

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

**“магістр”**

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: “Удосконалення механізму використання сучасних управлінських інновацій на підприємстві ресторанного господарства (на прикладі ресторану “Галич”)”

Виконав: студент

VI курсу, групи БРМ-61

спеціальності (напряму  
підготовки)

241 “Готельно-ресторанна  
справа”

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

Керівник

(підпис)

Гошко А.Ю.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Паляниця В.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Шведа Н.М.

(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2023

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет Економіки та менеджменту

Кафедра Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

Освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»

Напрямок підготовки 24 «Сфера обслуговування»

(шифр і назва)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва)

### ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Роман ШЕРСТЮК

«    »

2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Гошка Арсена Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Удосконалення механізму використання сучасних управлінських інновацій на підприємстві ресторанного господарства (на прикладі ресторану «Галич»)»

Керівник проекту (роботи) Паляниця Віктор Анатолійович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом по університету від 13.10.2023 року №4/7-980

2. Термін подання студентом проекту (роботи) \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Фінансова звітність досліджуваного підприємства, нормативно-правові акти досліджуваної галузі, навчальні посібники, наукові статті, джерела Інтернет

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади визначення механізму використання сучасних управлінських інновацій на підприємстві ресторанного господарства

2. Дослідження сучасних управлінських інновацій ресторану "Галич"

3. Удосконалення механізму використання сучасних управлінських інновацій у ресторані "Галич"

4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Нормоконтроль</i>	<i>к.т.н., доц. Стойко І.І.</i>		
<i>Охорона праці</i>	<i>д.е.н., доц. Шерстюк Р.П.</i>		
<i>Безпека в надзвичайних ситуаціях</i>	<i>ст. викл. Стручок В.С.</i>		

## 7. Дата видачі завдання

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	<i>Вступ</i>		
2	<i>Теоретичні засади визначення механізму використання сучасних управлінських інновацій на підприємстві ресторанного господарства</i>		
3	<i>Дослідження сучасних управлінських інновацій ресторану "Галич"</i>		
4	<i>Удосконалення механізму використання сучасних управлінських інновацій у ресторані "Галич"</i>		
5	<i>Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях</i>		
6	<i>Висновки</i>		

Студентка

(підпис)

Гошко А. Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

Паляниця В. А.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Гошко А. Ю. Удосконалення механізму використання сучасних управлінських інновацій на підприємстві ресторанного господарства (на прикладі ресторану “Галич”).* Кваліфікаційна робота магістра (102 с., 20 рис., 26 табл., 57 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2023.

Дана кваліфікаційна робота магістра присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, розробленню науково-методичних і практичних рекомендацій з пошуку ефективних напрямів використання сучасних управлінських інновацій та функціонування підприємства ресторанного господарства.

У розрізі обраної теми було розглянуто теоретичні засади визначення механізму використання сучасних управлінських інновацій на підприємстві ресторанного господарства; досліджено сучасні управлінські інновації ресторану “Галич”; рекомендовано удосконалення механізму використання сучасних управлінських інновацій у ресторані “Галич”.

*Ключові слова:* інновація, інноваційний процес, інноваційний менеджмент, управління, управлінська інновація, сервіс, клієнт, споживач, ресторанний бізнес, ресторанне господарство, ресторан, ресторанний заклад, громадське харчування.

*Практичне значення одержаних результатів.* У процесі дослідження представлено рекомендовано розроблення проєкту впровадження інформаційної системи для ресторанного закладу, а також надано практичні рекомендації щодо розроблення та впровадження комплексу внутрішньої звітності на підприємстві громадського харчування, що приведе до пришвидшення використання сучасних управлінських інновацій, а також матиме позитивний вплив на функціонування та рівень інноваційного розвитку даного підприємства сфери ресторанного господарства. Практичне значення результатів полягає також у визначенні теоретичних положень та формуванні висновків, викладених у роботі, що дозволяють розширити та систематизувати знання у галузі сучасних управлінських інновацій у ресторанній діяльності.

## ANNOTATION

*Goshko A. Yu. Improvement of the mechanism of using modern management innovations in the enterprise of the restaurant economy (on the example of the restaurant "Halych").* Master's qualification work (\_\_\_ p., \_\_\_ fig., \_\_\_ table, \_\_\_ letter of sources) in specialty 241 "Hotel and restaurant business". – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2023.

This master's qualification work is devoted to the substantiation of theoretical provisions, the development of scientific-methodical and practical recommendations for the search for effective directions for the use of modern management innovations and the functioning of the restaurant business.

In the context of the chosen topic, the theoretical principles of determining the mechanism of using modern management innovations at the restaurant business were considered; modern management innovations of the restaurant "Halych" were investigated; improvement of the mechanism of using modern management innovations in the restaurant "Halych" is recommended.

*Key words:* innovation, innovation process, innovation management, management, managerial innovation, service, client, consumer, restaurant business, restaurant economy, restaurant, restaurant establishment, catering.

*Practical significance of the obtained results.* In the research process, the recommended development of a project for the implementation of an information system for a restaurant is presented, as well as practical recommendations are given for the development and implementation of a set of internal reporting at a catering enterprise, which will lead to the acceleration of the use of modern management innovations, and will also have a positive effect on the functioning and level of innovation development of this enterprise in the restaurant industry. The practical significance of the results also lies in the determination of theoretical provisions and the formation of conclusions presented in the work, which allow expanding and systematizing knowledge in the field of modern management innovations in restaurant activity.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	
1.1. Проблеми наукового забезпечення управлінських інновацій у ресторанному господарстві.....	
1.2. Сучасні інноваційні підходи до оцінювання професійних компетенцій працівників організації ресторанного бізнесу.....	
2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ РЕСТОРАНУ “ГАЛИЧ”.....	
2.1. Загальна характеристика управління інноваційною діяльністю ресторанного закладу.....	
2.2. Забезпечення управлінських процесів у ресторані “Галич”.....	
2.3. Аналізування фінансових ресурсів ресторанного закладу.....	
3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У РЕСТОРАНІ “ГАЛИЧ”.....	
3.1. Проєкт впровадження інформаційної системи для ресторанного закладу.....	
3.2. Розроблення та впровадження комплексу внутрішньої звітності на підприємстві громадського харчування.....	
4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	
4.1. Охорона праці.....	
4.2. Безпека в надзвичайних ситуаціях.....	
ВИСНОВКИ.....	
БІБЛІОГРАФІЯ.....	
ДОДАТКИ.....	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Перехід до інноваційної парадигми розвитку економіки порушує питання підвищення ефективності роботи підприємства ресторанного господарства, як основного суб'єкта господарювання у площині використання сучасних управлінських інновацій та механізмом їх впливу на його економічні результати діяльності. У фокусі такого переходу реалізація комплексних інновацій синтезує важливість управлінських інновацій.

Інтенсифікація переходу до інноваційної економіки, впровадження сучасних технологій у непростих умовах, що зберігаються ознаки рецесії у ресторанній сфері, позначила питання безпеки харчування на найвищому рівні. Слід підкреслити, що зазначений перехід представляє собою тотальне й якісне зрушення у функціонуванні усього ресторанного бізнесу, який повинен охопити усі рівні та типи даного бізнесу. Для його здійснення потрібен подальший розвиток теоретичних основ науки про інновації, інноваційну діяльність та управлінські інновації підприємств ресторанного типу, що, у першу чергу, спрямоване на дослідження механізму впливу результатів такої діяльності на економіку ресторанного закладу та пов'язаних ризиків у сучасних умовах.

