій; передбачення нових економічних ситуацій, нових проблем; виявлення можливих альтернатив розвитку на перспективу; нагромадження інформації, що дозволяє обрати найбільш оптимальний й ефективний напрямок розвитку ресторанного бізнесу у перспективі. Прогнозування може не відповідати організаційній структурі економіки підприємства, що склалася, та не мати



конкретної адміністративної адреси. Проте, прогноз базується на передбаченні та виступає альтернативним і варіантним вирішенням розвитку ресторанного бізнесу. Підсистема “Планування” підсилює спрямованість діяльності ресторанного бізнесу на досягнення поставленої мети та робить діяльність цілеспрямованою. Сама природа процесу планування спрямована на подолання існуючого імовірнісного характеру розвитку ресторанного бізнесу. Процес розроблення плану носить варіантний характер, але затверджений план – це вже вироблений настановчий варіант розвитку (певний і затверджений напрямом), що підлягає практичній реалізації. Директивний характер планування обумовлює його обов’язкову цілеспрямованість, тобто адресність. Дана підсистема дозволяє моделювати можливі кінцеві результати з врахуванням наявних потенційних можливостей і націлювати колектив на досягнення запланованих результатів у майбутньому, розробляти склад і структуру подальших дій.

Таким чином, підсистеми “Прогнозування” і “Планування” є такими, що доповнюють один одного функціями управління розвитком ресторанного бізнесу.

Через обмеженість показників системи обліку у трансформаційних умовах доводиться виходити з тих, які відображаються в офіційній статистиці. Так, підтверджують ефективність розвитку ресторанного бізнесу такі показники, як товарообіг ресторанного бізнесу на одну гривню заробітної плати працівників у порівнянні з ВВП на одну гривню заробітної плати та інтенсивність змін відзначених показників (табл. 2.5).

Дані табл. 2.4 свідчать про те, що за станом на 01.01.2022 р. темпи росту ВВП на одну грн. заробітної плати зберігали лідируючу позицію у порівнянні з темпами зміни товарообігу ресторанного бізнесу на одну гривню заробітної плати. Однак на 01.01.2021 р. ситуація змінюється у бік збільшення швидкості змін останнього. Це підкреслює те, що ефективність розвитку залишається, як і раніше низькою, незважаючи на деякі позитивні тенденції у розвитку, що намітилися, що обумовлено об’єктивними змінами, які відбуваються в

економіці країни та ступенем впливу факторів зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4

Зміна показників економічної ефективності розвитку  
ресторанного бізнесу в Україні за 2007-2021 рр.

Роки	ВВП на одну грн. заробітної плати, млн. грн	Товарообіг ресторанного бізнесу на одну грн. заробітної плати, млрд. грн.	Інтенсивність зміни ВВП на одну грн. заробітної плати, одиниць	Інтенсивність зміни товарообігу ресторанного бізнесу на одну грн. заробітної плати, одиниць
2007	739,4	9,1	0,74	0,
2008	656,4	8,1	0,88	0,
2009	600,0	7,4	0,94	0
2010	578,3	6,5	0,96	0,
2011	585,3	6,0	1,01	0,
2012	547,6	5,4	0,93	0,
2013	522,5	5,0	0,95	0,
2014	533,4	4,8	1,02	0,
2015	524,9	4,6	0,98	0,
2016	479,2	4,3	0,91	0,
2017	500,4	3,9	1,04	0,
2018	512,4	4,0	1,02	1,
2019	472,2	3,8	0,94	0,
2020	466,3	3,9	0,96	1,
2021	450,2	3,1	0,96	0,

Таким чином, ефективність процесу розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу забезпечується відповідним функціонуванням організаційно-економічного механізму управління його розвитком, спрямованого на інтеграцію всіх параметрів росту, цілеспрямований вплив на різні рівневі та різнонаправлені фактори розвитку, створення зовнішніх і внутрішніх умов, які дозволяють забезпечити довготермінове та стійке зростання показників.

Оскільки будь якого інвестора та кредитора найбільше цікавить гарантія зворотності вкладеного капіталу, потрібно врахувати всі можливі ризики. Сучасна економічна ситуація в Україні погано передбачувана, тому, на нашу думку, необхідно проводити кількісний і якісний аналіз проектних ризиків. У

практиці підприємницької діяльності існує безліч ризиків, найбільш імовірними для підприємств громадського харчування є наступні ризики, на нашу точку зору:

- ризик нанесення шкоди життю, здоров'ю, майну споживачів;
- нестійкість попиту, падіння попиту з ростом цін;
- поява альтернативного продукту або послуги, зниження попиту;
- зниження цін конкурентами;
- ріст податків і зменшення чистому прибутку;
- неплатоспроможність споживачів, падіння продажів;
- ріст цін на сировину, перевезення, зниження прибутку через ріст цін;
- труднощі з набором кваліфікованих працівників;
- адміністративні штрафи за порушення регламентованих вимог;
- нові технологічні рішення;
- ризик зловживань персоналом підприємства;
- підвищення рівня витрат на оренду та комунальні послуги.

Важливим для подальшого розвитку ресторанного бізнесу виступають елементи, які характеризують споживчу структуру населення. Фактори даної групи ілюструють мінливі суспільні цінності, установки, відносини, очікування та характер. В умовах економічної нестабільності саме ця група факторів породжує проблеми, які представляють значну загрозу для ресторанного бізнесу. Тому, основне завдання полягає у тому, щоб їх передбачити та розробити ефективну стратегію свого подальшого розвитку, враховуючи майбутні зміни споживчої структури населення.

Не менш важливим фактором, що впливає на розвиток ресторанного бізнесу, є кількість населення та його структура. Однак при тенденції до скорочення чисельності постійного населення, що зберігається, навряд чи можна очікувати позитивних зрушень у зростанні мережі ресторанного бізнесу. Так, з 2007 по 2021 рр. чисельність постійного населення країни скоротилася на 12,3% (на 6,0 млн. осіб.), що не могло не позначитися на кількості економічно активного населення, скорочення якого склало 12,7%. Однак, незважаючи на

тенденцію, що склалася, з кількістю та структурою населення, статистичні дані свідчать про наявні окремі позитивні тенденції у зміні структури населення країни аж до 2013 р. У 2014 р. спостерігається зниження кількості економічно активного населення, у т. ч. працездатного віку, і ріст безробіття у загальній їхній чисельності на 2,1 %. Однак, ріст питомої ваги економічно активного населення виступає сприятливим фактором для розвитку всіх сфер народного господарства, у тому числі, й ресторанного бізнесу, тому що саме економічно активне населення більшою мірою націлене на скорочення видатків на домашнє готування їжі шляхом організації харчування у ресторанному господарстві.

## 2.2. Визначення основних управлінських процесів ресторану “Оскар”

Організаційна структура ресторану “Оскар” є функціональною. Високий ступінь спеціалізації, чіткий порядок підпорядкованості, чітке розуміння відповідальності, відсутність необхідності у дублюванні роботи у повному ступені відповідає потребам підприємства сфери гостинності на сьогоднішній день. Однак рішення, прийняті єдиною людиною, можуть не завжди йти на користь ресторанному закладу. Оскільки всі функції відділені, співробітники можуть не знати про те, що діється в колег. Характеристика показників системи управління ресторанним закладом по сегментах представлено у наступній табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Характеристика системи управління ресторану “Оскар”

Показник	Характеристика
Стиль управління	Демократичний
Система планування	Розробляються короткотермінові та середньотермінові цілі та завдання
Система контролювання	Слабка, практично не розвинена
Сфера фінансів	Підприємство перебуває у стані фінансової кризи
Маркетинг	Практично відсутні, тільки на рівні акцій і рекламних компаній
Персонал	Є ряд недоліків
Методи управління	Організаційно-розпорядчі

Як видно з табл. 2.5, не всі показники системи управління ресторанним закладом перебувають на оптимальному рівні, що вимагає коректування з боку керівництва. Підприємство ресторанного спрямування представляє собою підприємство громадського харчування для середнього класу споживачів.

Ресторан “Оскар” надає споживачам:

- комплексні обіди: салати та закуски, гаряча перша страва, гаряча друга страва (основна страва та гарнір), безалкогольні й алкогольні напої на вибір, а також десерти;

- приватні заходи, корпоративні свята та вечірки: організація весіль, днів народжень, ювілеїв або будь яких інших святкувань зі складанням спеціального банкетного меню, прикрасами залу під будь яке свято;

- кейтеринг (виїзний фуршет): організація святкування або ділового фуршету (корпоративи, ювілеї, весілля, презентації, обслуговування катерів) з “нуля” від справжніх професіоналів;

Додаткові послуги:

- замовлення та доставка споживачам будь яких страв з меню, у тому числі, напоїв у будь яку частину міста та прилеглої до нього території;

- бронювання місць у залі ресторану: як при зустрічі з адміністратором у ресторані, так і по телефону.

Самоврядування розвитком ресторанного бізнесу обумовлює доцільність і обов’язкову наявність діючого механізму самоврядування. В основі будь якого механізму (і економічного зокрема) лежить процес, тобто динаміка певних явищ, який носить як суб’єктивний, так і об’єктивний характер. Об’єктивний характер процесу припускає його протікання за економічними законами без втручання суб’єкта управління. Суб’єктивний процес обумовлений цілеспрямованим впливом суб’єкта на об’єктивний процес. Таким чином, економічний механізм самоврядування розвитком ресторанного бізнесу при об’єктивістському та суб’єктивістському підходах представляє сукупність цілей, завдань, суб’єкта-об’єкта, принципів, функцій й інструментів впливу, системи методів, станів і процесів, які протікають у даній економічній

підсистемі та логічної моделі.

Ресторан “Оскар” функціонує у прагненні досягнути свої економічні цілі, впливати позитивно або негативно на навколишнє середовище. Забруднення повітряного та водного басейнів, ерозія ґрунту, загибель рослинного та винищування тваринного миру – це далеко не всі екологічні наслідки індустріалізації. Несумлінна конкуренція збільшує витрати бізнесу та, тим самим, завдає шкоди іншим підприємствам ресторанної галузі і рівновазі економіки у цілому. Збільшення чистого прибутку на підприємствах харчування досягається найчастіше за рахунок невисокої заробітної плати персоналу, що викликає соціальне невдоволення та протести останнього. Таким чином, врахування зовнішніх факторів господарської діяльності необхідне в управлінні й оцінюванні ефективності бізнесу.

У результаті дослідження тенденцій розвитку підприємств ресторанного бізнесу встановлено, що ефективність сучасних форм інноваційного характеру (наприклад, впровадження раніше існуючих технологій) показує характер національної системи харчування, спрямованої на імітаційний шлях, а не на розроблення нововведень і застосування нових технологій. Дефіцит фінансових можливостей є основною проблемою реалізації економічного потенціалу ресторанів. Оскільки здійснення інноваційної діяльності на підприємстві, по-перше, вимагає наявності значних фінансових ресурсів, особливо на початковому етапі розвитку даного напрямку, по-друге, характеризується певним тимчасовим лагом між вкладеннями на здійснення інноваційної діяльності й одержанням її результатів, то виникає потреба у виборі найбільш оптимальних джерел фінансування інноваційного шляху розвитку, серед яких можуть бути наступні:

- власні кошти підприємства,
- залучені кошти сторонніх організацій;
- самофінансування декількома сторонами.

Активізування бізнес-процесів на підприємстві ресторанного типу за рахунок власних коштів можливе за умови досягнення балансу між прибутком і

амортизацією для технічного переозброєння та модернізації виробничо-господарської складової. В основному, даний шлях розвитку є прерогативою великих господарських суб'єктів, оскільки суб'єкти середнього та малого підприємництва більш піддаються впливу внутрішніх (скорочення амортизаційного фонду) і зовнішніх (інфляція, несприятливий інвестиційний клімат у регіоні) збурювань.

Фінансово-економічний розвиток підприємств ресторанного господарства також може здійснюватися за рахунок залучення позикових коштів у формі кредитів і позик. При цьому, особлива увага повинна приділятися значенню коефіцієнта автономності підприємства харчування, що характеризує його незалежність від зовнішніх кредиторів. Оскільки зовнішнє фінансування є ризикованим активом у порівнянні з власними коштами, необхідно ретельно прорахувати доцільність такого залучення: очікуваний ефект, виражений у формі підвищення ефективності роботи підприємства, повинен бути вищим поточного рівня.

Можливе здійснення фінансування з метою розвитку ресторанного підприємства декількома зацікавленими сторонами (так зване самофінансування), наприклад, державою, банками та корпораціями. Незважаючи на можливість залучення широкого кола учасників, у сучасних умовах основне навантаження лягає на бізнес ресторанної діяльності. Однак слід зазначити, що ряд проєктів інноваційного характеру можуть бути профінансовані винятково за рахунок бюджетних коштів, виділених на реалізацію відповідних державних програм: мова йде про реалізацію різних пріоритетних інноваційних проєктів у відповідності зі стратегіями розвитку підприємств харчування. Для багатьох підприємств тверді критерії відбору у державну програму підтримки, встановлені державою, стають непереборною перешкодою.

Таким чином, нами встановлено, що кожне із зазначених джерел підтримки розвитку підприємств ресторанного бізнесу має свої недоліки та переваги, питанню вибору якого необхідно підходити з особливою серйозністю

та старанністю розрахунків. Застосування сукупності різних методів фінансування також може стати оптимальним варіантом фінансового забезпечення для конкретного підприємства.

У ресторані “Оскар” прийняте централізоване планування й оперативне контролювання над виробничою діяльністю з метою виконання договірних зобов’язань, а також забезпечення необхідного розміру доходу та прибутку. Усі виробничі цехи закладу розділені на дві групи. Це цехи основного та допоміжного виробництв ресторанного підприємства. Цехи основного виготовлення спеціалізуються на формуванні продукції харчування та виробничо-технічного призначення. Вирішення завдань підприємства шляхом створення тимчасових робочих груп із залученням різних фахівців є мало поширеним і, звичайно, застосовується лише для прискорення вирішення будь яких проблем шляхом матеріального стимулювання учасників, а не з метою підвищення якості виготовлення та анадання послуг.

Також у закладі функціонують служби головних фахівців (головного харчового технолога, кухаря, менеджера, офіціанта тощо), які здійснюють функціональне регулювання діяльності фахівців відповідних напрямків на виробничих та управлінських процесах. Процедура постановки завдань у закладі здійснюється строго по вертикалі. Основними документами, що визначають суть завдання, терміни виконання та відповідального керівника, є управлінські рішення (протоколи) нарад, затверджені головним управлінцем (директором), розпорядження головного кухаря, менеджера, а також плани робіт, затверджені цими ж керівниками. Зазначені документи звичайно узгоджуються з особами, що ухвалюють рішення, зазначеними в якості відповідальних виконавців. Управління процесом виконання завдань здійснюється виконавцем, зазначеним у документі. Процедура управління недостатньо регламентована у ресторані “Оскар”, не є загальноприйнятою та залежить від особливостей кожного керівника.