Громадське харчування, що має складну структуру, розглядається, як галузь економіки та вид економічної діяльності, має свої специфічні особливості, що знаходять своє відображення у виконуваних підприємствами харчування функціях – виробництво, реалізації, організації споживання та дозвілля. Ресторани як підприємства сфери харчування характеризуються єдністю процесів виробництва та форм обслуговування споживачів. Значимість вітчизняного ресторанного ринку обумовлена рядом причин. Харчування у ресторанах дозволяє заощаджувати матеріальні та трудові ресурси суспільства внаслідок раціонального використання сировини, сприяє оптимізації стилю життя населення, відповідаючи на виклики ділової активності міських жителів, забезпечує повноцінним збалансованим харчуванням, сприяючи збереженню

здоров'я.

Дослідженню проблем використання сучасних управлінських інновацій підприємств ресторанного господарства присвятили свої роботи такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як В. Біян, Б. Брухлій, О. Давидова, О. Завадинська, М. Клапчук, Л. М. Мельник, Л. Я. Малюта, Г. Й. Островська, В. А. Паляниця. В. І. Пискар, Н. Русавська, І. І. Стойко, Р.П. Шерстюк та інші.

Актуальність питань, пов'язаних з удосконаленням механізму використання сучасних управлінських інновацій підприємства ресторанного господарства, зумовили тематику даного дослідження.

**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 з удосконалення механізму використання сучасних управлінських інновацій підприємства ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено наступні завдання:

- описати проблеми наукового забезпечення управлінських інновацій у ресторанному господарстві;
- розкрити сучасні інноваційні підходи до оцінювання професійних компетенцій працівників організації ресторанного бізнесу;
- зробити загальну характеристику управління інноваційною діяльністю ресторанного закладу;
- дослідити забезпечення управлінських процесів у ресторані “Галич”;
- проаналізувати фінансові ресурси ресторанного закладу;
- розробити проєкт впровадження інформаційної системи для ресторанного закладу;
- надати практичні рекомендації щодо розроблення та впровадження комплексу внутрішньої звітності на підприємстві громадського харчування.

**Об'єкт дослідження** – ресторан “Галич”.



**Предмет дослідження** – теоретико-практичні аспекти використання сучасних управлінських інновацій на підприємстві 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 впровадження проєктної пропозиції).

**Інформаційною базою** дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна 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 і власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій з удосконалення механізму використання сучасних управлінських інновацій на підприємстві ресторанного господарства (на прикладі ресторану “Галич”). Зокрема, у роботі:

- рекомендовано проєкт впровадження інформаційної системи для ресторанного закладу;
- розроблено і представлено практичні рекомендації щодо розроблення та впровадження комплексу внутрішньої звітності на підприємстві громадського харчування.

**Практичне значення одержаних результатів.** У процесі дослідження запропоновано використовувати впровадження інформаційної системи для ресторанного закладу, що дасть змогу збільшити кількість продажів, зменшити час обслуговування клієнтів, а також розробити та впровадити комплект внутрішньої звітності, що дозволить внутрішній звітності бути оперативною та

дасть змогу чинити істотний вплив на коригування результатів діяльності центру відповідальності у ресторанному підприємстві. Комплект звітності враховує рекомендації відносно бюджетування та дозволить включати відомості про фактичні й передбачувані відхилення від планових показників.

**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 міжнародній науково-практичній конференції, зокрема:

1. Гошко А. Ю., Солтис М. В., Паляниця В. А. Сучасне становище підприємств готельно-ресторанної сфери // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції “Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства” (10 листопада 2023 р.). Запоріжжя: НУ “Запорізька політехніка”, 2023. 1268 с. С. 844-848.

**Обсяг та структура кваліфікаційної роботи магістра.** Кваліфікаційна робота магістра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії та додатків. Загальний обсяг роботи – \_\_\_\_ ст., \_\_\_\_ табл. і \_\_\_\_ рис., \_\_\_\_ дод., використані джерела із 57 найменувань.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

## **1.1. Проблеми наукового забезпечення управлінських інновацій у ресторанному господарстві**

Ефективність економічних перетворень багато в чому визначається стратегічною спрямованістю системи управління, що дозволяє адаптувати ресторанний бізнес до мінливих ринкових умов у процесі функціонування. У ситуації, що склалася, необхідно обґрунтовувати стратегічні підходи до відновлення та підвищення якості роботи систем управління різних рівнів, а також до створення механізмів, що дозволяють практично вирішувати ці завдання. У цьому зв'язку важливим представляється дослідження управлінських інновацій, місце й роль яких у сучасній економіці визначається принциповими зрушеннями в створенні та характері інформаційного, технологічного й інституціонального базису суспільного господарства [9, с. 28].

На сьогодні у межах інноваційного менеджменту формується нова галузь знань – управління нововведеннями. Однак при цьому, як правило, мова йде не про властиво управлінські інновації, а про науково-технічні та виробничі нововведення. У цьому сенсі цілісна концепція управління нововведеннями залишається неопрацьованою, відсутні визначення системи понять і категорій управління нововведеннями, включаючи такі базові поняття, як управлінська інновація, інноваційна система, механізм інноваційного управління тощо.

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

- використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового

ринкового забезпечення;

- впровадження продукції з новими властивостями;

- використання нової сировини;

- зміна в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення;

- поява нових ринків збуту.

Ці положення І. Шумпетер сформулював ще в 1911 р. Пізніше, у 30-і роки, він уже ввів поняття “інновація”, трактуючи його, як зміну з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації у промисловості.

І. Шумпетер у такий спосіб визначає поняття інновації: “Інновація – нова науково-організаційна комбінація виробничих факторів, мотивована підприємницьким духом... це або комбінація нових способів існуючих факторів виробництва, або нові товари або ще невипробувані методи або виробництва для нового ринку, а також виробництво з використанням нових засобів виробництва” [14, с. 18].

В економічній літературі поняття інновації (нововведення) трактується неоднозначно, насамперед, залежно від об’єкта та предмета конкретного дослідження. Цим терміном найчастіше одночасно позначають і процес створення та впровадження нового, і його конкретний результат, що, як справедливо відзначає В. І. Громека, приводить до плутанини у поняттях. Так, інновація розглядається, як:

- сукупність технічних виробничих і комерційних заходів, що приводить до появи на ринку нових поліпшених товарів (Ф. Ніксон);

- результат творчої діяльності, спрямований на розроблення, створення та поширення нових видів конкурентоспроможної на світовому ринку продукції, сучасної технології, впровадження нових, адекватних ринковим умовам господарювання організаційних форм і методів управління, нових економічних структур тощо;

- пошук, відкриття, розроблення, удосконалення, освоєння, комерціалізація нових процесів, продуктів, організаційних структур і методів господарювання. Воно пов'язане з невизначеністю, прийняттям на себе ризику, перевіркою, експериментами та випробуваннями (Б. Твісс) [2, с. 49].

На думку П. Друкера, те, що ми називаємо “економічний прогрес”, насправді є нововведенням. При цьому .... “воно не обов'язково повинно бути технічним, воно може взагалі не бути річчю, як такою. Як приклад можна привести таке нововведення, як надання покупцям споживчого кредиту, що змінює орієнтацію економіки із пропозиції на попит незалежно від рівня її продуктивності” [2, с. 52].

За визначенням, поданим в “Концепції інноваційної політики України до 2030 року”, а також відповідно до міжнародних стандартів (керівництво Фраскати), інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого продукту, реалізованого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, використовуваного у практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг [13, с. 68].