Плани робіт у ресторанному закладі часто переглядаються, що вказує на недостатнє попереднє пророблення та знижує їхню керівну чинність. Особливо



важливі ключові роботи ставляться на автоматизований контроль працівниками кухні, організаційно-адміністративного відділу, з регулярним нагадуванням виконавцям про терміни з обов'язковим звітом про виконання роботи або перенесень термінів з дозволу директора або головного менеджера. При розробленні стандартів підприємства: положень про відділи, служби, цехи, накази директора, розпоряджень по технічній і економічній частині заступника директора, графіків підготовки виробництва та виготовлення страв – формується послідовність пророблення виконання замовлень. У них відображений порядок проходження замовлення по підприємству з моменту вступу, його пророблення по комплексах, відділах, службах і цехах до його виконання та наступної реалізації. Далі для основного бізнес-процесу визначаємо характеристики: входи та виходи, споживачів, постачальників і власників бізнес-процесів відповідальних підрозділів досліджуваного закладу ресторанного спрямування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристики основних бізнес-процесів ресторану “Оскар”

Бізнес-процес	Вхід бізнес-процесу	Вихід бізнес-процесу	Споживачі бізнес-процесу	Постачальники бізнес-процесу	Відповідальні підрозділу
1	2	3	4	5	6
1. Опрацювання замовлення	Заявка споживача	Договір постачання або позитивне рішення про виготовлення	Виробничий, технічний відділи	Зовнішні клієнти	Відділ збуту
2. Освоєння виробництва страв і процесів	Позитивний результат оброблення замовлення	Документація й устаткування для виробництва	Виробничі підрозділи	Відділ збуту й маркетингу	Технічний відділ
3. Оперативно-календарне планування	Договір постачання	План виробництва	Виробничі підрозділи	Відділи збуту, постачання, фінансовий відділ	Виробничий, технічний відділи
4. Підготовка документації	План виробництва, відомості про якість страв	Документи здійснення, що забезпечують, технологічні	Виробничі підрозділи	Виробничий, технічний відділи	Технічний відділ, виробничі підрозділи

продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
5. Забезпечення продуктами	Заявка від виробництва на продукти	Позитивні результати вхідного контролю продуктів	Виробничі підрозділи	Зовнішні постачальники	Відділ постачання
6. Виробництво	План виготовлення, продукти	Позитивні результати	Відділ збуту	Відділи постачання, технічний, виробничий підрозділи	Виробничий відділ
7. Реалізація	Виготовлена продукція	Виготовлена продукція	Зовнішній клієнт	Виробничі підрозділи	Відділ збуту

Можна відзначити, що для ресторану “Оскар” характерна висока концентрація відповідальності в обмеженого кола керівників. Більшість рішень, що стосуються розподілу ресурсів оперативно-календарного планування, технічних аспектів діяльності й інших ділянок, вимагають узгодження вищого керівництва і їзаступників. Координація взаємодії підрозділів ресторанного закладу регламентована Стандартами підприємства. Безпосередньо з координацією діяльності пов’язана організація інформаційної взаємодії. Від того, як оперативно збирається та передається інформація, наскільки змістовною є, залежить ефективність прийнятих управлінських рішень. У цей час підприємство ресторанного господарства освоює сучасні цифрові технології.

Ресторанний бізнес виступає важливою сферою, від організації та розвитку якої залежать деякою мірою результати діяльності всіх, без винятку, галузей виробничої та соціальної інфраструктури. Підприємства харчування по своєму цільовому призначенні покликані організувати повноцінне, науково-обґрунтоване раціональне харчування та надавати послуги, пов’язані з цим, для забезпечення відтворення головної продуктивної сили суспільства – людини. Тільки здорова, у повному змісті цього слова, людина має об’єктивні можливості для розвитку економіки країни, досягнення відповідних по кількості й якості результатів праці, конкурентоспроможних як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тому, для підвищення

ефективності розвитку ресторанного бізнесу у сучасних умовах вимагають негайного рішення наступного переліку завдань: формування належної законодавчої та нормативно-правової бази, яка б регламентувала організаційні, юридичні й економічні аспекти розвитку ресторанного бізнесу; розроблення стандартів типізації підприємств харчування, а також механізму визначення їх статусу, тому що сучасні документи роблять “розмитими” межі регулюючих функцій з боку місцевих державних установ при видачі ліцензій підприємцям й атестації об’єктів ресторанного бізнесу; коректування статистичної звітності ресторанного бізнесу, яка не відображає реального стану справ; реалізація комплексу заходів, спрямованих на забезпечення контролю по виконанню суб’єктами підприємництва у ресторанній сфері правил торгівлі та гарантій на якісне обслуговування з метою захисту прав споживачів; удосконалювання кадрової політики, тому що, незважаючи на досить розвинену мережу установ по підготовці фахівців для ресторанного бізнесу, низький освітньо-кваліфікаційний рівень працівників підприємств залишається однією з основних проблем сучасного ресторанного бізнесу.

### **2.3. Аналізування фінансово-господарської діяльності ресторанного закладу**

Розглядаючи процес управління у ресторані “Оскар”, слід чітко розмежувати різні його напрямки. Управляти можна функціонуванням ресторанного бізнесу, а можна управляти розвитком. Вважаємо, що це дві складові єдиного процесу управління. Однак і функціонування, і розвиток мають різне трактування, що обумовлене різними об’єктами управління, а, відповідно, різними цілями та завданнями. Так, процес управління припускає споконвічне управління процесом діяльності у ресторанному бізнесі, який орієнтований на реальний стан у галузі. У цьому випадку завдання управління будуть стосуватися управління процесом справжнього стану об’єкта

управління. Процес управління розвитком ресторанного закладу спрямований на “нарощування” (нагромадження) потенціалу ресторанного бізнесу, підвищення ефективності його функціонування та зростання популярності серед споживачів продукції та послуг. Тобто об’єктом процесу управління розвитком ресторану “Оскар” є процеси перетворення та забезпечення розвитку ресторанного бізнесу, спрямовані на перспективу, що забезпечують адекватне сприйняття потреб ресторанного бізнесу, реальних і потенційних споживачів, можливостей розвитку, що забезпечують формулювання чітких і реальних цілей розвитку, вибір раціональних способів їх досягнення, належний контроль над ходом здійснення перетворень усіх видів діяльності ресторанного бізнесу та своєчасне прийняття коригувальних рішень. Управлінська діяльність даного підприємства ресторанного господарства стає у меншій мірі спрямованою на адміністрування (бюрократизацію, управління за допомогою вольових рішень керівника) і в більшій – на перетворення (демократизацію процесу управління).

Ефективність стосовно економічної діяльності ресторану розглядається у відношенні ефективності виробничого процесу, а саме – як відношення того, що зроблено, до того, що необхідно для виробництва страв, зокрема, відношення випуску продукції (послуг) до витрат різних видів ресурсів. Ефективність економічної діяльності підкреслює оцінювальний характер категорії “ефективність”, яка безпосередньо пов’язана з відношенням величини отриманого або очікуваного результату до величини витрат, що змінюється зі зміною оцінок. Соціальна переорієнтація вітчизняної економіки в умовах трансформаційних відносин обумовлює новий підхід до концепції ефективності. При цьому, на перший план виходить принцип пріоритетності вирішення соціально-економічних проблем ресторанного закладу. Оскільки ефективність вимірюється співвідношенням результату та витрат, то вона буде тим вищою, чим більш обумовленим буде поліпшення якості визначення росту отриманого кінцевого сукупного результату над зростанням витрат. Але закономірність зв’язку якості й ефективності у ресторанному бізнесі не проявляється автоматично. Підвищення якості діяльності ресторану “Оскар”

виступає важливим резервом росту його ефективності та прискорення темпів розвитку, використання якого можливо при дотриманні деяких обмежень: підвищення якості повинно супроводжуватися стабілізацією кількісного росту або паралельним його збільшенням; витрати, пов'язані з підвищенням якості, повинні збільшуватися меншою мірою, ніж зростає корисний ефект.

Оцінювання фінансових результатів ресторану починається з аналізу динаміки й структури доходів і витрат, що дає можливість одержати найбільш загальне уявлення про фактори, що зробили вплив на їх формування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінювання динаміки структурних змін доходів і витрат ресторану “Оскар” за 2019-2021 р., грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, грн.	
				2020/2019	2021/2020
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг)	3090555,10	3994063,09	1457220,71	903507,99	-2536842,38
Інші операційні доходи	-	3994063,09	-	0,00	0,00
Інші доходи	-	-	-	0,00	0,00
Разом доходи	3090555,10	3994063,09	1457220,71	903507,99	-2536842,38
Собівартість реалізованої продукції	475231,00	2000000,00	2000,00	1524769,00	-1998000,00
Витрати на оплату праці	1457220,71	204112,36	71340,26	-1253108,35	-132772,10
Інші витрати	1050000,00	18500,00	25000,00	-1031500,00	500,00
Разом витрати	2982451,71	2222612,36	98340,26	-759839,35	-2124272,10
Фінансовий результат до оподаткування	108103,39	1771450,73	1358880,45	1663347,34	-412570,28
Податок на прибуток	2954,40	3138,00	4005,00	183,60	867,00
Чистий прибуток (збиток)	105148,99	1768312,73	1354875,45	1663163,74	-413437,28

Як бачимо з табл. 2.7, дохід ресторану зростає у 2020 р. на 22%, порівняно з 2019 р., а у 2021 р. знижується на 174% порівняно з 2020 р.

Далі необхідно проаналізувати динаміку показників прибутку ресторану. Оцінка проводиться методом порівняння фактичних даних за звітний період зі звітними даними за попередній період (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінювання динаміки показників прибутку  
ресторану “Оскар” за 2019-2021 рр., грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, грн.		Відносне відхилення, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг)	3090555,1	3994063,1	1457221	903507,99	-2536842	22,62	-174,09
Інші операційні доходи	-	3994063,1	-	0	0	-	-
Інші доходи	-	-	-	0	0	-	-
Разом доходи	3090555,1	3994063,1	1457221	903507,99	-2536842	22,62	16,80
Собівартість реалізованої продукції	475231	2000000	2000	1524769	-1998000	76,24	18,40
Витрати на оплату праці	1457220,71	204112,36	71340,3	-1253108	-132772,1	-613,93	23,80
Інші витрати	1050000	18500	25000	-1031500	500	-5575,68	3,20
Разом витрати	2982451,71	2222612,4	98340,3	-759839,4	-2124272	-34,19	17,50
Фінансовий результат до оподаткування	108103,39	1771450,7	1358880	1663347,3	-412570,3	93,90	27,60
Податок на прибуток	2954,4	3138	4005	183,6	867	5,85	27,60
Чистий прибуток(збиток)	105148,99	1768312,7	1354875	1663163,7	-413437,3	94,05	27,60

Як бачимо з табл. 2.8, чистий прибуток ресторану “Оскар” у 2020 р. порівняно з 2019 р. зріс на 94,05%, а у 2021 р., порівняно з 2020 р. – зріс на

27,6%. Це є позитивною тенденцією, оскільки з кожним роком прибуток підприємства ресторанного типу збільшується. Провівши аналізування результатів виробничої діяльності рестоорану за даними фінансової звітності, можна констатувати зменшення фінансових результатів по основній діяльності, що є негативним явищем. У 2020 році спостерігається зростання показників ефективності у цілому по підприємству. Однак значення показників прибутку та рентабельності є занадто низькими.

У структурі собівартості досліджуваного ресторанного закладу досить велика частка постійних витрат, не пов'язаних з наданням послуг громадського харчування. У ресторанному закладі у структурі постійних витрат переважають оренда, оплата комунальних платежів, заробітна плата та страхові внески адміністративно-управлінського персоналу. Очевидно, що зниження постійних витрат, як і будь яких інших, збільшує прибуток, що є завданням номер один для будь якого бізнесу. У структурі змінних витрат велику питому вагу займає заробітна плата виробничого й обслуговуючого персоналу.

Проаналізуємо активи та пасиви ресторанного закладу упродовж трьох звітних років (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Активи та пасиви ресторану “Оскар” за 2019-2021 рр.

Показник	Період		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
	грн.	грн.	грн.
1	2	3	4
Необоротні активи	132560	151000	246375
Оборотні активи	219250	236500	284980

продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Власний капітал	335000	245500	400575
Поточні зобов'язання	7347	77849	122090
Довготермінові зобов'язання	9463	64151	8690
Баланс	356810	392500	536355

На основі даних табл. 2.9 розрахуємо рентабельність ресторану.

$$N_p = \frac{\Pi}{З_v} \times 100\% \quad (2.1)$$

де  $З_v$  – собівартість продукції.

$$N_p 2019 = 105148,99 / 475231 * 100\% = 22,1$$

$$N_p 2020 = 1768312,73 / 2000000 * 100\% = 88,4$$

$$N_p 2021 = 1354875,45 / 467500 * 100\% = 289,8$$

Як бачимо з розрахунків, норма рентабельності продукції ресторану “Оскар” з кожним роком зростає.

Проаналізуємо показники ефективності використання трудового потенціалу ресторану закладу, а саме – рівень ефективності праці у вартісному вираженні. Для цього визначимо вартість валової продукції на одного середньорічного працівника та на одну людино-годину, а також кількість реалізованої продукції на одиницю фонду оплати праці.



Для розрахунку рівня ефективності праці ресторану “Оскар” необхідно визначити середню вартість продукції на місяць та середню вартість валової продукції на 1 день (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Валова вартість продукції ресторану “Оскар” за 2019-2021 рр.

Рік	Валова вартість продукції на рік	Кількість місяців	Середня кількість днів в місяці	Середня вартість продукції на місяць	Середня вартість продукції на день
2019	475231	12	30	39602,58	1320,09
2020	2000000	12	30	166666,67	5555,56
2021	2000	12	30	166,67	5,56

З табл. 2.10 видно, що усі показники збільшуються у 2020 р. порівняно з 2020 р., та у 2021 р. – суттєво знижуються порівняно з 2020 р.

Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника ресторану “Оскар” визначається за формулою:

$$W = \frac{Q}{\text{Чп}} \text{ (грн.)}, \quad (2.2)$$

де Q – вартість валової продукції за рік,

Чп – середньорічна чисельність працівників.

Визначимо вартість валової продукції на одного середньорічного працівника за три роки:

$$W_{2019} = 475231,00/41 = 11591 \text{ грн.}$$

$$W_{2020} = 2000000,00/39 = 51282,05 \text{ грн.}$$

$$W_{2021} = 2000,00 / 26 = 76,9 \text{ грн.}$$

Визначимо вартість валової продукції на одну людино-годину, за формулою:

$$W = \frac{Q}{Z_p} \text{ (грн.)}, \quad (2.3)$$

де Q – вартість валової продукції на день,

Z<sub>п</sub> – затрати праці.

Ресторан “Оскар” працює 10 годин у день.

$$W_{2019} = 475231,00 / 410 = 1159,1 \text{ грн.}$$

$$W_{2020} = 2000000,00 / 390 = 5128,21 \text{ грн.}$$

$$W_{2021} = 2000,00 / 260 = 7,69 \text{ грн.}$$

Реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці визначається за формулою:

$$РП_{оф} = \frac{РП}{Фоп} \text{ (шт.)}, \quad (2.4)$$

де ФОП – річний фонд оплати праці.

$$РП_{оф} 2019 = 475231 / 1457220,71 = 0,3 \text{ грн.}$$

$$РП_{оф} 2020 = 2000000 / 204112,36 = 9,8 \text{ грн.}$$

$$РП_{оф} 2021 = 2000 / 467500 = 0,004 \text{ грн.}$$

Отримані дані внесемо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання  
трудового потенціалу ресторанного закладу

Рік	Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника (грн.)	Вартість валової продукції на одну людину-годину (грн.)	Реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці (шт.)
2019	11591	1159,1	0,3
2020	51282,05	5128,21	9,8
2021	76,9	7,69	0,004

З табл. 2.11 видно, що вартість валової продукції на одного середньомісячного працівника та на одну людино-годину та реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці ресторану “Оскар” збільшується у 2020 р., а у 2021 р. всі ці показники знову зменшуються.

Проаналізуємо зміни в русі кадрових ресурсів ресторану. Для цього розрахуємо такі показники як: коефіцієнти оборотів по прийнятті (вибутті) працівників ресторану, а також коефіцієнт плинності кадрів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка руху кадрових ресурсів ресторану “Оскар” за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу	41	39	15	-2	-24	-5,13	-160,00
Кількість прийнятих на роботу	18	15	1	-3	-14	-20,00	-1400,00
Кількість звільнених з роботи	13	8	27	-5	19	-62,50	70,37
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушенням трудової дисципліни, осіб	7	2	13	-5	11	-250,00	84,62
Коефіцієнт обороту прийому, %	0,44	0,38	0,07	-0,0544	-0,3179	-14,15	-476,92
Коефіцієнт обороту вибуття, %	0,32	0,21	1,80	-0,1119	1,59487	-54,57	88,60

продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,15	0,15	0,93	0,0075	0,77949	4,88	83,52

Отже, як бачимо з табл. 2.12, зміни у структурі персоналу ресторану є дуже суттєвими. Як бачимо, у ресторанному закладі достатньо велика плинність кадрів. У 2021 р., порівняно з 2020 р., кількість працівників зменшилась майже втричі. Можна зробити висновок про те, чисельність персоналу ресторану дуже швидко змінюється.

Проведемо аналізування кількості працівників ресторанного закладу за 2019-2021 р., відповідно до їх якісного складу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналізування зміни чисельності персоналу  
ресторану “Оскар” за 2019-2021 рр.

Категорія персоналу	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення, осіб.		Відносне відхилення, %	
	к- сть	%	к- сть	%	к- сть	%	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Всього	41	100	39	100	15	100	-2	-24	-5,13	-160,00
1. Промисловий персонал, з них:	32	78,05	30	76,92	13	86,67	-2	-17	-6,67	-130,77
а) робітники	22	53,66	20	51,28	8	53,33	-2	-12	-10,00	-150,00
б) службовці	3	7,32	2	5,13	1	6,67	-1	-1	-50,00	-100,00
в) спеціалісти	5	12,20	6	15,38	3	20,00	1	-3	16,67	-100,00
г) керівники	2	4,88	2	5,13	1	6,67	0	-1	0,00	-100,00
2. Непромисловий персонал	9	21,95	2	5,13	2	13,33	-7	0	- 350,00	0,00

На основі даних з табл. 2.14, можна зробити висновок про те, чисельність персоналу дуже мінлива, кожного року у ресторані кількість пенсіонерів

суттєво знижується. Ресторан “Оскар” надає перевагу більш молодим працівникам.

Таблиця 2.14

Кількість працівників ресторанного підприємства  
за якісним складом за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	усього	з них жінки	усього	з них жінки	усього	з них жінки
Облікова кількість штатних працівників на кінець року	41	29	39	26	15	8
у т. ч.: прийняті на умовах неповного робочого дня	7	5	4	2	4	3
у віці 15-35 років	32	17	31	22	12	9
знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	0	0	0	0	0	0
знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	0	0	0	0	0	0

Зовнішнім фактором мотивації працівників ресторанного закладу стає “стимул” як зовнішній “подразник”, що сприяє підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях людини.

Головною відмінністю “стимулів” від “мотивів” є те, що “стимули” характеризують певні блага, а “мотиви” виражають прагнення людини отримати ці блага. Таким чином, в якості стимулів персоналу ресторану можуть виступати наявні у розпорядженні системи управління рестораном цінності (заробітна плата, премії, подяки, винагороди, привілеї, статус), які є актуальними у даний момент часу. В якості мотивів виступають потреби працівника (лідерство, достаток, визнання співробітників, умови праці тощо).

### **РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ “ОСКАР”**

#### **3.1. Пропозиції удосконалення ефективності управління основними виробничими процесами у діяльності ресторанного закладу як можливість усунення дефектної продукції**

Аналізування ринку громадського харчування демократичного сегмента Західної України показало, що серед 232 підприємств даної сфери по спрямованості кухні перші три місця займають: європейська кухня – 111 підприємств; українська кухня – 102 підприємства; італійська кухня – 86 підприємств.

До європейської кухні ресторани відносять найчастіше французьку, німецьку, чеську й іспанську кухні. Якою повинна бути якість страв української кухні споживачам послуг харчування поза будинком у більшості випадків зрозуміло. А про європейську кухню багато клієнтів можуть скласти уявлення тільки по якості страв, пропонованих підприємством ресторанного господарства, тобто дивляться “очима продавця”. Тому, що саме італійська кухня лідирує серед європейських кухонь, представляє практичний інтерес розроблення системи оцінювання якості страв італійської кухні, наприклад, пасти для ресторану італійської кухні нашого регіону. З відомих інструментів якості нами обрано й адаптовано до умов підприємств харчування шість: контрольний листок, причинно-наслідкова діаграма, гістограма, діаграма Парето, діаграма розкиду, метод стратифікації.

Розглянемо контрольний листок. У роботі будь якого підприємства ресторанного господарства виникають ситуації, коли гість відмовляється від замовленої страви по різних на те причинах. Для обліку й аналізування кількості та частоти виникаючих дефектів доцільно скласти контрольний

листок. Відповідальний за заповнення контрольного листка та формування бази даних – головний технолог. У ресторані “Оскар” протягом 100 днів (лютий-травень 2022 р.) проводився збір даних про виникнення дефектної продукції та кількості клієнтів, які відмовилися від послуг даного підприємства, а конкретно від придбання пасти “Лазанья”. Усього було замовлено 274 страви даного асортименту, від 63 страв серед них гості відмовилися по різних причинах. Дані систематизовані та представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Контрольний листок реєстрації відмов від пасти “Лазанья”

Причини повернення пасти	Групи даних	Разом (кількість страв)
1	2	3
недостатня маса готової страва (недотримання виходу)	/	1
нестача певного інгредієнта (недотримання рецептури)	//	2
надлишок певного інгредієнта (недотримання рецептури)	//// /	6
відсутність певного інгредієнта (недотримання рецептури)	ні	4
присутність зайвого інгредієнта (недотримання рецептури)	/	1
неправильна нарізка інгредієнтів (недотримання рецептури)	///	3
недостатній ступінь готовності (недотримання режимів теплового оброблення)	////////	10
зайвий ступінь готовності (недотримання режимів теплового оброблення)	////////	12
стравонні заходи (недотримання товарного асортименту)	//// ні	9
невідповідний зовнішній вигляд (невідповідність зовнішній вигляд органолептичних показників)	///	3
невідповідна консистенція (недотримання рецептури)	////	5
наявність сторонніх предметів (невідповідність органічних показників)	//	2
невідповідна температура подачі (порушення температурних режимів)	ні	4
інші	/	1
Усього		63

У першому стовпчику даної таблиці перераховані невідповідності, які, на думку респондентів, виявилися причинами відмов від страви. У другому стовпчику у ході дослідження загранками відзначені та розподілені, залежно від виду невідповідності, факти відмови від страви. У третьому стовпчику таблиці зазначено та розподілено, залежно від виду невідповідності, кількість відмов від страви, отримані при підрахунку загранок, розташованих у колонці “група даних”. Систематизовані у такий спосіб отримані дані слугують підставою для розроблення та впровадження інших інструментів управління якістю продукції ресторану “Оскар”.

Аналізування даних табл. 3.1 дозволяє припустити, що основна причина відмов від пасти “Лазанья” – недотримання режимів і параметрів технології готування страви – 31 відмова, недостатній ступінь готовності страви, сторонні причини. Для того, щоб наочно представити величину втрат, залежно від різних дефектів, використаємо діаграму Парето (табл. 3.2).

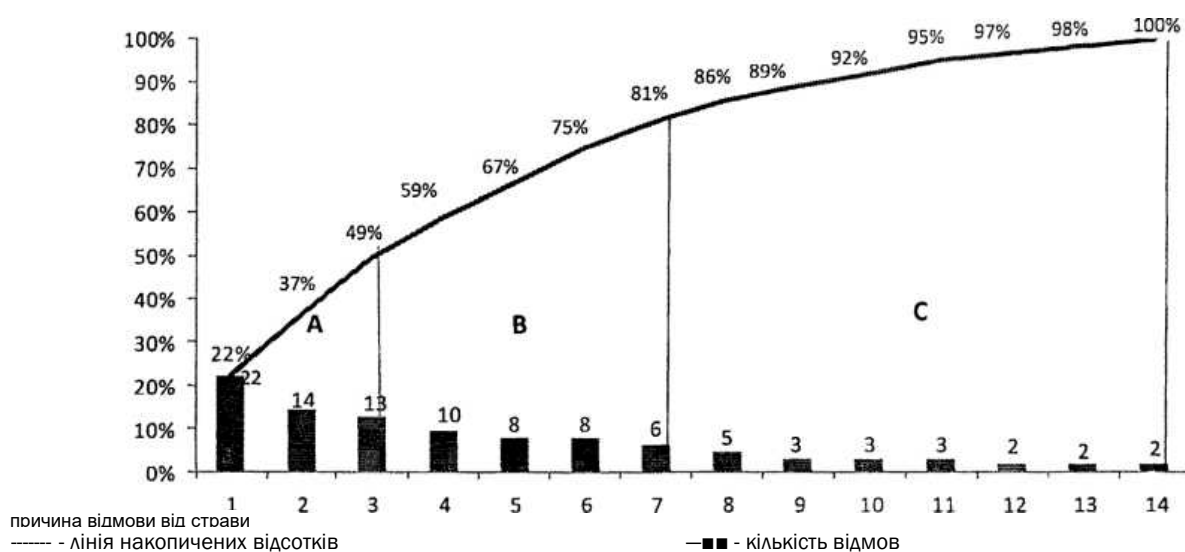
Таблиця 3.2

Дані для побудови діаграми Парето

Причини повернення страви	Кількість відмов	Накопичена сума відмов	Відсоток кількості відмов за кожною ознакою у загальній сумі
1. Зайвий ступінь готовності	12	12	19
2. Недостатній ступінь готовності	10	22	16
3. Стравронні заходи	9	31	14
4. Надлишок певного інгредієнта	6	37	11
5. Невідповідна консистенція	5	42	8
6. Невідповідна температура подачі	4	46	6
7. Відсутність певного інгредієнта	4	50	6
8. Невідповідний зовнішній вигляд	3	53	5
9. Неправильна нарізка інгредієнтів	3	56	5
10. Нестача певного інгредієнта	2	58	3
11. Наявність стравронніх предметів	2	60	3
12. Присутність зайвого інгредієнта	1	61	2
13. Недостатня маса готової страви	1	62	2
Інші	1	63	2
Разом	63	-	100



Для контролю найважливіших факторів відмови від страви скористаємося методом ABC-аналізування – найбільша частина аналізування. Найбільша частина причин повернення страва становить група А (50 %), найменша частина (20 %) – групу С, середні причини – групу В. Таким чином, на підставі зібраних даних за допомогою діаграми Парето (рис. 3.1) зроблене ABC-аналізування, що дозволило розділити виявлені невідповідності по значимості на три групи (табл. 3.3).



Рисю 3.1. Діаграма Парето

Таблиця 3.3

Причини відмов від страви “Лазанья”

Група А	Група В	Група С
1. Зайвий ступінь готовності	4. Надлишок певного інгредієнта	8. Невідповідний зовнішній вигляд
2. Недостатній ступінь готовності	5. Невідповідна консистенція	9. Неправильна нарізка інгредієнтів
3. Сторонні заходи.	6. Невідповідна температура подачі. 7. Відсутність певного інгредієнта.	10. Нестача певного інгредієнта. 11. Наявність сторонніх предметів. 12. Присутність зайвого інгредієнта. 13. Недостатня маса готової страви. 14. Інші.

Дані табл. 3.1 і 3.2, а також рис. 3.1 підтвердили, що основна причина відмов (група А) – недотримання режимів і параметрів технології готування страви (49 %).

Оцінювання бізнес-процесів у ресторані “Оскар” виконане за допомогою програмного продукту “ULTRA Ресторан”, заснованого на продукційних експертних системах. У табл. 3.4 представлені показники оцінювання бізнес-процесів трьох ресторанів Тернополя по дев’яти блоках, які відображають більше значення оцінювання у досліджуваному ресторанному закладі – 6,17 по 10-ти бальній шкалі.

Оцінювання фінансового потенціалу ресторану “Оскар” показує, що підприємство має засоби для здійснення інноваційної діяльності, але витрати низькі. Це є наслідком малого інтелектуального потенціалу підприємства сфери гостинності, через відсутність інженерно-технічних працівників, що займаються інноваційними процесами, немає взаємодії між структурними підрозділами тощо.

Таблиця 3.4

Показники оцінювання бізнес-процесів тернопільських ресторанів

	Найменування показника локального потенціалу	Ресторан “Оскар”	Ресторан “Бахус”	Ресторан “Ковчег”
1	Фінансовий потенціал	6,25	6,2	6,1
2	Інтелектуальний потенціал	6,5	6,1	5,9
3	Організаційно-управлінський потенціал	7,0	7,1	6,3
4	Маркетинговий потенціал	6,75	6,8	6,2
5	Інформаційно-методичне забезпечення	7,1	7,4	5,2
6	Досвід реалізації інноваційних проєктів	3,2	3,1	2,1
7	Зовнішній інноваційний клімат	7,5	7,2	6,9
8	Потенціал матеріально-технічної бази	8,25	8,1	6,7
9	Інноваційна культура	3,0	3,2	2,8
	Середнє значення інноваційного потенціалу	6,17	6,13	5,3

Організаційно-управлінський потенціал перебуває на високому рівні, однак на підприємстві відсутній сертифікат ISO 9001.

З метою оптимізації тривалості виробничого процесу готування страви та підвищення якості обслуговування використана діаграма Ганта, у межах якої розглянутий варіативний підхід до процесу готування Лазаньї: перший варіант – усі операції виконуються у порядку, зазначеному у техніко-технологічній карті, тобто послідовно. Послідовне виконання операцій має на увазі наступне:

- операції виконуються строго у зазначеному порядку;
- початок виконання операції здійснюється тільки після повного завершення попередньої. Процес готування страви “Лазанья” при послідовному виконанні операцій займає 39 хвилин.

У другому варіанті розглянута можливість одночасного виконання деяких операцій для скорочення часу. Час готування пасти склав 23 хвилини, що на 16 хвилин менше.

У закладі харчування час виконання деяких операцій може варіюватися залежно від різних умов. Для того, щоб дана діаграма могла бути адаптована до умов будь якого підприємства ресторанного господарства, на її основі був складений сітковий графік, у якому зазначений взаємозв’язок між операціями, тобто наочно показано, до початку якої операції необхідно завершити вже почату. На даному графіку цифрами у кружках зазначений порядковий номер операції, цифри над стрілками відображають тривалість операції у хвилинах.

Таким чином, можемо стверджувати, що при послідовному виконанні операцій процес готування пасти займає 39 хвилин, у другому варіанті – 23 хвилини, що на 16 хвилин менше.

Діаграма Ісікави (рис. 3.2) представляє собою графічне зображення впливу різних факторів на об’єкт аналізування. Іншими словами, це зображення ланцюга причин і результатів.

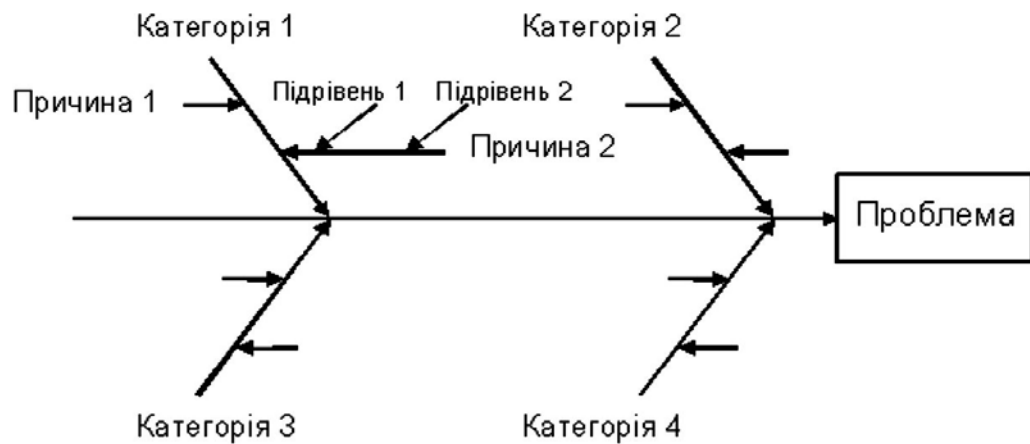


Рис. 3.2. Діаграма Ісікави (структура діаграми причин і результатів)

Досить складно виявити дійсну причину виникнення певних відхилень якості продукції на підприємствах громадського харчування від установлених норм за умови, що якість даної продукції залежить від великої кількості факторів, які у той же час мають взаємну залежність один від одного. Графічне зображення причинно-наслідкових зв'язків може дозволити більш швидко та точно зорієнтуватися у ситуації, що склалася, виявити також першопричину проблеми та вжити заходи по її усуненні. Причинно-наслідкова діаграма Ісікави типу “риб’ячий кістяк” по виявленні причини “Виникнення дефектної готової продукції” при виготовленні пасты “Лазанья” є найбільш поширеною.