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

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

Інші дослідники під інновацією розуміють процес, що містить генерацію нової ідеї щодо продукції, технології, матеріалу, управління, форми організації

виробництва – аналізування та відбір пропозицій, що зроблено; апробацію розроблення у виробничих умовах; масове виробництво й оцінювання з боку споживачів. Таке визначення даної категорії представляється нам найбільш повним і точним, оскільки тим самим інновація й інноваційний процес трактуються, як комплексні, складні феномени, що мають різноманітні аспекти аналізування, “важелі” управління та форми взаємодії із суспільним виробництвом і його організаційною стороною. Це важливо підкреслити, оскільки найчастіше інновації вивчаються “одномірно” – як проблеми технічні, економічні, психологічні, організаційні тощо, а поняття інноваційної системи одержує трактування, як правило, лише організаційне.

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

Як приклад розглянемо визначення управлінської інновації. Управлінська інновація – будь яке організаційне рішення, система, процедура або метод управління, що суттєво відрізняються від сформованої практики й уперше використовувані у конкретній організації [15, с. 75]. У даному визначенні справедливо підкреслюється, що новизна співвідноситься із практикою управління у конкретній організації. При цьому передбачається, що нові методи або процедури, можливо, уже відомі й використовуються на передових підприємствах, але в організації, що ще тільки приступає до їхнього застосування, можуть з’явитися труднощі та проблеми. Однак таке трактування розуміння управлінських інновацій лише частково виражає істота даного складного, багатоаспектного поняття, його системну функцію, що інтегрує роль і місце у забезпеченні ефективності реалізації системних змін.

Поняття “управлінська інновація” відноситься не просто до створення та поширення нововведень у системах і структурах управління, але до таких понять, які носять принципово істотний характер, відносяться не тільки (і не

стільки) до категорії часу появи та використання, а супроводжуються якісними змінами у діяльності [15, с. 76].

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

На наш погляд, основними компонентами інноваційної діяльності є новації, інвестиції та нововведення. Новації формують ринок нововведень (новацій), інвестиції – ринок капіталу (інвестицій), нововведення (інновації) – ринок чистої конкуренції нововведень. Разом ці три основні компоненти формують сферу інноваційної діяльності. Під інноваціями у широкому змісті розуміється прибуткове використання нововведень у вигляді нових технологій, видів продукції та послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру.

Основним товаром ринку інновацій є науковий і науково-технічний результат, продукт інтелектуальної діяльності, який захищений законом про авторське право [19, с. 14].

Ринок нововведень формують наукові організації, вузи, науково-дослідні підрозділи комерційних організацій, самостійні лабораторії та відділи, вітчизняні та закордонні новатори. Під ринком чистої конкуренції нововведень ми розуміємо сукупність продавців і покупців, що роблять угоди зі схожим товаром у ситуації, коли жоден покупець або продавець не виявляє великого впливу на рівень поточних цін, завдяки чому ми можемо не брати до уваги цінову, нецінову, несумлінну боротьбу між суб'єктами ринку за найбільш

вигідні ринки збуту, сфери додаткового капіталу, результати науково-технічної діяльності тощо. Будь яке підприємство зацікавлене у постійному відновленні та розвитку, однак основним фактором, що обмежують процес розвитку, є капітал у будь яких його видах: акціонерний, венчурний, статутний, позичковий тощо. Тому при всій різноманітності форм участі організацій на ринку нововведень визначальною умовою є обсяг інвестицій як у сферу наукової й науково-технічної діяльності, так і в процес перетворення нововведень у нововведення.

Дуже важливою умовою росту якісних ресурсів виступає управління створенням і засвоєнням у циклічному процесі відтворення виробничо-технологічних й управлінських нововведень, а основою формування таких умов росту виступає інноваційна система підприємств.

Сутність інноваційної системи малих і середніх ресторанів в Україні розкривається в її системній функції, яка полягає у зміні (росту) якісного рівня всіх видів використовуваних ресурсів – трудових, матеріальних, інформаційних тощо, а тим самим і переходу ресурсів з категорії масових у категорію якісних, і також у зміні якості діяльності, включаючи узгодження режимів функціонування й розвитку господарської організації в цілому.

Функції інноваційної системи безпосередньо реалізуються у процесах відтворення через розроблення або засвоєння із зовнішнього середовища тих або інших нововведень продуктових, технологічних, маркетингових, підприємницьких, організаційних тощо [20, с. 71].

Необхідною умовою росту якісних ресурсів виступає управління створенням і засвоєнням виробничо-технологічних і управлінських нововведень у циклічному процесі відтворення, а основою формування таких умов росту й виступає інноваційна система підприємства.

Інноваційна діяльність підприємства, розглянута, як підготовка та здійснення відновлення послуг (продукції) і виробництва, включаючи створення нових продуктів і технологій, є основним засобом розвитку



підприємства, підвищення ефективності проведення і якості, забезпечення конкурентоспроможності продукції [27, с. 240].

Розрізняють виробничі інновації й організаційно-економічні (управлінські) інновації. Якщо виробничі інновації (нововведення) у ланцюжку зв'язків між результатами досліджень і розробок і властиво виробничим процесом виступають у формі нових продуктів і технологій, будучи основним фактором виробничо-господарської динаміки підприємства, створюючи нові науково-технічні напрямки діяльності й ліквідуючи старі, то управлінські інновації (нововведення) – основа постійного процесу вдосконалювання, як системи управління господарського об'єкта в цілому, так і її найважливіших елементів – управління інноваційною діяльністю й інноваційного аналізу.

Управлінські інновації – зміна організаційних структур, технології й організації процесу управління, спрямоване на модернізацію системи управління або її окремих елементів з метою прискорення або оптимізації вирішення завдань, що постають перед підприємством, на основі виявлення закономірностей і факторів розвитку інноваційних процесів на всіх стадіях життєвого циклу продуктів, технологій і самого підприємства. Управлінські інновації спрямовані на розроблення керуючих впливів і ґрунтуються на використанні всієї можливої інформації й прогнозних оцінок майбутніх станів інноваційної діяльності на підприємстві.

Відмінності між інноваційною та виробничою діяльністю визначають можливість врахування двох взаємозалежних аспектів проблеми місця та ролі управлінських інновацій у процесах інноваційного розвитку підприємства, а саме, управлінські інновації при вдосконалюванні систем і процесів управління виробничо-господарською діяльністю об'єкта у цілому й управлінські інновації у властиво інноваційній системі підприємства при управлінні інноваційною діяльністю й інноваційному аналізуванні. Відмінності між інноваційним та виробничим видами діяльності змушують вдаватися до пошуку нових організаційних рішень і структур на різних рівнях управління, які можна розглядати в якості організаційно-економічних (управлінських) інновацій.

Основне завдання схожих інноваційних рішень (наприклад, організаційних структур спеціального виду) – встановити внесок різних видів в “правильних” пропорціях і оптимально розподілити економічну відповідальність між вищим керівництвом обох видів діяльності, тобто встановити мети й розмежувати сфери компетентності відповідних організаційних структур.

Інноваційне управлінське рішення цієї проблеми пропонується одержати на базі використання матричної структури спеціального виду, а саме, творчої матричної проектно-виробничої структури. Така структура забезпечує найвищий рівень впровадження, а її розвинена форма повинна гарантувати також і високу новизну застосовуваних рішень [20. с. 75].

Матрична проектно-виробнича структура забезпечує рівновагу між виробничою й інноваційною видами діяльності. Це означає, що кожний елемент організації підлягає двом центрам прийняття рішень, тобто двом організаційним структурам: вертикально-виробничому підрозділу й горизонтально-інноваційній структурі.

Виробнича ж структура є більш твердою та формальною, у ній переважають ієрархічні мережі зв'язку, автократичний і авторитарний стилі управління, дисципліна у поведінці. Таким чином, перша, неформальна інноваційна структура сприяє вільному формулюванню інноваційних концепцій, а остання – формальна структура – сприяє їхньому практичному впровадженню й уведенню в проведення в широкому масштабі. Перша важлива в інноваційній діяльності, друга – на етапі впровадження проекту [21, с. 37].