При вивченні впливу різних факторів додатково до класично використовуваної діаграми (схема К. Ісікави), нами запропоновано визначити причинно-наслідковий зв'язок виявлених факторів, що впливають на появу дефектної продукції ресторану “Оскар”, пропонуємо розглянути з погляду когнітивного моделювання. Методики когнітивного моделювання застосовуються для аналізування та прийняття рішень у невизначених ситуаціях. При цьому особливий інтерес представляє застосування методів нечіткої логіки. Когнітивна модель у цьому випадку заснована на формалізації причинно-наслідкових зв'язків між характеристиками досліджуваної системи. Результатом такої формалізації є показ досліджуваної системи у вигляді

причинно-наслідкової мережі, названою когнітивною картою. У цьому випадку такою системою буде процес виготовлення ресторанної продукції, негативним результатом якого може стати поява дефектної продукції. Когнітивна карта надає інформацію про комплекс факторів, які можуть виявити прямий або непрямий вплив на кінцевий результат процесу, видах і напрямках цього впливу, що дозволяє зняти невизначеності та дає можливість виявити неочевидні зв'язки та вплив. Когнітивна карта є наочним підтвердженням системи (процесу) у вигляді зваженого орієнтованого графа. Вершини графа відповідають факторам, що впливають на появу дефектної продукції, а дуги – причинно-наслідковим зв'язкам. Кожна дуга має вагу, що задається відповідним значенням.

Встановимо перелік факторів. Фактори обрані на основі мнемонічного підходу, широко використаного в управлінні якістю, при цьому врахована специфіка виробничої діяльності у громадському харчуванні (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Фактори, що впливають на виникнення дефектної продукції ресторанного закладу (думка експертів)

№ п/п	Фактор
1	Сировина (material)
2	Персонал (manpower)
3	Устаткування (machines)
4	Технологія (method)
5	Навколишнє середовище (media)

Визначення значимості (вагомості) кожного фактору, що впливає на появу дефектів, проводилося експертним методом. З цією метою була сформована група експертів – 7 осіб, що містить представників ресторанного бізнесу (кухарі, технологи, менеджери) у галузі інновацій та маркетингу. При цьому експертам пропонувалося відповісти на запитання:

- чи існує причинно-наслідковий зв'язок між факторами, і якщо так, то який серед факторів є причиною, а який – наслідком?

- підсилюється або послабляється фактор-наслідок у результаті посилення (ослаблення) фактору-причини та у якому ступені цей вплив проявляється?

У результаті встановлена наявність зв'язку між факторами та характер зв'язку, що послабляє або посилює. Фактор впливу оцінювався по п'ятибальній шкалі: 0 балів – вплив відсутній; 1 – мінімально можливий; 2 – слабкий; 3 – середній; 4 – сильний; 5 – максимально можливий. Отримані результати зведені у когнітивну матрицю (табл. 3.6), що містить усереднені оцінювання інтенсивності впливів. На підставі матриці побудована когнітивна карта, що відображає причинно-наслідкову структуру системи та представлена на рис. 3.3.

Таблиця 3.6

Когнітивна матриця процесу виникнення  
дефектної продукції у ресторані

Фактор		Сировина (material)	Персонал (manpower)	Устаткування (machines)	Технологія (method)	Навколишнє середовище (media)
№		1	2	3	4	5
Сировина (material)	1	0	1,0	1,7	4,5	2,1
Персонал (manpower)	2	2,1	0	3,1	4,4	3,2
Устаткування (machines)	3	2,8	1,7	0	4,8	1,4
Технологія (method)	4	1,3	2,2	1,8	0	2,7
Навколишнє середовище (media)	5	4,1	2,0	1,0	0,5	0

Результати показують, що всі фактори тією чи іншою мірою впливають один на одного, однак найбільшого впливу зазнає фактор “технологія” (4) з боку факторів “сировина” (1), “персонал” (2), “устаткування” (3). Суттєвий також вплив фактору “навколишнє середовище” (5) на фактор “сировина” (1). Таким чином, можна стверджувати, що основними причинами виникнення дефектної продукції на досліджуваному ресторанному підприємстві є

порушення технології внаслідок використання неякісної сировини, невідповідного устаткування та низької кваліфікації персоналу. Також значний вплив виявляє недотримання умов зберігання сировини.

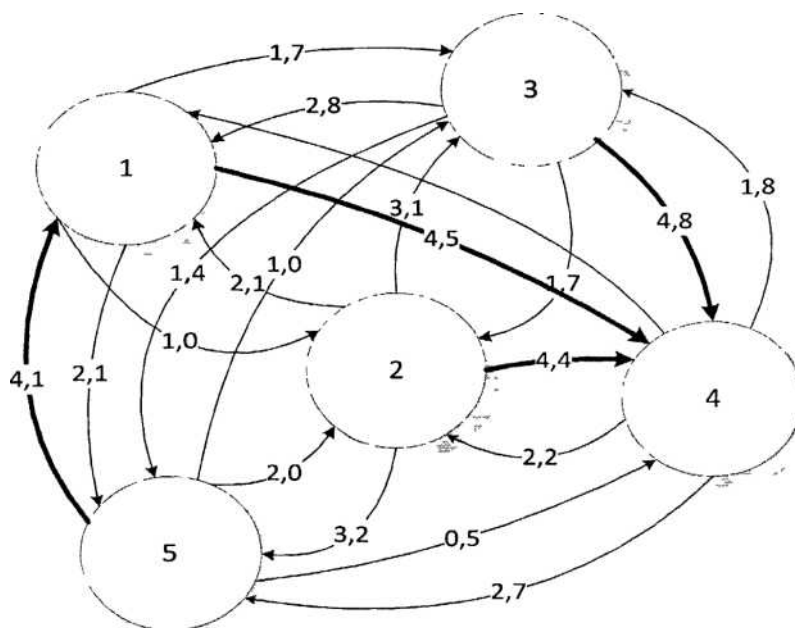


Рис. 3.3. Нечітка когнітивна карта процесу виникнення дефектної продукції у процесі діяльності ресторану “Оскар”

Умовні позначки факторів:

- 1 – сировина;
- 2 – персонал;
- 3 – устаткування;
- 4 – технологія;
- 5 – навколишнє середовище (відповідність виробничого приміщення вимогам СНП)

Визначимо опосередкований вплив факторів у діяльності закладу харчування. Дана когнітивна карта показує найбільш очевидні (на думку експертів) взаємозв'язки. Крім них, існують неявні (опосередковані) взаємодії, які також необхідно враховувати. Наприклад, фактор “навколишнє середовище” (5) впливає на фактор “сировина” (1), який, у свою чергу, впливає на фактор “технологія” (3). Тобто можна стверджувати, що між факторами “навколишнє

середовище” і “технологія” є причинно-наслідковий зв’язок: підсилюючи один, ми, через мережу взаємозв’язків, впливаємо (у цьому випадку підсилюємо) інший. Застосування пропонованої методики дозволяє виявити критичні контрольні точки та знизити ризики появи дефектної продукції.

Побудуємо гістограму. Перед побудовою гістограми ми представили отримані в ході опитування респондентів дані у вигляді табл. 3.6. Для цього вибірку у кількості 100 страв розбили на інтервали по 10 страв кожний, далі заповнювали стовпець “результати вимірювань”, для чого розбили його на кількість стовпців, рівну кількості страв у кожному інтервалі, тобто на 10. Потім у підрозділі, що утворився, заносилися дані, отримані у ході анкетування, у такий спосіб: У перший підрозділ даного розділу таблиці вносяться дані, отримані у перший день здійснення опитування, у другий – другого і так далі. Далі визначили розмах  $11 = (\text{найбільше значення}) - (\text{найменше значення})$ . При великій кількості даних зручніше спочатку визначити найбільше та найменше значення у кожному десятку значень, а потім серед них визначити найбільше та найменше значення (табл. 3.7, 3.8).

Таблиця 3.7

Розмах бального оцінювання пасти “Лазанья” респондентами

Інтервал	Бальне оцінювання страва респондентами										max	min
1-10	4,7	4,1	4,5	4,2	4,3	3,9	4,6	3,6	4,7	4,1	4,7	3,6
11-20	5,0	3,5	4,3	4	4,7	3,9	4,5	3	4,2	3,6	5,0	3,0
21-30	4,2	2,8	4,4	2,2	4	2,2	4,5	2,9	4,8	2,8	4,8	2,2
31-40	4,1	2,9	3,9	3,9	3	3,7	4,6	1,2	4,7	1	4,7	1
41-50	3,9	4,1	3,4	4,2	3,7	3,9	4,6	3,6	3,8	4,1	4,6	3,6
51-60	4,5	2,7	4,2	3,5	4,1	3,7	4,7	3,7	3,9	2,6	4,7	2,6
61-70	4,9	3,9	4,2	4	3,8	3,9	4,1	2,5	4,4	3	4,9	2,5
71-80	4,8	1,7	5,0	1,6	4,2	2,2	4,6	3,2	3,8	3,6	5,0	1,6
81-90	2,0	2,9	4,7	3,9	4,7	3,7	4,6	1,6	5,0	1	5,0	2,0
91-100	3,4	3,7	3,8	1,6	3,7	2,1	3,9	2,8	3,9	4,1	4,1	1,6
											5	1



Розрахунки часу приготування страви респондентами

№ п/	Клас	Підрахунок часу страв	Частота, f
1	1-2	///////	8
2	2-3	//// // // //	15
3	3-4	//////// // // // // // // // // // // // // // // //	36
4	4-5	//////// //	41

Після цього визначали кількість інтервалів для зображення на гістограмі. При кількості даних від 50 до 100 число інтервалів ухвалюється від 4 до 7, нами було прийняте значення, яке рівне 4. Далі визначаємо ширину ділянки на гістограмі. Для цього різниця між найбільшим і найменшим значеннями ділимо на кількість ділянок, і отримане число заокруглюємо. Для нашого випадку кількість інтервалів дорівнюватиме 4, і ширина ділянки, відповідно, становитиме  $(5 - 1) / 4 = 1$ . Далі були визначені межі інтервалів так, щоб вони включали найменше та найбільше значення. У нашому випадку межами інтервалів будуть найменше та найбільше з можливих значень бального оцінювання якості страва – 1 і 5 балів, відповідно. При ширині ділянки, рівної 1, виділяємо 4 класи оцінок: 1-2, 2-3, 3-4, 4-5. Підрахунок частоти здійснювався шляхом використання значень, зазначених у табл. 3.6, при цьому перевірялося, у який із класів попадає кожне значення досліджуваного параметра. Після цього була підрахована кількість влучень у кожному класі, використовуючи для цього “загранки”. Підрахунок “загранок” дозволив одержати частоту влучення в інтервали.

Отримані дані дозволили побудувати гістограму. Зображуємо горизонтальну лінію та обираємо масштаб осі, ґрунтуючись на одиницях вимірювання даних, а не на інтервалах класів. Користуючись інтервалом класу як підставою, побудували прямокутник, висота якого відповідає частоті цього класу, і надалі такі прямокутники були побудовані для кожного класу (рис. 3.4).

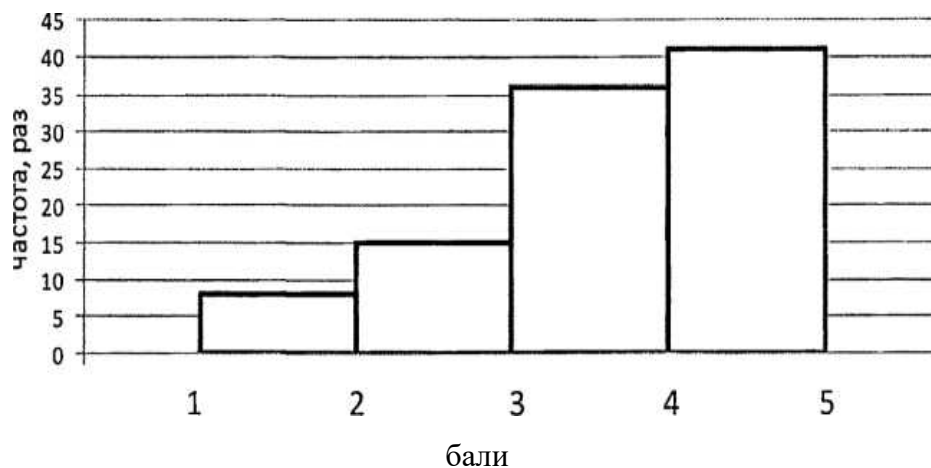


Рис. 3.4. Гістограма загальна

Далі встановлюється допуск – критичне значення контрольованого параметра. Тобто якщо значення вимірюваного параметра (у нашому випадку це бальне оцінювання одиниці готової продукції) на гістограмі перебуває за межами допуску, то така продукція вважається не підлягаючою до реалізації. Для проведення даного дослідження було прийняте значення допуску, що дорівнює трьом (рис. 3.5).

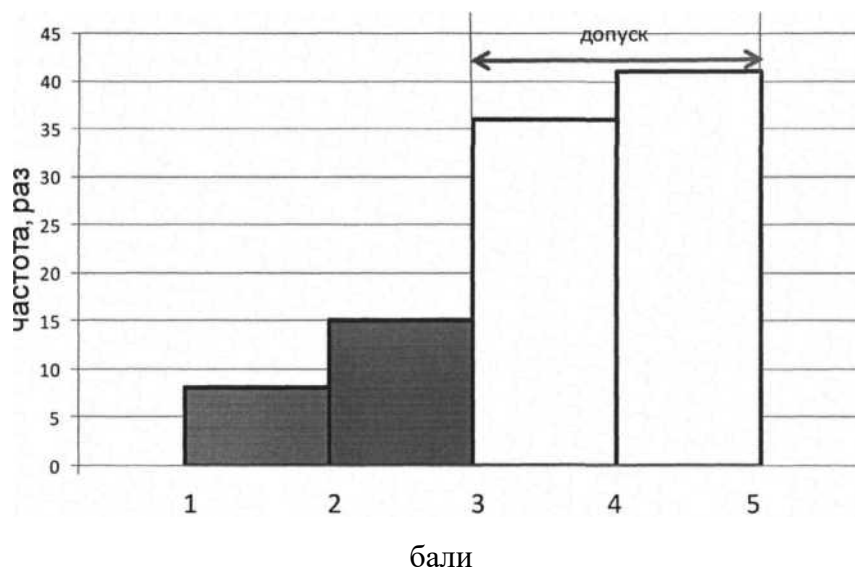


Рис. 3.5. Гістограма з вказівкою допуску

На даному рисунку видно наступне: у результаті дослідження було виявлено, що протягом облікового періоду до відвідувачів ресторану “Оскар” періодично попадала продукція не належної якості. На даному підприємстві

сфери гостинності позмінно працюють дві бригади кухарів. Нами було ухвалене рішення встановити, яка з бригад частіше виготовляє дефектну продукцію, а яка рідше, з метою вживання подальших заходів по покращенні якості готової продукції. Дане дослідження проведено за допомогою такого інструмента управління якістю, як стратифікація. Хід дослідження описаний нижче.

Стратифікація – це розшарування даних на групи за певною ознакою (стратифікованому фактору). У нашому випадку стратифікованим фактором є зміна. Для здійснення дослідження побудовано дві гістограми для зміни № 1 і для зміни № 2. Побудова гістограм для кожної зміни проводилася при використанні даних того ж анкетування, що й для побудови гістограми, і по тій же методиці, яка описана вище. Відповідно до мети дослідження, вибірка складала по 50 страв у кожену зміну. Гістограма сформована за даними, зібраними під час роботи першої зміни (табл. 3.9, 3.10).