Стандартна матрична структура не забезпечує великої новизни, оригінальності нових продуктів. Для цього така структура повинна бути перетворена в комбіновану структуру, що зв'язує творчі групи з інноваційними й виробничими структурами.

Виявивши специфіку інноваційної та виробничої діяльності, розглянемо інноваційну систему та джерела розвитку малих і середніх ресторанів, що

формують потенційні галузі виникнення інноваційних проблемних ситуацій, тобто сфери інноваційної діяльності.

Управлінські інновації у цьому випадку розглядаються в якості регуляторів, що забезпечують дозвіл цих ситуацій і встановлення динамічної рівноваги між процесами функціонування й розвитку підприємства. Інноваційні проблемні ситуації можуть виникати в процесі прийняття управлінських рішень при реалізації основних функцій управління – планування (прогнозування), організування, регулювання, облік, контролювання, мотивування тощо. Як показує аналізування, кількість і регулярність появи інноваційних проблемних ситуацій у тій або іншій сфері управління залежить від:

- типу підприємства (промислові, будівельні, сфери послуг тощо);
- рівня та стабільності цільових орієнтирів (зростання прибутку, довгострокові цілі, адаптивність).

Особливості інноваційних проблемних ситуацій зв'язані, насамперед, зі сталістю, регулярністю їх виникнення, що також побічно підтверджує факт неможливості вирішення їх стандартними методами. Крім цього, слід зазначити, що, як правило, інноваційні проблемні ситуації відносяться до актуальних проблем, що вимагають швидкого розв'язання, мають стратегічний характер і визначаються найчастіше неконтрольованими факторами [20, с. 73].

Отже, під інноваційною проблемною ситуацією будемо розуміти об'єктивно обумовлену розбіжність між процесами функціонування та розвитку, виражену у протиріччі інтересів суб'єктів господарювання. Для вирішення інноваційних проблемних ситуацій необхідне формування у межах інноваційної системи малих і середніх ресторанів організаційно-економічних механізмів, реалізованих через:

- перерозподіл функцій, завдань і господарської відповідальності між структурними блоками й елементами господарської системи;
- підвищення різноманітності способів реалізації системної функції шляхом розроблення та впровадження нових технологій (виробничих й інформаційних);

- формування умов, що забезпечують досягнення стратегічних цілей і вирішення тактичних завдань за допомогою використання як цінових, так і нецінових методів регулювання економічних відносин між суб'єктами господарювання у ресторанній сфері.

Із системно-методологічної точки зору це означає, що розроблення та впровадження у господарську практику управлінських інновацій, безпосередньо пов'язаних із трьома базовими типами перетворень, інваріантними господарським системам будь якого типу та рівня, незалежно від конкретної спрямованості:

- перетворення фізичних (матеріальних, інформаційних) ресурсів у продукт (послуги);
- перетворення праці у вартість (об'ємні характеристики, тиражування продуктів і послуг);
- перетворення творчості у різноманітність (структурні характеристики нововведення, створення зразку продукції).

При визначенні сутності інтегрованих управлінських інновацій відповідно до виділених видів ресурсів і типів діяльності будемо виходити із припущення, що необхідна повнота перетворення ресурсів у продукт, праці – у вартість і творчості – у різноманітність структурних характеристик кінцевих результатів діяльності підприємства – продуктів і послуг ресторанного бізнесу, досягається у тому випадку, якщо при формуванні управлінських інновацій в аналізуванні включається інтегроване розуміння зазначених типів перетворень [23. с. 202].

Процес аналізування середовища при оцінюванні виникаючих проблемних ситуацій, що вимагають нестандартних управлінських рішень, у цьому випадку є логічно первісним у ланцюжку елементів усієї інноваційної діяльності господарської системи. Так сучасна тенденція, що має нахил до різкого зсуву пріоритетів у галузі виробництва до відповідності балансу входу-виходу у бік двох останніх процесів припускає, що в умовах ринкової економіки будь яка господарська система існує лише тому, що за рахунок

періодичного відновлення факторів і результатів виробництва через виділені вище організаційно-економічні й технологічні механізми виявлення інноваційних проблемних ситуацій підтримується попит на його продукти. Залежно від результатів аналізу середовища, а також місії господарської організації, вона виробляє конкретну стратегію, дотримуючись її у ході своєї діяльності.

## **1.2. Сучасні інноваційні підходи до оцінювання професійних компетенцій працівників організації ресторанного бізнесу**

На наш погляд, для розкриття поняття трудового потенціалу у сучасному світі глобальної конкуренції інтелектуального лідерства необхідно розглядати трудовий потенціал, як сукупність необхідних компетенцій.

Термін “компетенція” (від латинського “*competo*” домагаюся, відповідаю, підходжу) означає знання і досвід в тій чи іншій області, але у сьогоденні, щодо персоналу підприємства, на наш погляд, основне його визначення доцільно характеризувати як “відповідний”. Спочатку цей термін застосовувався у психології, як поняття, що характеризує здатність індивідуума відповідати вимогам, пропонованим до нього оточенням. В економіці і соціології його зіставляють з основними характеристиками особистості, які знаходять своє вираження в ефективній поведінці на роботі. Поняття “компетенція” охоплює знання, навички та здібності, але не в абстрактному плані, а стосовно конкретної організації і її зовнішнього середовища [26, с. 37].

Уперше термін “компетенція” був введений у науковий обіг у 1982 р. В. Максвеллом, який вважав, що компетенція представляє собою раціональну комбінацію знань і здатностей, якими має персонал даної організації, розглянутих на невеликому проміжку часу [37, с. 321].

Уряд Великобританії вже в 1988 р. заснував Національну раду по професійній кваліфікації (НСПК), метою якого була розробка та перетворення в

життя системи професійної кваліфікації в Англії, Уельсі та Північній Ірландії. НСПК сформував єдину систему кваліфікаційних рівнів, відповідну до запитів роботодавців у різних сферах бізнесу. Призначення класифікатора полягало у тому, щоб “надати послідовну класифікацію рівнів компетентності та допомогти в просуванні й переході як у рамках одного рівня, так і між різними рівнями”. Система пропонує до використання п’ять основних рівнів компетентності при вирішенні будь яких професійних завдань. Система НСПК опирається на демонстрування професійних навичок, тому в ній актуалізуються практичні аспекти виконання роботи.

Слід зазначити, що багато авторів використовують поняття “компетенція” в якості узагальнюючого показника кваліфікації працівників, рівня загальної й професійної підготовки, який дозволяє адекватно реагувати на мінливі вимоги конкретного робочого місця або виконуваної роботи. Інші розглядають їх, як сукупність загальноосвітніх і спеціальних знань і здатність до виконання праці різного ступеня складності.

Аналогічно звичайному капіталу, компетенції представляють собою благо тривалого користування, але з обмеженим терміном служби; вимагають певних видатків, здатні морально застарівати до фізичного зношування їх носія; можуть змінювати свою цінність залежно від наявності або відсутності інших, сполучених з ними, факторів [26, с. 38]. Усе компоненти компетенцій вимагають детального аналізу з боку організації та з боку самого працівника, оскільки змінюються в часі й просторі й не існують без індивіда-носія.

Відображає розвиток соціальних і гуманітарних аспектів стратегічного управління у межах застосування економічних оцінок здатності особистості до створення певних доходів. Індивідуальна продуктивність праці й тривалість періоду діяльності працівника визначають його цінність для організації, успіх її діяльності і є капіталом, придбаним у результаті конкуренції роботодавців на ринку праці за рахунок відволікання коштів на користь поточному споживанню.

Змістовна характеристика рівнів компетенції  
(за системою НСПК) [43, с. 13]

Рівні компетенції	Специфіка практичних аспектів виконання роботи і демонстрування професійних навичок
Рівень 1	- здатність вирішувати різні передбачувані завдання, в основному стандартні
Рівень 2	- здатність вирішувати широке коло різних завдань у різному контексті, деякі завдання можуть бути складними та нестандартними, що вимагають особистої відповідальності або автономії індивіда; - необхідне вміння співробітничати з іншими членами робочої групи.
Рівень 3	- здатність вирішувати широке коло різних завдань у дуже широкому контексті; - більшість завдань є складними та нестандартними, що вимагають значної відповідальності або автономії індивіда; - потрібне вміння здійснювати контроль або керувати іншими особами.
Рівень 4	- здатність вирішувати широке коло складних технічних або професійних завдань у найбільш широкому контексті; - готовність до значної особистої відповідальності й автономії; - передбачається відповідальність за роботу інших осіб і розподіл ресурсів.
Рівень 5	- здатність до застосування набору фундаментальних принципів і комплексних методик у широкому й часто непередбаченому контексті; - дуже суттєва автономія індивіда та серйозна відповідальність за роботу інших і розподіл значного об'єму ресурсів; - передбачається особиста відповідальність за проведення аналізування та виявлення причин положення, розроблення, планування, виконання й оцінювання.

Працівники активні суб'єкти й об'єкти управління, характеризуються достипним рівнем розвитку компетенцій, мотивування, бажань і прагнень. Здійснюючи функції стратегічного й оперативного управління всіма організаційними ресурсами, вони визначають потенціал конкурентоспроможності, перспективи та ризики розвитку ресторанного бізнесу. Інвестиції у розвиток професійних компетенцій і підвищення готовності співробітників вирішувати виникаючі проблеми дозволяють швидко окупити вкладені кошти.

З погляду практичного застосування пропонуємо виділяти професійні, особистісні й соціальні компетенції. Під професійними компетенціями слід розуміти здатність до конкретної праці, обумовлену наявністю спеціальних

знань і навичок створення продуктів і надання послуг відповідно до існуючих критеріїв якості, методів управління та способів трудової діяльності, які дозволяють повно й ефективно використовувати всі наявні ресурси [1]. Професійні компетенції працівників у загальній сукупності організаційних потенціалів відіграють особливу роль, визначаючи конкурентоспроможність ресторанного бізнесу у цілому. Інноваційний процес пред'являє зовсім нові вимоги до компетентнісних характеристик, визначаючи необхідність гнучкості та мультивалентності, сприйнятливості до нових ідей, ініціативності, креативності, здатності до інтегрування та реалізації нововведень, командній, проектній і керівній роботі. Для цього необхідні нові управлінські підходи до активізації працівників з метою вьгпвлення їх професійних компетенцій і реалізації з більшою користю й ефективністю.

Соціальні компетенції є важливою умовою успішних взаємодій у процесі трудової діяльності. Особистісні компетенції відображають індивідуальні особливості, обумовлюючи можливості реалізації ділових і соціальних компетенцій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні компоненти компетенцій [43, с. 15]

Вид компетенцій	Компоненти компетенцій
Професійні	Інноваційність, знання основ бізнесу, лідерство, професійні знання, уміння, навички, досвід, кваліфікація, комунікативність, управління змінами, розвитком і підлеглими, гнучкість, мобільність
Соціальні	Культура спілкування, корпоративність, етикет, здатності до управління людьми, конфліктами, уміння навчати інших, наставництво
Особистісні	Психофізіологічні дані, емоційний статус, пізнавальні здатності, відповідальність, ініціативність, заповзятливість, культура мислення

З теоретичної та практичної точок зору важливо розглядати компетенції працівників, як основний резерв зростання конкурентоспроможності, управління яким, як цілеспрямованою діяльністю керівників усіх рівнів, містить



розроблення концепції та стратегії, кадрової політики, принципів і методів управління та базується на достовірних оцінюваннях відповідності професійних компетенцій працівників стратегічним цілям організації [48, с. 115].

Ціль управління компетенціями – спонукання індивіда до роботи з можливо більш повною й адекватною реалізацією індивідуальних професійних компетенцій у межах організації, а для цього необхідне створення оцінювального інструментарію, як інтегруючого компоненту, що реалізовує ідею об'єднання всіх управлінських функцій на основі життєздатних вітчизняних концепцій і західних моделей. Суть управління професійними компетенціями полягає у вирішенні наступних взаємопов'язаних завдань. По-перше, у формуванні таких професійних компетенцій працівника, які максимально відповідають стратегічним цілям організації та вимогам, що пред'являються конкретним робочим місцем. По-друге, в утриманні у працівників носіїв необхідних професійних компетенцій. По-третє, у створенні таких соціально-економічних і виробничо-технічних умов, при яких максимально реалізуються професійні компетенції без шкоди організму й інтересам особистості. В. М. Бехтерев писав: “уся справа... у такому здійсненні самої праці, яка давала б максимум продуктивності при оптимумі або максимумі для здоров'я, не тільки при відсутності перевтоми, але й при гарантії повного здоров'я та розвитку особистості працюючих” [54, с. 324].

Статус і роль професійних компетенцій у реалізації організаційної стратегії визначаються відповідністю їх набору та рівня розвитку критично значимим процесам, що вимагає створення оцінювального інструментарію, як компонента, що інтегрує методи й функції управління. Реалізація оцінювальних заходів потребує об'єктивних, надійних, достовірних комплексних і зрозумілих критеріїв і здійснення. Ключові посади виявляють істотний вплив на стратегію, визначення груп цих посад, виявлення відповідних компетенцій, їхній розвиток прискорюють реалізацію стратегічних цілей і завдань.

Кожній функції управління відповідають певні оцінювальні процедури. Системне оцінювання компетенцій працівників і результатів діяльності

повинно виступати основою комплексного застосування різних форм, методів і функцій управління та забезпечувати взаємодію кадрових служб і лінійних керівників [55, с. 40].

Компетенції працівників формуються та розбудовуються під впливом ендогенних факторів – вроджених даних, можливостей і здібностей, і екзогенних – виховання, освіти та життєвого досвіду. Отже, врахування основних способів визначення потреби у розвитку – “від людини” і “від організації”, порівняння вимог до посади (робочого місця) й індивідуальних професійних компетенцій працівника дозволяють виявити ступінь відповідності кожного виконуваний і можливій у стратегічній перспективі роботі. Управління професійними компетенціями із застосуванням оцінок, що піддаються контролюванню, перевірці та коректуванню, підвищує ефективність кадрових рішень і відповідальність лінійних керівників за їхнє прийняття, сприяючи досягненню стратегічних цілей розвитку організації та працівників.

Системне управління професійними компетенціями повинно здійснюватися на рівні особистості стаття на рівні організації на стадіях їх формування, стабілізування, стимулювання та розвитку. Усі компоненти компетенцій вимагають детального аналізування з боку підприємства та працівника, оскільки вони змінюються у часі та просторі, а інтегрування індивідуальних професійних компетенцій не завжди дозволяє одержати позитивний ефект. Ціль управління професійними компетенціями – спонукати працівника до роботи з можливо більш повною й адекватною реалізацією індивідуальних компетенцій у межах організації й трудових угод [1].

На рівні організації управління професійними компетенціями припускає втконання наступних операцій:

- оцінювання наявних працівників організації по основних компонентах професійних компетенцій;
- оцінювання потреб фірми у професійних компетенціях у відповідності зі стратегією розвитку, цілями та завданнями фірми, характерними для неї;
- порівняння наявних і необхідних для досягнення стратегічних цілей

професійних компетенцій.