Таблиця 3.9

Розмах бального оцінювання пасти респондентами (зміна № 1)

Інтервал	Бальне оцінювання страви респондентами										max	min
1-10	4,7	4,5	4,3	4,6	4,7	5,0	4,3	4,7	4,5	4,2	5,0	4,2
11-20	4,2	4,4	4	4,5	4,8	4,1	3,9	3	4,6	4,7	4,8	3,
21-30	3,9	3,4	3,7	4,6	3,8	4,5	4,2	4,1	4,7	3,9	4,6	3,4
31-40	4,9	4,2	3,8	4,1	4,4	4,8	5,0	4,2	4,6	3,8	5,0	3,8
41-50	2,0	4,7	4,7	4,6	5,0	3,4	3,8	3,7	3,9	3,9	5	2,0
											5	2,2

Таблиця 3.9

Розрахунки часу страви (зміна № 1) закладу харчування

№	Кла	Підрахунок часу	Частота, f
1	1-2	/	1
2	2-3		0
3	3-4	//// // // //	15
4	4-5	//// // // // // // // // //	34

Інтервали ухвалюємо ті ж, що і вище. Далі нами була побудована гістограма, яка відображає розподіл бальних оцінок пасти, виготовленої під час роботи зміни № 1 (рис. 3.6). Для проведення подальшого аналізування дана гістограма була побудована у тих же координатах, що й гістограма, зображена на рис. 3.5. Далі нами повторено ці дії з використанням даних, отриманих за допомогою анкетування під час роботи зміни № 2 (табл. 3.10, 3.11).

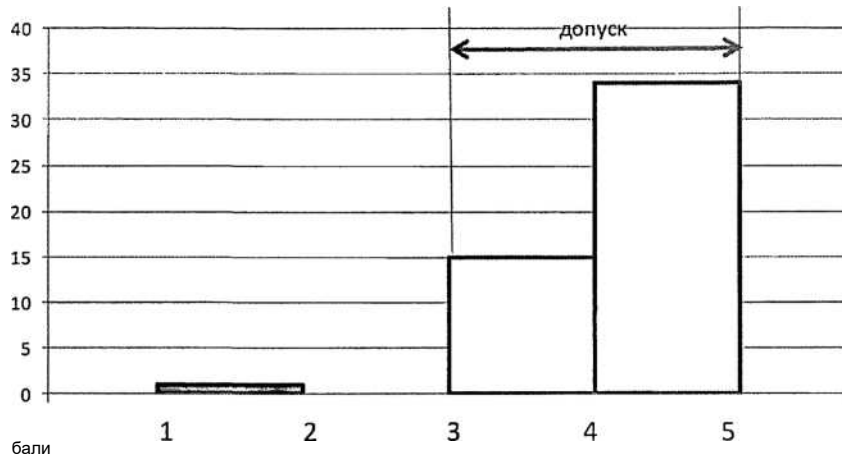


Рис. 3.6. Гістограма для зміни № 1 ресторану “Оскар”

Таблиця 3.10

Розрахунки часу (зміна № 2) ресторанного закладу

№ п/п	Клас	Підрахунок часу	Частота, f
1	1-2	//// //	8
2	2-3	//// //// ////	14
3	3-4	////////////////////	21
4	4-5	//// //	7

На наступному етапі проведено порівняльне аналізування побудованих гістограм,. Для цього ми розташували одна під одною 3 гістограми. Спочатку загальну гістограму, зображену, потім для зміни № 1 і гістограму для зміни № 2, і провели одну загальну лінію допуску. На гістограмі для зміни № 1 одна ділянка перебуває лівіше лінії допуску, а на гістограмі для зміни № 2 таких

ділянок дві. Далі був зроблений підрахунок часу страв на тих ділянках, які виходять за лінію допуску. Для зміни № 1 загальна кількість часу страви на ділянці 1 – 2 склала 1; для зміни № 2 загальна кількість часу страви на ділянках 1 – 2, 2 – 3 склала 22. Отримані дані свідчать про те, що з загальної кількості продукції не належної якості, яка була реалізована у період проведення опитування клієнтів ресторану “Оскар”, що замовляли пасту “Лазанья”, більша частина виготовлена під час роботи зміни № 2. Такі дані слугують документальним підтвердженням необхідності застосування на даному підприємстві ресторанного господарства мотиваційних заходів, що сприяють поліпшенню якості зарчової продукції, виробленої кухарями, що працюють у складі зміни № 2. Дані пропозиції будуть подані у наступних пунктах роботи.

### **3.2. Застосування організаційно-інформаційного механізму управління розвитком ресторану “Оскар”**

Вважаємо, що організаційно-інформаційний механізм управління розвитком ресторанного бізнесу повинен розглядатися, як комплексна реалізація відповідних функцій по розвитку ресторанного бізнесу та включати наступні підсистеми: організація діяльності всіх служб і підрозділів; облік оцінювань результатів усіх видів діяльності ресторанного бізнесу та реальних умов їх здійснення; прогнозування напрямків розвитку ресторанного бізнесу; планування ефективних заходів щодо їхнього здійснення під динамічним впливом факторів середовища; контроль оцінювання стану та рівня розвитку. Однак жодна із представлених підсистем не може обійтися й функціонувати без підсистеми “Аналізування”, що вивчає складну ситуацію в ресторанному бізнесі для діагностики, виявлення причин відхилень і генерування альтернатив його розвитку (рис. 3.7).

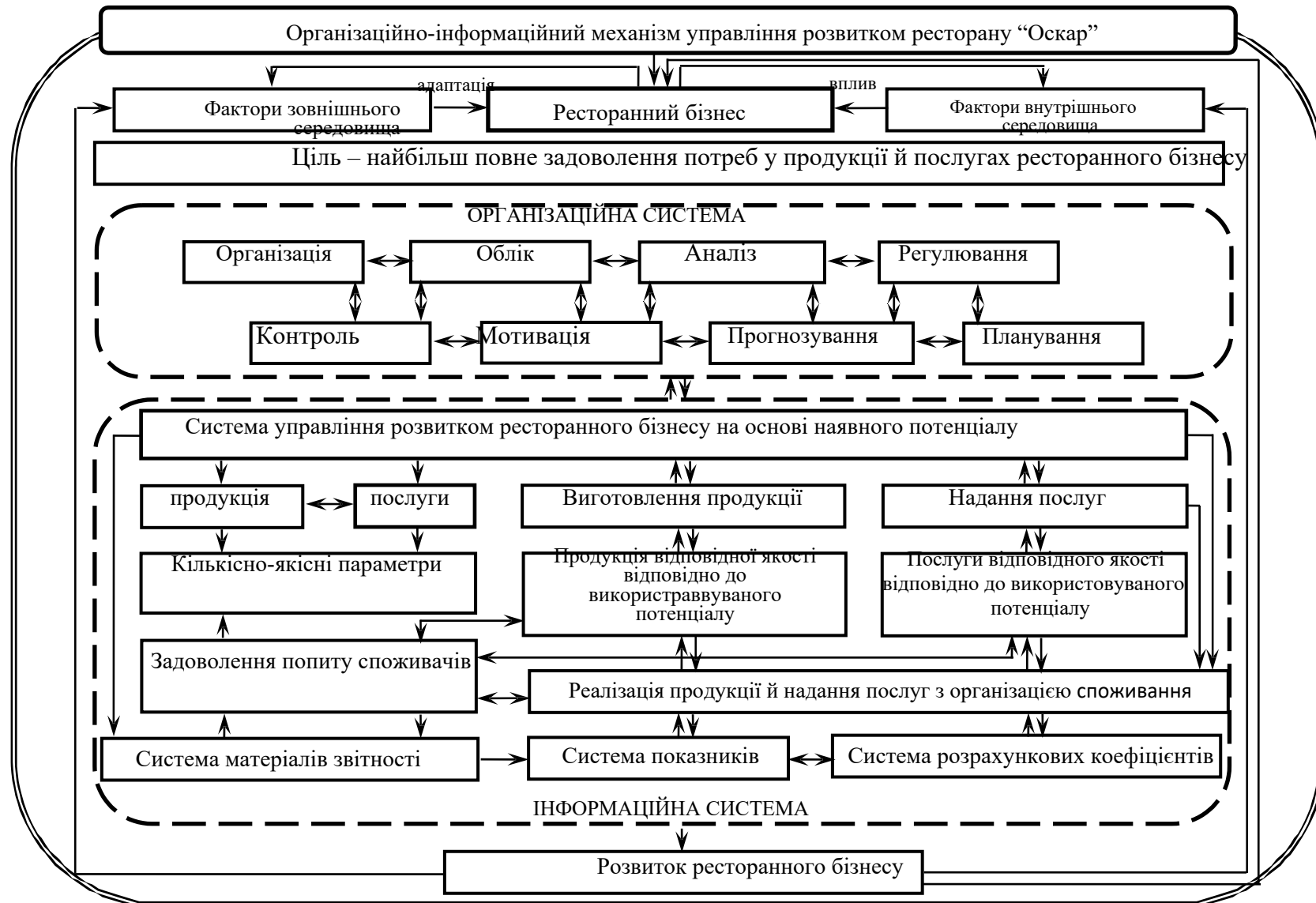


Рис. 3.7. Пропонований організаційно-інформаційний механізм управління розвитком ресторану "Оскар"

Таким чином, організаційно-інформаційний механізм управління розвитком досліджуваного підприємства ресторанного господарства враховує комплексний вплив системи управління розвитком через оптимізацію інформаційно-функціональних зв'язків, які характеризують зміни кількісно-якісних параметрів продукції та послуг на всіх етапах їх життєвого циклу на базі наявного виробничо-торговельного потенціалу підприємств ресторанного бізнесу.

Використання розробленого організаційно-інформаційного механізму дозволить підвищити в цілому ефективність функціонування організаційно-економічного механізму управління розвитком ресторанного бізнесу та розробити методичні рекомендації з удосконалювання управління розвитком ресторанного бізнесу.

Продукція та послуги певної якості та кількості створюються у процесі виготовлення, реалізації й організації споживання. Послідовність виконання цих функцій ресторанного бізнесу характеризується прямими зв'язками. Коригувальні та контрольні функції показані у вигляді зворотних зв'язків. Причому, зворотні зв'язки мають винятково важливе значення для управління розвитком, тому що ступінь задоволення потреб проявляється тільки в процесі споживання шляхом порівняння фактично запропонованих продукції й послуг з еталонною виставою про внутрішнє їхнє втримування.

Процес реалізації організаційно-інформаційного механізму управління розвитком ресторанного бізнесу забезпечується використанням сучасних інформаційних технологій. З появою нових інформаційних технологій виникає потреба у їхньому впровадженні у ресторанному бізнесі, тому що вони дозволяють не тільки й не стільки розширити забезпеченість ресторанного бізнесу різними видами інформації, але й захистити від негативного впливу користувачів даних технологій, спростити процес прогнозування, планування тощо. У зв'язку з появою великої кількості інформаційних технологій виникає потреба не прострав в їхнім впровадженні у ресторанний бізнес, але й у систему управління, а також управління розвитком зокрема.

У запропонованому організаційно-інформаційному механізмі для ресторану “Оскар” враховані наступні принципи:

- управління розвитком ресторанного бізнесу є органічною складовою загальної системи управління ресторанним бізнесом, а тому базується на загальних принципах управління;

- управління розвитком повинне здійснюватися на всіх стадіях життєвого циклу товару (продукції та послуг): проєктування виробництва (розроблення, впровадження та реалізація), організування споживання.

На стадії проєктування виробництва продукції ресторанного господарства здійснюється розроблення нової продукції та послуг, готуються організаційно-технічна та технологічна бази для виготовлення високоякісного товару (продукції та послуг) і умови для виходу товару на ринок. Це обумовлює необхідність їх впровадження, конкретне виготовлення продукції та послуг і забезпечує стабільність, збільшення кількості та рівня їх якості з одночасним удосконалюванням технічних умов тих ділянок виробничої діяльності, які не відповідають вимогам.

На стадії реалізування кількість запропонованих продукції та послуг може збільшуватися, але якість повинна бути однаково високою незалежно від умов реалізації та надання продукції й послуг. Стадія організування споживання завершує повний виробничий цикл продукції та надання послуг. На цій стадії повинні забезпечуватися умови для безперервного функціонування системи обслуговування та збереження високої якості товару; забезпечуватися висока культура поведінки обслуговуючого персоналу, а також необхідний комфорт для споживачів у залах підприємства.

Таким чином, організаційно-інформаційний механізм управління розвитком ресторану “Оскар” враховує комплексний вплив системи управління розвитком через оптимізацію інформаційно-функціональних зв'язків, які характеризують зміни кількісно-якісних параметрів продукції та послуг на всіх етапах їх життєвого циклу на основі наявного виробничо-торговельного потенціалу ресторанного бізнесу.



Підприємства, зайняті у сфері громадського харчування (кафе, ресторани, бари, піцерії тощо) найчастіше значну частину прибутку втрачають через “людського фактор”, інакше кажучи, через неоптимальний розподіл місць при бронюванні або посадці відвідувачів. У цілому автоматизація завдання по бронюванні місць вигідна для підприємства ресторанного спрямування через очевидну зручність користувачів, як майбутніх відвідувачів. Інакше кажучи, функція онлайн-бронювання столиків корисна і для клієнта, і для самого ресторанного підприємства. Адміністрація збільшує оперативність роботи персоналу, розширює галузь діяльності, обмежену площею закладу, залучає нових відвідувачів і підвищує заповнюваність, знижує ймовірність виникнення ситуації, коли вільних місць у закладі немає. У такому випадку, клієнту для оформлення заявки необхідно на сайті ресторану заповнити бланк з такими полями як: ім'я та прізвище, щоб по прибутті у ресторан з ідентифікацією не виникло жодних проблем; номер телефону; кількість персон, щоб підібрати підходящий столик. Усе це сприятливо вплине на імідж підприємства сфери гостинності та рівень лояльності відвідувачів.

Автоматизація бронювання дозволить досягнути підвищення ефективності роботи ресторана “Оскара” у цілому за рахунок збільшення кількості клієнтів, що обслуговуються (як наслідок, випуску продукції харчування), а також дозволить покращити значення показників якості зберігання, передачі й оброблення інформації, тобто скоротити час оброблення й отримання оперативних даних для прийняття управлінських рішень. Система онлайн-бронювання столиків представляє собою веб-додаток, що дозволяє користувачу побачити поточний стан заброньованих і вільних столів, визначитися з вибором столу, замовити страви з меню вчасно, до приходу. Онлайн-бронювання покликане заощадити час відвідувачів ресторану до декількох хвилин у порівнянні з традиційним бронюванням, коли потрібно виконати пошук телефону підприємства, додзвонитися до адміністратора та переговорити з ним.

В Інтернеті популярними є два види бронювання столиків:

1. Дійсне онлайн-бронювання. Користувач бачить схему розташування столів у залі, обирає, що сподобалося, виконує замовлення їжі, оплачує та отримує підтвердження броні. Усі дії відбуваються тільки на сайті.

2. Псевдоонлайн-бронювання (“заявка на бронь”). Користувач заповнює форму заявки на сайті, і вона відправляється на електронну адресу адміністратора ресторану. Як правило, користувач не впевнений у тому, що відправлена ним заявка прийнята, оброблена, і стіл поставлений у резерв. З цієї причини багато споживачів не користується другою формою бронювання столиків.

Виділені наступні ключові вимоги до розроблювального програмного забезпечення за назвою “OpenTable”, призначеному для бронювання столиків і місць на підприємстві громадського харчування (ресторану).

Призначення програмного забезпечення “OpenTable” вибір вільного столика, що цікавить, і бронювання необхідної кількості місць із доступних за ним у режим онлайн, тобто за допомогою веб-інтерфейсу (сторінка^-сторінки-веб-сторінки в браузері).

Вимоги до функцій програмного забезпечення “OpenTable” (системі бронювання столиків і місць у ресторані):

1. Формування адміністратором довільної загальної кількості столиків у залі ресторанного закладу.

2. Формування адміністратором довільного числа місць за кожним окремим столиком у залі підприємства сфери гостинності.

3. Підтримка одночасної онлайн роботи декількох користувачів при бронюванні столиків і місць за ними (“блокування” столика й місць за конкретним користувачем). “Блокування” столика за замовчуванням на три хвилини, можливість зміни часу “блокування” адміністратором.

4. Можливість вибору столика для бронювання користувачем.

5. Можливість вибору певного числа місць за столиком для бронювання користувачем.

6. Перегляд схеми залу ресторану користувачем.

7. Перегляд доступних столиків і зайнятих іншими користувачами.

8. Перегляд доступних місць за кожним окремим столиком.

Загальний сценарій роботи користувача із програмним забезпеченням “OpenTable” наступний:

1. Користувач заходить на веб-сторінку.