На основі отримання відповідних даних визначається:

- чисельність співробітників, професійні компетенції яких відповідають вь лайливої стратегії без додаткового навчання;
- чисельність співробітників, що бідують у додатковому навчанні у зв'язку зі зміною стратегії організації;
- додаткова чисельність, необхідна для реалізації позначених цілей і завдань.

На рівні особистості управління компетенціями полягає в оцінюванні індивідом своїх можливостей відповідно до вимог опису посади та перспектив розвитку організації. Таке оцінювання дозволяє самостійно активізувати індивідуальні знання та навички, сформулювати мету діяльності на обраній посаді, ухвалити рішення щодо відповідності професійних компетенцій вимогам посади, необхідності їх розвитку за допомогою додаткового навчання або ротації [54, с. 325].

Стимулювання професійних компетенцій припускає створення організаційного механізму, при якому реалізація трудової діяльності для досягнення стратегічних цілей стане необхідною і достатньою умовою задоволення потреб працівника та формування у нього мотивів праці. Система стимулювання професійних компетенцій виступає, як сукупність вимог, що обумовлюють встановлення причинно-наслідкових зв'язків між зробленими трудовими діями, оцінюванням їх результатів і винагородою. Формування критеріїв стимулювання пов'язане з врахуванням ставлення працівників до різних благ, пропонованих організацією, їх особистими особливостями, ціннісними орієнтаціями, рівнем освіти, ситуацією в особистому житті, конкретними соціальними умовами, у яких перебуває людина, із соціально-психологічним кліматом і стилем керівництва у трудовому колективі.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ РЕСТОРАНУ “ГАЛИЧ”

### 2.1. Загальна характеристика управління інноваційною діяльністю ресторанного закладу

Ресторан “Галич” працює на ресторанному ринку м. Тернопіль понад 20 років. Основним видом діяльності підприємства є організація та надання послуг у сфері громадського харчування. Місцезнаходження підприємства: м. Тернопіль, вул. Лесі Українки, 18.

Ресторанний заклад “Галич” є комерційною організацією, тому основною метою діяльності є одержання прибутку за допомогою надання послуг у сфері громадського харчування. Усі види діяльності, що підлягають ліцензуванню, здійснюються тільки після отримання відповідної ліцензії. Це ресторанний заклад національної та інших кухонь, розрахований на 120 посадкових місць. Середній чек становить 600-800 гривень з людини.

Ресторан – це заклад ресторанної сфери із різноманітним асортиментом продукції власного виробництва та закупних товарів, високим рівнем обслуговування й комфорту в поєднанні з організацією відпочинку та дозвілля споживачів. Ресторан оформлений у неповторному дусі та традиціях України. Інтер’єр ресторану залучає та тішить теплою домашньою атмосферою та витонченою елегантністю українського колориту у кожній деталі. Кожну страву тут готують з душею та любов’ю, у кращих традиціях жителів країни, що нараховують не одне сторіччя. Гості ресторану можуть скуштувати тут вареники, голубці, борщ, свіжоспечену піцу, пасту з різноманітними соусами, страви з морепродуктів, салати, різні закуски та фірмові десерти.

У ресторані “Галич” є банкетний зал, в якому можна проводити різні святкування. Ресторан розрахований на 120 персон, як зазначалось вище, банкетний зал готовий прийняти 50 персон.

У будні дні ресторан пропонує комплексні обіди, а так само 20%-ву знижку на все меню з 14:30 по 18:30. Середній чек з людини в окремі святкові дні становить 1000 гривень.

В основі концепції ресторану лежить творчий підхід до кулінарних традицій і колоритний інтер'єр. Східний базар, на території ресторану, незвичайний посуд, статуетки, ароматні спеції створюють надзвичайну атмосферу в ресторані. Крім традиційного українського меню, у ресторанному закладі представлені асортименти української, кавказької, італійської, китайської кухонь.

Ресторан “Галич” має досить широкий асортимент страв складного приготування, включаючи замовлені та фірмові. У ресторанному закладі досить високий рівень обслуговування у комбінації з організацією відпочинку. Протягом усього часу діє основне меню, розроблене шеф-кухарем. Ресторанне підприємство займається обслуговуванням не тільки окремих відвідувачів, але й офіційних вечорів, прийомів, сімейних подій і банкетів. Підприємство також надає такі додаткові послуги, як приготування страв і організацію обслуговування святкового столу; страв й іншої продукції на замовлення; виїзні обслуговування банкетів і вечорів; доставка їжі додому. Ресторан “Галич” пропонує досить різноманітний асортимент страв, які представляють італійську, китайську, грузинську і європейську кухні. В асортиментах ресторанного закладу також є послуги з доставки страв і кейтерингове обслуговування.

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

Базовими видами діяльності ресторану є:

- обслуговування відвідувачів закладу забезпечують офіціанти, що дотримують дресс-коду, які зобов'язані знати та дотримуватись стандартів сервісу при спілкуванні з відвідувачами при подачі страв і напоїв, виготовлених командою кухарів або барменом на замовлення;

- контроль діяльності ресторану й усього персоналу здійснюють директор і керуючий;

- забезпечення всіма видами ресурсів для всіх сфер діяльності ресторану.

З метою забезпечення злагодженості роботи всіх підприємств існує механізм керування, який дозволяє встановити внутрішні зв'язки, а також контроль виконання й важелі впливу, охоплюючи діяльність усіх ланок і працівників підприємства – від робітника до керуючого.

Ефективність роботи ресторанів і високий рівень обслуговування залежать не тільки від технічного стану виробничих приміщень і технологічного встаткування залів, але й від ділових якостей управлінців. Функції управління ресторану “Галич” полягають у здійсненні: загального керівництва підприємством; техніко-економічного планування; обліку та фінансової діяльності; технічного та продовольчого постачання.

Організаційна структура керування відповідає типовим структурам, характерним для підприємств громадського харчування, охоплює всі функції керування, має чіткий розподіл і оптимальну степінь централізації функцій й обсягу управлінських робіт з рівнів управління, має достатнє інформаційне забезпечення. Структура керування ресторану “Галич” представлена лінійно-функціональною структурою (рис. 2.1). На чолі кожного структурного підрозділу перебуває керівник, наділений усіма повноваженнями й здійснюючий одноособове керівництво підлеглими йому працівниками, що й зосереджує у своїх руках усі функції керування.

Очолює діяльність ресторану “Галич” директор. Він несе повну відповідальність за реорганізацію господарської діяльності, виконання договорів і угод, розглядає скарги. Йому структурно підкоряються підлеглі керівника у ресторанному закладі, які повністю відповідають за поточну діяльність. Завідувач проведення керується посадовою характеристикою й приступає до виконання своїх обов'язків після підписання акту про матеріальну відповідальність. Забезпечує бракераж готової їжі. Забезпечує дотримання рецептур страв і технології їх виготовлення, підвищує продуктивність праці

працівників, складає графіки виходу на роботу тощо.