2. Користувач бачить загальну кількість столиків доступних у ресторані та уже зайняті столики.

По кожному столику користувач бачить загальне число вільних місць за столиком і ціну бронювання місця.

3. Користувач вибирає, що цікавить його столик (кликає по ньому). Виконується перевірка доступності столика.

Додаток генерує кнопки із числами, що відповідають кількості броніруемых місць.

4. Користувач вибирає число місць яке він бронює (кликає по кнопці із числом броніруемых місць).

Додаток “резервує” за користувачем обраний столик і кількість зазначених користувачем місць на три хвилини. Інакше кажучи, підтримується одночасна робота безлічі користувачів з додатком. Виконується перевірка доступності місць (блокування іншими користувачами).

5. Користувач вводить свої дані й натискає кнопку “Купити місце” за обраним столиком.

6. Адміністратор бачить користувача, заброньований їм столик і місце.

Адміністратор має можливість зміни часу резервування місць за зазначеним користувачем столиком на інший часовий період.

Виходячи з вимог до функціонала програмного забезпечення “OpenTable” можна зробити висновок, що додаток підвищить зручність використання послуги бронювання стола у ресторані, оскільки можливість бронювання стола й місць стане доступним у будь який час доби, оптимізує роботу хостес (адміністратора), підвищить привабливість ресторанного підприємства з боку клієнтів, дозволить створити клієнтську базу ресторану.

Програмне забезпечення “OpenTable” повинне працювати у сучасних популярних браузерях типу Mozilla Firefox, Google Chrome, Opera, Internet Explorer на настільних і мобільних апаратних платформах під керуванням операційних систем типу Windows, Linux, Apple, Android, ios.

Для реалізації програмного забезпечення “OpenTable” база даних необхідна для зберігання вихідних даних про столики й місця в ресторані, а також відомостей про заброньовані столики й місцях. Крім цього, у базу даних необхідно записувати відомості про користувачів місць, що виконують бронювання, такі як прізвище, ім’я, телефон тощо. Впровадження веб-додатку в діяльність будь якого ресторанного підприємства представляє собою перенесення розроблених і налагоджених на локальному веб-сервері Openserver файлів і бази даних додатки на хостинг-майданчик і відкриття доступу до нього користувачам за допомогою придбання доменного імені. Якщо в підприємства харчування є власний сайт, то додаток впроваджується також шляхом перенесення файлів і бази даних (або її об’єднання з існуючою базою даних, наприклад, базою системи керування вмістом Joomla!), а також завданням посилання на основний файл додатка.

При перенесенні веб-додатка “OpenTable” на хостинг-майданчик і придбанні доменного імені, шлях до веб-додатку повинен бути змінений відповідним чином. Хостинг-провайдер надає послугу хостинга та вибору доменного імені, пропонує адміністраторові панель керування, що дозволяє настроїти роботу веб-додатка, управляти файлами й базами даних, доменами й піддоменами, а також відновити файли з резервної копії у випадку яких-небудь непередбачених обставин. При виборі хостингу необхідно враховувати: спосіб і місце реєстрація домена; забезпечення технічної підтримки; продуктивність використовуваних Ssd-серверів; надійність дата-центру; вартість послуг. У цьому випадку, вибір зроблений на користь “безкоштовного” хостингу.

Для реалізації даної пропозиції необхідно скласти регламент. Коротке формулювання регламенту пропозиції з впровадження програмного забезпечення “OpenTable” у ресторані “Оскар” наступне:

- мета регламенту – визначити правила підприємства ресторанного господарства та здійснення робіт з розроблення та впровадження програмних продуктів у закладі сфери харчування;

- завдання регламенту у межах регулювання діяльності по розробленні та впровадженні програмних продуктів;

- виконання робіт із проектування пропонованого продукту та впровадження.

Для визначення суми, необхідної для реалізації пропозиції впровадження сучасного програмного продукту для бронювання на підприємстві сфери харчування, необхідно визначити статті витрат впровадження. У табл. 3.11 представлені основні статті витрат, суми необхідних коштів для його здійснення.

Таблиця 3.11

Стаття витрат на впровадження системи бронювання “OpenTable”

Стаття витрат	Сума, грн.	Примітка
Пакет OpenTable	19600	У пакет входить додаткова ліцензія на 1 користувача
Додаткова ліцензія на 10 користувачів	$112200 + 112200 = 224400$	Додаткова ліцензія на 10 користувачів 112200 грн.
Ліцензія на платформу OpenTable	156000	-
Технічна підтримка	-	Перші три місяці здійснюється безкоштовно
Встановлення та впровадження	-	При придбанні основного пакета та ліцензії на платформу, встановлення та впровадження здійснюється безкоштовно.
Разом	400000	-

За підрахунками, на реалізацію пропонованого заходу потрібно 400000 грн.

Використання розробленого організаційно-інформаційного механізму дозволить підприємству ресторанного бізнесу вчасно та оптимально адаптуватися до ринкових процесів і підвищить рівень обґрунтованості напрямків його розвитку, а також спрямоване на підвищення у цілому

ефективності функціонування управлінських процесів ресторанного підприємства та дозволяє розробляти функціональні методичні рекомендації з удосконалювання управління розвитком ресторанної діяльності.

### **3.3. Рекомендації із впровадження програми розвитку персоналу ресторанного підприємства**

Внаслідок широкого кола завдань, які мають вирішуватися у межах управління розвитком персоналу, їх зазвичай поділяють на два напрями: професійний розвиток і організаційний розвиток. Останній пов'язаний головним чином із мотиваційною складовою людської поведінки, яка є результатом не лише прямого стимулювання, а й впливу через елементи організаційної культури тощо. Проте доцільно підкреслити, що й професійний розвиток містить елементи мотивації – адже і сама можливість професійного зростання є доволі сильним мотивуючим фактором для амбітних людей, є джерелом внутрішньої винагороди. Тому розглянемо спочатку компетентнісну складову розвитку персоналу, оскільки для інноваційно-активного підприємства першочергове значення має саме наявність тих компетенцій, які є ключовими для реалізації інноваційних завдань.

Очевидно, що та частина програми розвитку персоналу ресторанного закладу, яка стосується професійного зростання, має містити сукупність інформаційних, підтримуючих, методично прив'язаних до конкретних робочих місць (посад) елементів, які сприятимуть підвищенню компетентності працівників підприємства відповідно до їх інтелектуального потенціалу і здібностей та в руслі встановлених базовою, конкурентною й інноваційною стратегією цілей і завдань. Відповідно до сучасних принципів компетентнісно-орієнтованого управління, основою для розроблення програми професійного розвитку пропонується використовувати так званий “портфель компетенцій” працівника. Він охоплює усі компетенції (сукупність знань, навичок, норм,

моделей поведінки), необхідні працівнику для виконання закріпленої за ним роботи відповідно до його місця у організаційній структурі і визначених на планований період цілей підприємства.

Для формування такого портфеля компетенцій необхідно попередньо розробити кваліфікаційні вимоги. У свою чергу, для цього потрібно конкретизувати зміст діяльності на відповідній посаді, оцінити її складність, проаналізувати зміст фактичної роботи працівника і розробити кваліфікаційні вимоги до посади. Метою оцінювання робіт є виявлення відмінностей на різних робочих місцях і в різних трудових умовах ресторанного господарства. Вона поєднує характеристику робіт у підрозділах підприємства і їх наступне порівняння з позицій тих кваліфікаційних вимог, які до цих робіт ставляться.

У ході аналізування змісту праці необхідно встановити найважливіші характеристики роботи та завдання, які мають виконуватися на робочому місці у ресторані, що дає змогу сформуванню комплекс науково обґрунтованих вимог до працівника як особистості, встановити конкретний набір трудових функцій для кожної професії і розробити для неї професійно-кваліфікаційні характеристики. Загальна процедура визначення кваліфікаційних вимог і компетентності персоналу подана на рис. 3.8.

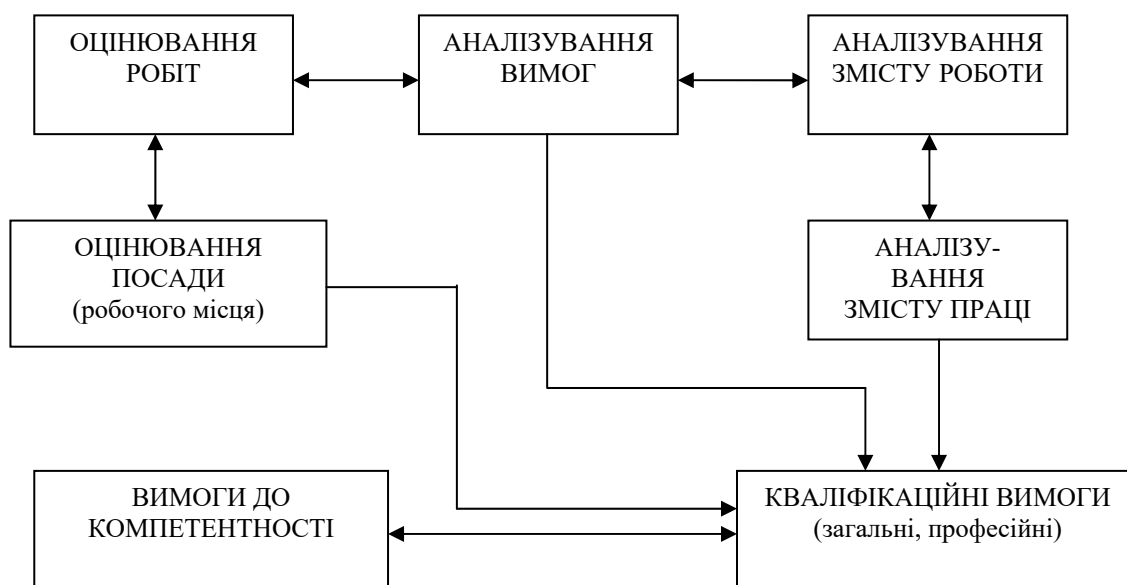


Рис. 3.8. Процедура визначення кваліфікаційних вимог і компетентності персоналу ресторанного підприємства

Метою оцінювання посади є виявлення суттєвих відмінностей в праці різних категорій працівників підприємства і встановлення на основі цього професійно важливих якостей працівника, який буде займати цю посаду.

У цих характеристиках можуть відобразитися не лише обсяг необхідних знань, вмінь і навичок, але й орієнтовна тривалість професійної підготовки та інші дані, які у сукупності можуть скласти основу програми розвитку для відповідної категорії працівників.

Беручи до уваги те, що для успішної реалізації будь якої інноваційної ідеї (проекту) ключовою компетенцією можна назвати вміння чітко виявити потреби ринку і сформулювати вимоги до інноваційного продукту, доцільно розглянути процес побудови портфеля (профілю) компетенцій для керівника виробничого відділу (головного шеф-кухаря). Керуючись викладеними вище підходами до групування компетенцій, а також тим, що особистісні компетенції і етичні компетенції (які виділені Європейською системою кваліфікації) є близькими за змістом і їх можна об'єднати для мінімізації обсягу виконаних робіт, сформуємо загальні науково-методичні підходи до побудови профілю компетенцій. Вони мають включати такі кроки:

- інформаційну підготовку;
- формування переліку компетенцій на основі структурованих інтерв'ю;
- розроблення рівнів профілю компетенцій.

Реалізація першого етапу була здійснена у ресторані "Оскар". Це підприємство було обрано з тих причин, що у 2018 р. до управління ресторанним підприємством прийшла нова команда, сформована з молодих фахівців високої кваліфікації. Найважливішим своїм завданням на етапі формування стратегії розвитку підприємства вони визначили дослідження ринку з метою визначення напрямів диверсифікації і підбір працівників у виробничий відділ (пізнаманітні цехи) відбувався лише за ознакою професіоналізму. Сьогодні відділ виробництва активно працює з ринком – як у відношенні виявлення незадоволених потреб потенційних споживачів, так і у розумінні реалізації усіх функцій логістики. Зважаючи на те, що підприємство



сфери гостинності змогло успішно реалізувати обрану стратегію, визнали за доцільне їх досвід використати для формування профілю компетенцій керівника виробничого відділу (головного шеф-кухаря).

Було проведено серію структурованих інтерв'ю з керівником виробництва, заступником директора з комерційних питань, колегами (керівниками інших функціональних відділів), підлеглими (працівниками виробничої діяльності). Також проаналізовано посадові інструкції, плани діяльності виробничого відділу – у розрізі стратегічних завдань, які має вирішувати відділ (збільшення обсягу продажу, у т. ч. нового асортименту продукції харчування, логістичний ланцюжок: супровід виготовлення індивідуальних замовлень – від отримання замовлення до відвантаження продукції замовнику тощо). На основі отриманої інформації складено перелік компетенцій головного шеф-кухаря (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Перелік компетенцій управлінця виробничою діяльністю ресторанного закладу

Групи компетенцій		
Функціональні	Когнітивні	Особистісні
1. Освіта	6. Знання системного підходу	10. Наставництво
2. Досвід роботи	7. Знання виробничих процесів	11. Лідерство
3. Знання ринку	8. Знання економіки	12. Співробітництво
4. Вміння визначати цілі	9. Знання технологічних і органолептичних особливостей продукції	13. Розуміння цілей і цінностей компанії
5. Здатність вирішувати проблеми		14. Орієнтація на розвиток
		15. Орієнтація на зміни

Наступним кроком аналізування є оцінювання фактичного рівня компетенцій працівника. Для її проведення необхідно обрати методи

оцінювання. Так як особливості компетенцій трьох виділених груп не можна оцінити за допомогою простого інтерв'ю або анкетування, то попередньо проаналізували існуючі методи дослідження професійних якостей персоналу, поданих у науковій літературі. На основі проведеного нами аналізування відповідних джерел сформувавши рекомендаційну таблицю для вибору методів оцінювання різних груп компетенцій (табл. 3.13). Зважаючи на рекомендаційну таблицю, для виявлення фактичного рівня функціональних компетенцій керівника відділу виробництва застосували анкетування і 360-градусний зворотний зв'язок; для групи когнітивних компетенцій – інтерв'ю, аналізування документації і 360-градусний зворотний зв'язок; для групи особистісних компетенцій – 360-градусний зворотний зв'язок і спостереження.

Таблиця 3.13

Рекомендаційна таблиця застосування методів оцінювання фактичного рівня компетенцій у ресторані “Оскар”

Методи	Групи компетенцій		
	Функціональні	Когнітивні	Особистісні
Анкетування	++	+	-
Атестація	+	++	-
Спостереження	+	-	++
Інтерв'ю	+	++	++
Тестування	++	++	+
Опитування думки клієнтів	++	-	+
360-градусний зворотний зв'язок	++	+	++
Зовнішнє консультування	++	++	+
Аналіз документації	+	++	-

Умовні позначення:

++ рекомендується використовувати

+ можна використовувати

- недоцільно використовувати

Метод 360-градусного зворотного зв'язку є найбільш універсальним методом оцінювання рівня компетенцій. Його особливістю є те, що оцінювання співробітника дається представниками усіх основних груп працівників, які входять у коло його робочого оточення (безпосереднього керівника; колег, що знаходяться на одному ієрархічному рівні; підлеглих і навіть осіб, що можуть бути названі клієнтами послуг даного працівника. Наприклад, для керівника виробничого відділу це підлеглі кухарі, посудомийки, прибиральники тощо. Завдяки цьому можна уникнути суб'єктивності в оцінюванні рівня компетенцій людини. До того ж, складається набагато повніша картина про результати роботи працівника, його професійні та особистісні якості. Фактичний рівень компетенції працівника визначається згідно порівняння його з профілем компетентності, який доцільно диференціювати за шкалою 0-4. Нульовий рівень фактично означає повну відсутність відповідних знань і навичок у працівника, а 4 – відмінне володіння ними. Фрагмент профілю компетенцій наведено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Фрагмент профілю компетенцій працівників ресторанного закладу

Нульовий рівень	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
Компетенція: Знання технологічних особливостей продукції				
Знає лише загальне призначення продукції	Знає номенклатуру продукції підприємства і її основні характеристики. Технологічні та органолептичні особливості продукції не знає	Добре знає характеристики продукції підприємства, але технологічні аспекти її виготовлення знає лише в загальних рисах	Добре розбирається в технологічних і органолептичних особливостей продукції	Відмінно розбирається в технологічних і органолептичних особливостей продукції і здатен вносити пропозиції для її вдосконалення
Компетенція: орієнтація на зміни				
Не бачить потреби в змінах	Може певною мірою опиратись змінам, але усвідомивши їх необхідність, сприятиме їх реалізації	Позитивно сприймає зміни на підприємстві, довіряє рішенням керівника. Активно включається в організацію здійснення змін	Стимулює участь співробітників у змінах, які ініціюються керівництвом. Сприяє їх успішній реалізації.	Здатен сам ініціювати зміни в діяльності свого підрозділу. Кваліфіковано керує реалізацією змін

Порівняння фактичного рівня компетенції управлінця відділу виробництва підприємства ресторанного господарства, визначеного у ході оцінювання, з рівнем компетенцій згідно їх переліку, подано на рис. 3.9. Як видно із рисунка, найнижчими виявилися рівні компетенцій, що стосуються знання ринку і технологічних та органолептичних особливостей продукції. Це пов'язано із тим, що даний працівник раніше працював у іншій сфері діяльності (торгівлі харчовими продуктами) і ще недостатньо добре ознайомлений із усім переліком продукції, яка випускається підприємством ресторанного спрямування.