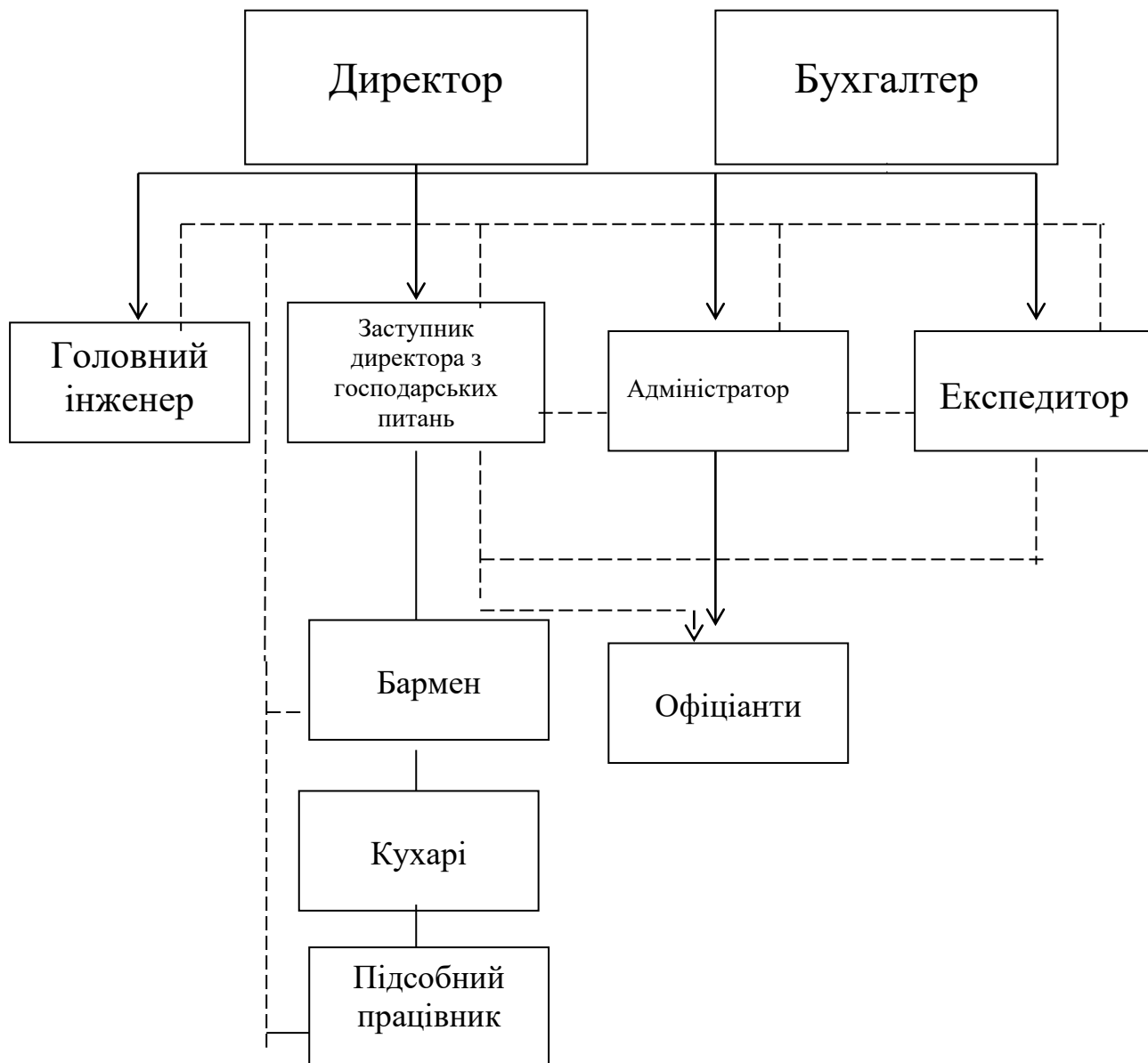


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану “Галич”

Функції обліку, планування й різні фінансові операції виконують працівники бухгалтерії ресторану “Галич”. Її очолює головний бухгалтер. Функції головного бухгалтера зводяться до формування річного бухгалтерського балансу, веденню обліку руху товарів, перерахунку податків і нарахуванню заробітної плати.

Важлива роль у роботі підприємств громадського харчування приділяється шеф-кухареві. Шеф-кухар відповідає за керівництво всієї кухонної сфери, а також за виготовлення страв по встановленому стандарту ресторану з

урахуванням досягнення максимального успіху в економіці й організації виробництва.

Адміністратор займається роботою з гостями та персоналом, зустрічю й вітанням гостей, здійснює контроль підготовки залу до обслуговування та забезпечення високого рівня продажів.

Офіціанти займаються обслуговуванням гостей: ухвалюють замовлення, оформляють і пред'являють рахунку, обслуговують банкетні, ювілейні, весільні, дегустації страв, надають гостям допомогу у виборі страв і напоїв і подачу їх на столи тощо. Також офіціанти здійснюють і роботу на виїзді, тому що ресторан "Галич" надає послуги по кейтерингу.

Бармен займається вітанням і обслуговуванням гостей спиртними й іншими напоями, готуванням і подачею змішаних напоїв, розрахунком з гостем, забезпеченням високого рівня продажів та якості обслуговування, поживленям ситуації в барі.

Права й обов'язки всіх працівників ресторанного підприємства визначені посадовими інструкціями й правилами внутрішнього розпорядку.

Ресторан "Галич" широко використовує у своїй роботі інформаційну систему. За допомогою їх адміністратори й менеджер можуть обмінюватися інформацією між собою, використовувати місцеву базу даних і мережа для пошуку інформації. Менеджер може пізнавати інформацію про конкурентів, давати рекламу, спілкуватися на предмет поліпшення якості й асортименту надаваних рестораном послуг.

Як ми вже відзначали, головний бухгалтер ресторанного закладу формує звітність підприємства. Бухгалтерська та статистична звітність ведеться в порядку, установленому чинним законодавством, і посадові особи несуть матеріальну, адміністративну та карну відповідальність за їхнє викривлення. Бухгалтерська звітність підприємства громадського харчування відображає склад майна та джерела його формування.

На підприємстві існує практика зниження управлінських витрат. На даний момент у комп'ютерній мережі ресторанного підприємства є



комп'ютерна програма "1 С: Бухгалтерія". Перелік документів і нормативно-правова база" ресторану "Галич" включає наступні документи.

1. Статут підприємства.
2. Свідоцтво про реєстрацію підприємства.
3. Ліцензія на алкогольну продукцію.
4. Відомості про стабільність санітарно-гігієнічного стану підприємства.
5. Відомості про відповідність підприємства ресторанного господарства вимогам будівельних норм і пожежної безпеки.
6. Метрологічне забезпечення виробництва.
7. Відомості про контроль якості на підприємстві.
8. Відомості про кваліфікацію виконавців послуг.
9. Надання послуг відповідно до загальноукраїнського класифікатора послуг населенню.
10. Збірники рецептур страв і кулінарних виробів поряд з діючими у галузі харчування стандартами та технічними умовами є основними нормативно-технологічними документами для підприємств громадського харчування.
11. Технологічні карти. У технологічних картах вказуються: найменування страви, номер і варіант рецептури, норма вкладення сировини масою бруто й нетто на одну порцію, а також даються розрахунки на визначену кількість порцій або виробів, що виготовлені з вказанням певної ємності, конкретизується вихід страви.

Техніко-технологічні карти (ТТК) розробляють на нові та фірмові страви та кулінарні вироби – ті, які виробляють і реалізують тільки у даному підприємстві. Термін дії ТТК визначає саме підприємство. ТТК містить такі розділи, як: найменування виробу та галузі застосування ТТК. Указують точна назва страви, яку не можна змінити без затвердження; приводять конкретний перелік підприємств, яким дано право виробляти та реалізувати дану страву, перелік сировини для виготовлення страви, вимоги до якості сировини тощо.

12. Галузеві стандарти (ОСТ) є основним нормативним документів, що регламентують виготовлення напівфабрикатів і кулінарних виробів.

13. Технічні умови (ТУ) – це основний регламентуючий документ, що визначає проведення напівфабрикатів тільки на підприємствах громадського харчування. Технічні умови містять вимоги до якості сировини та напівфабрикатів по органолептичних і фізико-хімічним показникам.