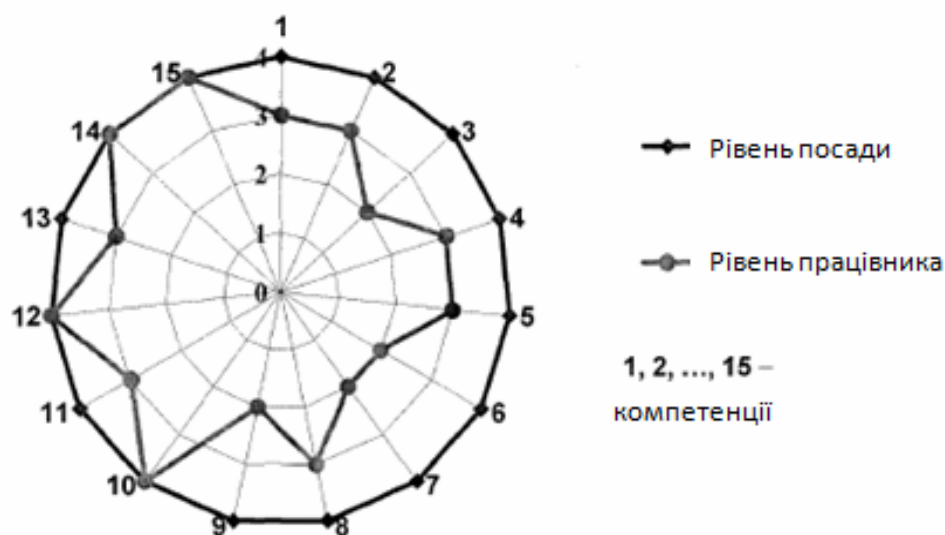


Рис. 3.9. Порівняння фактичного рівня компетенції керівника виробничого відділу ресторанного закладу із рівнем, що визначений посадою

Наступним кроком розроблення програми професійного розвитку персоналу ресторану “Оскар” має бути обґрунтування вибору методу навчання. Для цього пропонуємо спершу виявити найважливіші для реалізації інноваційної стратегії підприємства компетенції, а далі – визначити методи навчання відповідно до їх здатності забезпечити отримання необхідного результату (рис. 3.10).

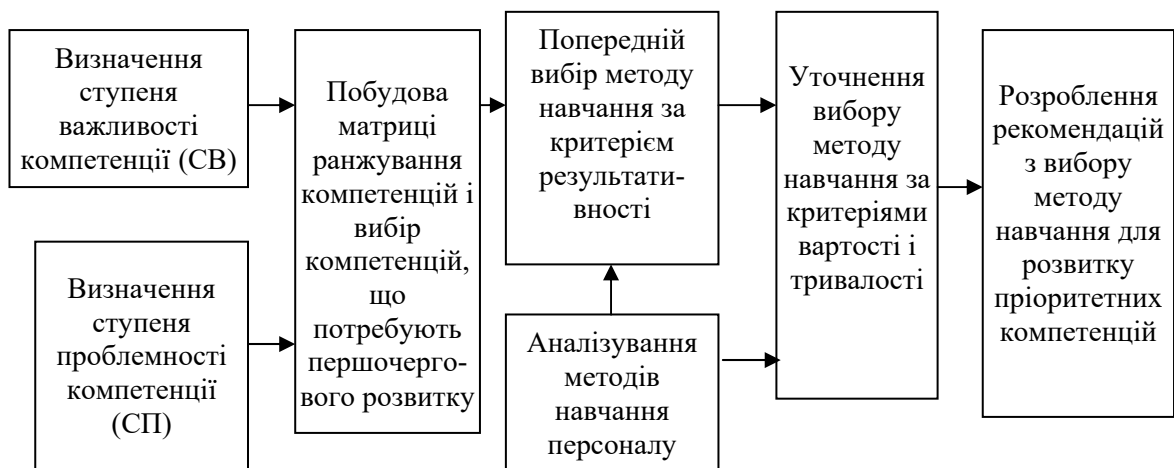


Рис. 3.10. Пропонована схема вибору методу розвитку компетенції у ресторані “Оскар”

Для вибору компетенцій, які потребують пріоритетного розвитку, пропонуємо наступний алгоритм. Спершу експертним шляхом визначається ступінь важливості компетенції для реалізації поставлених перед працівником цілей в руслі обраної базової та інноваційної стратегій (СВ). Потім визначається ступінь проблемності компетенції (СП), виходячи із фактичного володіння нею працівником (РВ) (на основі рис. 3.10). З урахуванням п’ятибальної шкали оцінювання вона розраховується як різниця:  $СП = 4 - РВ$ . Пріоритетність компетенції визначається, як сума СВ і СП. Результати оцінювання наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Оцінювання компетенцій керівника відділу виробництва ресторану “Оскар”

Група компетенцій	Позначення компетенції	Компетенції	Рівень співробітника	Важливість	Проблемність	Пріоритетність
Функціональні	К1	Освіта	3	4,3	1	5,3
	К2	Досвід роботи	3	3,7	1	4,7
	К3	Знання ринку	2	4,7	2	6,7
	К4	Встановлення цілей	3	4,3	1	5,3

продовження табл. 3.15

Когнітивні	K5	Вирішення проблем	3	3,3	1	4,3
	K6	Знання системного підходу	2	2,3	2	4,3
	K7	Знання технологій приготування страв і напоїв	2	4,3	2	6,3
	K8	Знання економіки	3	3,3	1	4,3
	K9	Знання технологічних і органолептичних особливостей продукції	2	3,7	2	5,7
Особистісні	K10	Наставництво	4	3,3	0	3,3
	K11	Лідерство	3	3,7	1	4,7
	K12	Співробітництво	4	4,3	0	4,3
	K13	Розуміння цілей і цінностей підприємства	3	5,0	1	6,0
	K14	Орієнтація на розвиток	4	3,7	0	3,7
	K15	Орієнтація на зміни	4	3,3	0	3,3

На рис. 3.11 узагальнено результати оцінювання у вигляді матриці рангів компетенцій персоналу ресторану “Оскар”, яка побудована за параметрами важливості та проблемності. Першочергового розвитку потребують компетенції, які попали у правий верхній кутку матриці. Це: знання технологічних процесів продукції ресторанної сфери (K7) і особливостей ринку продукції харчування (K3), розуміння цілей і цінності підприємства (K13).

Проблемність компетенції, (СП, бали)	Важливість компетенції (СВ, бали)				
	1	2	3	4	5
3					
2		K6		K9	K7, K3
1			K5, K8	K2, K11	K1, K4, K13
0			K10, K15	K14	K12

Рис. 3.11. Матриця ранжування компетенцій підприємства ресторанного господарства

З позицій власників і менеджменту підприємства необхідно будь які заходи оцінювати за їх здатністю мінімізувати витрати або досягати результатів. Тому й форми і методи навчання персоналу доцільно оцінити за критеріями вартості, а також тривалості перебування працівників на відповідних курсах. Аналізуючи наукову літературу, у якій розкриваються

форми й методи навчання персоналу, нами визначено перелік критеріїв, за якими доцільно обирати метод розвитку професійних компетенцій (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Критерії вибору методів навчання персоналу  
підприємства сфери гостинності

Критерій	Оцінювання		
	1	2	3
А. Витрати	Низькі (0-1000 грн)	Середні (1-10 тис. грн.)	Високі (більше 10 тис. грн.)
Б. Тривалість	Короткотермі-нові (1-7 днів)	Середні (від 1 тижня до 3 місяців)	Довгострокові (більше 3 місяців)
В. Зміст	Теоретичний	Змішаний	Практичний
Г. Спрямованість	Міжособистісна	Змішана	Фахова
Д. Комплексність	Вузькоспеціалізовані	Кілька спеціалізацій	Комплексні
Е. Кількість слухачів у групі	Індивідуальне	Групове (2-20 осіб)	Масове (більше 20 осіб)

За цими критеріями у табл. 3.17 охарактеризовано існуючі методи навчання персоналу, які можна використати для набуття працівниками нових компетенцій або ж удосконалення (розвитку) існуючих.

Таблиця 3.17

Характеристика методів навчання за критеріями  
доцільності вибору для ресторану “Оскар”

Метод	Критерії
1. Інструктаж	А.1; Б.1; В.3; Г.3; Д.1; Е.1
2. Наставництво	А.1; Б.2; В.2; Г.2; Д.3; Е.1
3. Копіювання	А.1; Б.1; В.3; Г.3; Д.1; Е.1
4. Ротація	А.1; Б.2; В.3; Г.2; Д.2; Е.1
5. Тренінг	А.2; Б.1; В.3; Г.2; Д.3; Е.2
6. Делегування відповідальності	А.1; Б.2; В.2; Г.2; Д.3; Е.1
7. Навчання практичною діяльністю	А.1; Б.2; В.3; Г.2; Д.2; Е.2
8. Розгляд практичних ситуацій	А.1; Б.1; В.2; Г.3; Д.3; Е.2
9. Групова дискусія	А.1; Б.1; В.2; Г.2; Д.3; Е.2
10. Тематичні семінари	А.2; Б.1; В.2; Г.3; Д.1; Е.2
11. Ділові ігри	А.1; Б.1; В.2; Г.2; Д.3; Е.2
12. Моделювання поведінки	А.1; Б.1; В.2; Г.2; Д.3; Е.2
13. Коучінг	А.2; Б.2; В.2; Г.2; Д.3; Е.1
14. Бенчмаркінг	А.1; Б.2; В.3; Г.3; Д.3; Е.2
15. Дистанційне навчання	А.2; Б.2; В.2; Г.3; Д.3; Е.2

З урахуванням представлених у табл. 3.16 і 3.17 результатів порівняння різних методів професійного розвитку персоналу у ресторанному закладі, завершальними кроками при формуванні програми розвитку повинні бути наступні:

- здійснення попереднього відбору методів навчання на основі їх відповідності виявленій потребі у розвитку компетенцій персоналу, яка має визначатися за такими критеріями результативності як практичність, фаховість і комплексність;

- уточнення вибору за критеріями мінімізації вартості і тривалості навчання (табл. 3.18). Для компетенції “знання ринку” – це метод розгляду практичних ситуацій, для компетенції “знання виробничих процесів” – тематичний семінар, а кращому розумінню цілей і цінностей підприємства сприятиме тренінг у поєднанні з груповою дискусією.

Таблиця 3.18

Вибір методу навчання для розвитку компетенцій

Компетенції	Результативність	Методи	Витрати	Тривалість	Сума
К3 – Знання ринку	В.2; Г.3; Д.3	М8	1	1	2
		М12	1	2	3
		...			
К7 – знання технології виробництва	В.2; Г.3; Д.1	М10	2	1	3
		М15	2	2	4
		...			
К13 – розуміння цілей і цінності ресторанного підприємства	В.3; Г.2; Д.3	М2	1	2	3
		М6	1	2	3
		М5	1	1	2
		М9	1	1	2
		М13	2	1	3

Отже, розроблена програма професійного розвитку персоналу ресторанного закладу охоплює наступні етапи:

- побудова профілю компетенцій (формування їх переліку та диференціювання рівнів володіння ними);



- оцінювання фактичного рівня володіння компетенціями співробітника з використаннями розроблених рекомендацій для вибору методів такого оцінювання;

- визначення компетенцій, що є пріоритетними для розвитку, за значеннями важливості і проблемності кожної із виділеної сукупності компетенцій;

- попередній вибір методу навчання за критеріями фаховості, практичності і комплексності;

- уточнення вибору методу навчання за критеріями мінімальних витрат коштів і тривалості навчання.

## **РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ**

### **4.1. Організація охорони праці у ресторані “Оскар”**

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

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

Об’єкт дослідження – ресторан “Оскар”. Через широку сферу послуг, які надає підприємство, і невелику кількість персоналу, розробка питань з охорони праці є доцільною з боку економічної ефективності. Адже тимчасова втрата хоча б одного працівника може спричинити серйозні проблеми у функціонуванні одного або декількох підрозділів підприємства (для прикладу, травмування шеф-кухаря ускладнить функціонування ресторану, що може

зменшити зацікавленість потенційних клієнтів готелю). Важливим є і те, що травмування представника персоналу відштовхуватиме потенційних користувачів послуг підприємства (адже праця відбувається у ресторані, готелі – локаціях, які передбачені саме для прямого відвідування клієнтами). Таким чином, охорона праці суттєвим чином впливає на імідж підприємства ресторанного господарства.

У закладі ресторанного господарства повинні регулярно проводитися інструктажі. Ввідний інструктаж проводять кожного разу для тих людей, які вперше у даному закладі. На даному інструктажі знайомлять з підприємством ресторанної сфери, 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 ресторану “Оскар” зобов’язані 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 ресторану. Власник і службовці зобов’язані, згідно із законом, вживати усі необхідні заходи обережності, щоб забезпечити безпеку гостей (у т. ч. й економічну). Велику роль у цій справі на сучасному етапі розпитку ресторанного бізнесу відіграють, електронні системи управління. Вони використовують мережу комп’ютерів останнього покоління і новітні технології, що допомагає підвищити ефективність операцій і мінімізувати річні махінацію при здійсненні розрахунків.

Охорона праці є важливим чинником і для соціальної ефективності. Через особливості функціонування ресторанне підприємство зацікавлене у пошуку персоналу на довготривалий період, а безпека діяльності є важливим фактором для потенційних працюючих. Саме заходи, які стосуються охорони праці,

допомагають зберегти здоров'я працівників та полегшити умови праці для них. Оскільки ресторан "Оскар" поєднує у собі декілька локацій, доречно розглядати умови праці на підприємстві сфери гостинності у цілому. У протилежному випадку, результати теоретичного аналізу можуть відрізнятись від дійсного стану (для прикладу, умови праці в ресторані та в готелі мають чимало відмінностей). Через особливості діяльності підприємства, конкретна характеристика робочих місць є неможливою, оскільки праця більшості працівників вимагає постійної зміни перебування. Тому, далі буде наведено загальну характеристику об'єкта дослідження. На підприємстві поєднується природне та штучне освітлення (віконні пройоми наявні у достатній кількості, штучне світло використовується у темну пору доби та при недостатній освітленості через погодні умови). У всіх приміщеннях ресторану "Оскар" наявна вентиляція. У більшості приміщень є кондиціонери. Неподалік від кожної локації розташовані аптечки з ліками першої необхідності. Присутня теплова завіса, у холодні пори року приміщення опалюються.

Оскільки підприємство сфери гостинності є загалом виробничим, то на ньому у деякій мірі присутні такі фактори, як надлишковий шум чи вібрація, викиди небезпечних газів та інших речовин, електромагнітне випромінювання тощо. Однак єдиним виробничим приміщенням можна вважати кухню ресторану, на котрій вживаються необхідні заходи для забезпечення відсутності забруднень. У цілому, мікроклімат на підприємстві ресторанного господарства є сприятливим для праці. Анкетування працівників не виявило серйозних скарг на умови праці. За аналізований період дослідження (3 останні роки) не траплялось випадків захворювань у ресторані "Оскар", які були б спричинені умовами праці. Фактором, котрий спричиняє найбільший вплив на стан здоров'я працівників, є наявність нічних змін для персоналу деяких професій. Це пов'язано зі специфікою професій, а не технічними умовами підприємства, проте теж є частиною умов праці. Важливою є згадана вище проблема наявності нічних змін, котрі впливають на фізичний та психологічний стан працівників. Керівництву підприємства варто задуматись над розширенням

колективу. Це може забезпечити стабільність робочих змін без негативних наслідків для активності кафе “Оскар” у цілому. Пожежна безпека підприємства теж може бути покращена.

У цілому, об’єкт харчування можна віднести до категорії з низьким рівнем пожежної небезпеки. Винятком можуть бути кухня. Проте і на цій локації вживаються необхідні заходи з метою підвищення пожежної безпеки. Так, наприклад, на кухні використовуються нагрівні поверхні та електричні джерела тепла з метою мінімізації роботи з прямим джерелом вогню, а використання грилів відбувається на відкритому повітрі, правила забороняють проведення дій, котрі можуть нести за собою негативні наслідки.

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

- недотримання режимів ведення технологічного процесу при тепловій обробці продуктів;
- пошкодження виробничих ємностей, апаратури і трубопроводів;
- відсутність постійного нагляду за справністю тепло- 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 в період зупинки апаратів при профілактичних оглядах, ремонтах і при запуску їх в експлуатацію. Кухня є одним з центральних приміщень у ресторані. Це 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 в вентиляційних каналах, витяжних системах і системах димовидалення, якими оснащують приміщення.

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

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

#### **4.2. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні та реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів ресторанного закладу**

Для будь якого ресторанного закладу характерними є такі групи загроз, як природні, техногенні, екологічні, терористичні й інші. Рівні небезпеки загроз різного виду залежать від політичної обстановки в 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 в області захисту інформації, вимагають створення спеціальної служби, що здійснює реалізацію необхідного набору захисних заходів. При організації системи безпеки ресторанного закладу необхідно чітко уявляти собі, для яких цілей і за рахунок яких коштів вона функціонуватиме. При вирішенні питань безпеки керівники ресторанних підприємств 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 ресторану, його працівників і клієнтів стає одним з чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Однак, не можна забувати і про те, що будь який ресторанний заклад, 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 і зловмисного використання. Ці функції має виконувати служба безпеки закладу ресторанного господарства. Класифікація загроз, включаючи небезпеки, що виникають при різних видах взаємодії, свідчить про те, що в сучасних умовах для забезпечення безпеки, як персоналу, клієнтів, ресторанного підприємства, 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 в безпосередній фізичний контакт, так і в інформаційну і 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 підприємства; побічно впливають на розмір прибутків і збитків. Фінансові загрози – заподіюють збитки і прямі фінансові втрати як ресторанному закладу, так і клієнтам. Інформаційні загрози – наслідок взаємодії у сфері комунікації, приводять до непрямих фінансових втрат і моральних витрат.

На досліджуваному ресторані “Оскар” наявні необхідні умови для ефективної евакуації працівників та клієнтів у випадку виникнення надзвичайної ситуації: є достатньо евакуаційних виходів та планів евакуації. Ці заходи є мінімально необхідними, проте не можна назвати їх однозначно достатніми. З метою підвищення ефективності роботи персоналу закладу при евакуації необхідне здійснення різних заходів. Для прикладу, з певною періодичністю на підприємстві повинні відбуватися навчальні евакуації. Їх мета – відточити навички персоналу щодо збереження свого життя та допомоги іншим працівникам і клієнтам в екстремній ситуації. Кожен працівник повинен бути ознайомлений з розташуванням необхідного обладнання, котре може допомогти при евакуації (як, наприклад, вогнегасник при перекритті доступу до виходу вогнем). Однак корисним буде забезпечення наявності на підприємстві додаткових засобів пожежогасіння, крім наявних вогнегасників, таких як пожежний кран чи інвентар (конус, лопата тощо).

Відповідно до статті 130 Кодексу цивільного захисту України, на підприємствах з чисельністю персоналу 50 осіб і менше розробляються та затверджуються інструкції щодо дій при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій. Варто забезпечити обов’язкове ознайомлення з такою інструкцією кожного працівника підприємства та розміщення її копій у безпосередній близькості до робочих місць. Не зайвим буде періодичний контроль знання працівниками інформації, що стосується евакуації. Доцільним є проведення заходів, спрямованих на навчання працівників, як поводитись при евакуації. Вони мають бути двох напрямків: перший – психологічний (як зберегти власний спокій та не допустити виникнення паніки), другий – прикладний (надання першої медичної допомоги тощо).

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



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

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 й без шкоди для приміщення та обладнання загасити пожежі такого типу.

Вимоги пожежної безпеки для приміщень кухні наступні:

1. Засоби протипожежного захисту та зв'язку в закладі слід утримувати в 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 складувати 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.

## ВИСНОВКИ

З одного боку, ресторан “Оскар” представляє собою сучасне підприємство сфери гостинності, що динамічно розбудовується, яке ефективно використовує матеріальні та трудові ресурси, а з іншого – дане підприємство перебуває на стадії спаду економічного розвитку. Основна діяльність не є ефективною. Фінансові результати закладу ресторанного господарства є незадовільними упродовж 2021 року у порівнянні до двох попередніх (2019 та 2020 рр.), підприємство на сьогодні перебуває у стані кризи. Усі показники діяльності досліджуваного закладу ресторанного господарства мають негативні темпи зростання, що свідчить про значний спад в економічному становищі підприємства у звітному 2021 р. Підтвердженням цьому слугує істотне зниження продуктивності праці, обумовлене скороченням чисельності персоналу (зростанням звільнень) на фоні відсутності на підприємстві тенденції до збільшення заробітної плати працівників, що, у свою чергу, пов’язане зі зниженням прибутку. Вважаємо, що дана ситуація обумовлена загальною економічною кризою у країні, яка спостерігається як в Україні, так і у світі, зниженням попиту на продукцію та послуги, надавані рестораном.

За результатами проведеного дослідження нами був зроблений висновок, що на сьогодні економічне становище ресторану “Оскар” є незадовільним. Підприємство перебуває у стані кризи. Характеризуємо життєвий цикл Оскару, як спад. За результатами проведеного аналізування встановлене наступне:

- більшість показників фінансової стабільності закладу харчування перебувають у межах норми, однак, деякі показники серед них вийшли за її межі, що свідчить про необхідність розпочати певні дії з метою підвищення фінансової стабільності;

- усі показники фінансового результату знизилися у 2021 році у порівнянні з 2020 та 2019 роками. При цьому знизився прибуток підприємства за рахунок зниження доходу, що є закономірним, а також знизилася

собівартість продукції харчування. При цьому, зниження загальної собівартості обумовлене зниженням продуктивності, у результаті чого знизилися і показники прибутковості;

- рентабельність ресторану “Оскар” в аналізованому періоді також мала тенденцію до зниження та до кінця періоду мала негативний характер, що обумовлено в останньому періоді одержанням за підсумками року мізерні прибутки, що є негативною тенденцією.

У роботі будь якого підприємства ресторанного господарства виникають ситуації, коли гість відмовляється від замовленої страви по різних на те причинах. Для обліку й аналізування кількості та частоти виникаючих дефектів доцільно скласти контрольний листок. Відповідальний за заповнення контрольного листка та формування бази даних – головний технолог. У ресторані “Оскар” протягом 100 днів (лютий-травень 2022 р.) проводився збір даних про виникнення дефектної продукції та кількості клієнтів, які відмовилися від послуг даного підприємства, а конкретно від придбання пасти “Лазанья”. Усього було замовлено 274 страви даного асортименту, від 63 страв серед них гості відмовилися по різних причинах. Виявлено, що основна причина відмов – недотримання режимів і параметрів технології готування страви (49 %). Оцінювання бізнес-процесів у ресторані “Оскар” виконане за допомогою програмного продукту “ULTRA Ресторан”, заснованого на продукційних експертних системах. З метою оптимізації тривалості виробничого процесу готування страви та підвищення якості обслуговування використана діаграма Ганта, у межах якої розглянутий варіативний підхід до процесу готування Лазань: перший варіант – усі операції виконуються у порядку, зазначеному у техніко-технологічній карті, тобто послідовно. Послідовне виконання операцій має на увазі наступне: операції виконуються строго у зазначеному порядку; початок виконання операції здійснюється тільки після повного завершення попередньої. Процес готування страви “Лазанья” при послідовному виконанні операцій займає 39 хвилин. У другому варіанті розглянута можливість одночасного виконання деяких операцій для скорочення

часу. Час готування пасти склав 23 хвилини, що на 16 хвилин менше. При вивченні впливу різних факторів додатково до класично використовуваної діаграми (схема К. Ісікави), нами запропоновано визначити причинно-наслідковий зв'язок виявлених факторів, що впливають на появу дефектної продукції ресторану “Оскар”, запропоновано розглянути з погляду когнітивного моделювання. Усі фактори тією чи іншою мірою впливають один на одного, однак найбільшого впливу зазнає фактор “технологія” з боку факторів “сировина”, “персонал”, “устаткування”. Суттєвий також вплив фактору “навколишнє середовище” на фактор “сировина”. Таким чином, можна стверджувати, що основними причинами виникнення дефектної продукції на досліджуваному ресторанному підприємстві є порушення технології внаслідок використання неякісної сировини, невідповідного устаткування та низької кваліфікації персоналу. З загальної кількості продукції не належної якості, яка була реалізована у період проведення опитування клієнтів ресторану “Оскар”, що замовляли пасту “Лазанья”, більша частина виготовлена під час роботи зміни № 2. Такі дані слугують документальним підтвердженням необхідності застосування на даному підприємстві ресторанного господарства мотиваційних заходів, що сприяють поліпшенню якості зарчової продукції, виробленої кухарями, що працюють у складі зміни № 2.

На сьогоднішній день безліч ресторанів разом із бронюванням столиків і місць одержують більшість своїх клієнтів через Інтернет, а конкретно через пошукові системи. Схема взаємодії із клієнтом виглядає приблизно у такий спосіб: клієнт знаходить підходящий йому сайт в Інтернеті, обирає ресторанний заклад, що сподобався, і заповнює заявку на бронювання на відповідному сайті. Працівники закладу харчування отримують заявку (звичайно, в якості електронного листа) і зв'язуються з клієнтом по телефону, щоб уточнити деталі та запропонувати йому більш зручний варіант. Робимо висновок, що найбільш зручною системою бронювання столиків і місць у ресторані “Оскар” є веб-додаток, який був би здатний забезпечити зручний перегляд і редагування інформації про заклад, а також дозволив би обробляти

заявки, що надійшли. Питання розроблення системи бронювання часом вирішується різними способами і їх комбінуванням: приймання працівника на ставку або відкриття цілого ІТ-відділу для підтримки сайту ресторану, разові контакти з розроблювачами, самостійне освоєння веб-технологій або використання веб-сервісів. Тому нами пропонується реалізувати веб-додаток “OpenTable” для бронювання столиків і місць у ресторанному закладі, який надалі може бути інтегрований у веб-сайт підприємства громадського харчування, як окрема веб-сторінка. В якості демонстрації роботи веб-додатку “OpenTable” було виконано його перенесення на безкоштовний хостинг-майданчик з доменним іменем (адресою). Виходячи з вимог до “OpenTable” можна зробити висновок, що додаток підвищить зручність використання послуги бронювання стола у ресторані “Оскар”, оскільки можливість бронювання стола та місць стане доступним у будь який час доби, оптимізує роботу хостес, підвищить привабливість закладу харчування з боку клієнтів, дозволить створити та розширювати клієнтську базу ресторанного підприємства. Також обґрунтовано доцільність застосування сучасних інформаційних продуктів з фінансової точки зору.

Для підвищення ефективності стимулювання результативної діяльності ресторанного закладу необхідно обов’язково враховувати мотиваційні переваги ключових працівників. Тим самим, можна не тільки збільшити їх здатність до творчого генерування інновацій, а й мінімізувати прояви їх опортуністичної поведінки, зумовлені зміною значущості окремих працівників (їх компетенцій) у процесі функціонування підприємства. Враховуючи психологічні особливості творчих людей, активізація їх діяльності повинна у значній мірі включати соціально-психологічні форми стимулювання, що орієнтуються на задоволення потреб вищого рівня. Крім того, необхідно, щоб застосовувані методи збагачувалися відповідно до зміни мотиваційних преференцій виконавців. Тільки такому випадку інноваційна активність персоналу буде залишатися високою, що сприятиме розширенню можливостей підприємства.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Аветисова А. О., Палій Н. С. Економіка ресторанного господарства: навч.-метод. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 174 с.
2. Азарян Е. М. Споживчий ринок: становлення й розвиток: монограф. НАН України, Ін-т економіки пром-сти. Донецьк, 2012. 304 с.
3. Андрушків Б. М., Харів П. С., Кирич Н. Б. Економіка підприємства: посіб. з самост. вивч. курсу. Тернопіль: ТІСІТ, 2007. 312 с.
4. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методичні положення та приклади, механізми: друге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Лілея, 1997. 292 с.
5. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури; Фірма "Інкос", 2007. 280 с.
6. Базиліук Я. Б. Конкуренентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення. К.: НІС, 2012. С. 6-12.
7. Банько В. Г. Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів: навч. посібн., 2-е вид. К.: Дакор, 2008. 328 с.
8. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
9. 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.
10. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: підручн. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
11. Бойко М. М. Соціальний капітал як чинник конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. Вип. 1. С. 486-495.
12. Василенко А. В. Менеджмент сталого розвитку підприємств:

монограф. Київ: Центр уч. літ., 2015. 648 с.

13. Ганін В. І., Ганіна В. І., Гурова Н. В. Методологія соціально-економічних досліджень: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.

14. 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.

15. Гонта О. І. Політика транснаціоналізації економіки регіонів: теорія, методологія, практика: монографія. Чернігів: Чернігівський ЦНТЕІ, 2008. 496 с.

16. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.

17. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 65–69.

18. Захарченко В. І. Трансформаційні процеси у промислових територіальних системах України. Вінниця: Гіпаніс, 2004. 547 с.

19. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5 (155). С. 321-327.

20. Кочума І. Ю. Соціальний капітал як чинник підвищення ефективності використання економічного потенціалу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України, 2014. Вип. 40. С. 146-254.

21. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. К.: Інститут туризму, 1997. 176 с.

22. 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.

23. 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: монографія / наук. ред. О. І. Гонти. Чернігів, 2016. С. 41-53.

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

25. 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.

26. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: [http://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk22.htm](http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm).

27. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20)

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

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

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

31. Савченко В. Ф. Україна: шлях до економічного зростання через оптимізацію структурних перетворень. Стратегічні пріоритети розвитку промислового сектору економіки: колективна монографія / під ред. І. А. Косач. Ніжин: ФОП Лук'яненко В. В. ТПК "Орхідея", 2015. С. 7-26.

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



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

34. Семенов В. Ф., Бортник Л. В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. Вип. 2 (1). С. 68-75.

35. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_6) (дата звернення: 22.09.2020).

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

37. 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.

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

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

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

41. Шапуров О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. Держава та регіони. 2017. № 1. С. 228–232.

42. Шепеленко О. В., Антонова В. А. Напрямок розвитку ресторанного бізнесу в сучасних соціально-політичних умовах. Менеджер. Вісник Донецького державного ун-ту управління. Донецьк: Дондуу, 2014. № 3 (69). С. 206-211.

43. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навчальний посібник

/ за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці: Книги– XXI, 2005. 596 с.

44. Яворська О., Кравченко В., Сільченко О. Регіональний ринок туристичної сфери України в сучасних умовах соціалізації економіки. Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації: зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2015. С. 244-247.

45. Яворська О. Г. Специфіка функціонування інноваційної туристичної індустрії на регіональному рівні. Регіональна політика: історія, політико-правові засади, архітектура, урбаністика: Мат. міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2017. Ч. II. С. 291-296.