14. Технологічні інструкції (ТІ) вводяться одночасно зі стандартами (технічними умовами). Вони є основними технологічними документами, що визначають асортименти виготовлюваних напівфабрикатів.

Розглянемо асортиментні групи ресторану, що відносяться до ресторану “Галич”, і визначимо глибину кожної з асортиментних груп, вивчивши пропонуване меню на сайті ресторану (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка характеристик асортиментів ресторану “Галич”

Широта	Глибина	Насиченість
Холодні закуски	15	23
Гарячі закуски	28	32
Салати	36	41
Гарніри	25	27
Різотто	7	16
Лазанья	8	12
Піца	12	14
Гриль меню	14	21
Суші та роли	15	25
Спайси	7	9
Десерти	14	21
Вок	4	6
Рибні страви	8	12
М'ясні страви	11	19
Алкогольні напої	6	21
Безалкогольні напої	7	24
Доставка страв	1	-
Послуги кейтерингу	1	-

Асортимент ресторану “Галич” є досить широкий і містить 18 асортиментних груп. Кожна асортиментна група представлена глибокою лінійкою і є досить насиченої, що, у принципі, характерно для багатьох

підприємств громадського харчування, що працюють у даному сегменті. Насиченість представлених асортиментів (загальна кількість складових її окремих видів) – 324. Середня насиченість товарного асортименту (середня товарна лінійка) визначається розподілом загальної кількості продукції (324) на кількість асортиментних груп (18) становить 18 позицій (середня товарна лінійка).

Таким чином, можна сказати, що у ресторані “Галич” існує наявність різноманітних кухонь, що дає можливість широкої пропозиції відвідувачам і вибору страви, що цікавить різних клієнтів.

Охарактеризуємо властивості асортиментів у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Властивості та показники асортиментів ресторанного закладу

Властивості	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020, +/-
Коефіцієнт глибини, Кг	0,83	0,86	0,87	+0,04
Коефіцієнт широти, Кш	0,78	0,81	0,82	+0,04
Коефіцієнт новизни, Кн	0,24	0,24	0,28	+0,04
Коефіцієнт стабільності, Ку	0,64	0,67	0,7	+0,06
Коефіцієнт раціональності, Кр	0,62	0,64	0,63	+0,01

Як ми вже відзначали, виділяють п'ять основних властивостей асортиментів у ресторані “Галич”.

Коефіцієнт широти асортиментів, що визначається як кількість варіантів товарів представленого у вигляді класифікаційного угруповання до базової широти, в аналізованому періоді незначно збільшується, це свідчить про те, що розширюється меню ресторанів, додаються нові товарні групи.

Коефіцієнт глибини асортиментів показує ступінь глибини та може розраховуватися як по окремих підгрупах, так і в середньому по асортименту. Хоча кращий стан асортиментів не завжди можливо визначити. Відзначимо, ріст даного показника в аналізованому періоді. Глибина окремих асортиментних груп збільшується, середня глибина росте, це приводить і до

росту коефіцієнта глибини.

Що стосується новизни асортиментів, то тут також відзначається незначний ріст показника через впровадження нових асортиментних груп. При цьому, розширюється саме лінійка меню продуктів, додається сезонне меню, дитяче меню. Нові товарні групи вводяться звичайно в новий сезон і їх кількість становить приблизно 4-5 страв у кожному меню. Коефіцієнт новизни стабільний і в аналізованому періоді становить 28%.

Стабільність асортиментів визначається ступенем коливання продуктів у наборі. У 2022 році коефіцієнт досягнув 70 %, це значить, що 70 % продукції ресторанів користується стабільним попитом. Асортименти є досить гармонійними, з високим ступенем близькості окремих товарних груп між собою для задоволення попиту галузі харчування. Ця властивість не має кількісного вираження.

Проведемо дослідження асортиментів, використовуючи для цього методику ABC-аналізування. Для оцінювання будуть використані показники обсягів реалізації по основних видах меню, основній продукції. Проведення ABC-аналізування асортименту підприємства є універсальним у застосуванні та демонструє швидкий спосіб складання рейтингу. Дані, на основі яких будується ABC-аналізування, ранжируються від максимуму до мінімуму, і вважається частка кожної позиції і загальному підсумку (доходу). Фіксовані частки позицій асортиментів підприємства розподіляються з урахуванням наростаючого підсумку. Після чого визначаються категорії ABC-аналізування (табл. 2.3).

Згідно ABC-методу, по кожній позиції на основі стовпця “Накопичувальний внесок”, привласнюється категорія:

- усі позиції від початку таблиці до границі 80% – категорія А;
- усі позиції від границі 80% до границі 95% – категорія В;
- усі позиції від границі 95% до границі 100% – категорія С.

Таблиця 2.3

## АВС-аналізування асортиментів ресторану “Галич”

Найменування	Високе %	Накопичувальний внесок %	Група
Меню китайської кухні	21%	21%	А
Меню італійської кухні	19%	40%	А
Меню грузинської кухні	17%	57%	А
Барне меню	15%	72%	А
Сезонне меню	14%	86%	В
Інше	11%	97%	С
Дитяче меню	3%	100%	С
Разом	100%		

Таким чином, найбільше значення для ресторану “Галич” має виробництво та реалізація страв національних кухонь, що цілком є обґрунтованим, тому що ресторани є спеціалізованими. Основне меню ресторанів і становить категорію А. Також у групу даної категорії відноситься і барне меню, представлене в основному алкогольними та безалкогольними напоями. При різкому зниженні ефективності даних товарних груп ресторанного закладу буде зазнавати значних втрат. Ресурси даної групи повинні жорстко контролюватися, чітко прогнозуватися, бути максимально конкурентоспроможними й не втрачати свої сильні сторони.

Стабільні продажі забезпечує сезонне меню ресторанного закладу (група В). Дані ресурси також важливі для компанії, але можуть моделюватися більш спокійними й помірними темпами. Причиною низького внеску товарів групи З (дитяче меню) є їхня низька ліквідність у порівнянні з іншим асортиментами, при цьому вони не є стратегічно важливими для ресторану “Галич”.

Оцінюючи перспективи реалізації продукції й послуг ресторану, слід провести її ранжирування по ступеню попиту або використовувати прогнозовані темпи росту реалізації продукції.

При аналізуванні асортиментів було виявлено, що відбувається незначне зниження питомої ваги таких товарних груп як шашлик, піца й роли, незважаючи на те, що виторг від їхньої реалізації в абсолютному значенні росте.

Враховуючи сучасні тенденції ринку громадського харчування, ріст сегмента фаст-фудів необхідним для підприємства є “пожвавлення” даних груп товарів за рахунок можливості їх доставки додому.

На основі балансу виживання проведене ранжирування асортиментних позицій. Ранжирування за ступенем попиту складається наступним чином (балів):

- продукція, попит на яку буде зростати (перспективи збуту гарні) – 4;
- продукція (послуги), попит на яку залишається на колишньому рівні – 3;
- продукція (послуги), попит на яку погіршується – 2;
- продукція (послуги), що майже не знаходить попиту – 1.

Аналізування можливостей товарозабезпечення передбачає вивчення постачальників, їх можливостей і умов постачання, наявність рахунків до оплати, що дозволяє скоротити витрати обігу на оптові закупівлі.

Ранжирування товарозабезпечення може бути презентовано наступним чином:

- продукція, за якою є стійкі постачання на тривалий термін, – 4;
- продукція, по якій постачання стійкі, але не на тривалий термін, – 3;
- продукція, забезпечена разовими постачаннями, – 2;
- продукція, за якою споживачі не визначені – 1.

Потім проводять ранжирування по прибутковості:

- товарна група, у якій є можливості підвищення рентабельності – 4;
- товарна група, у якій рентабельність можна зберегти на існуючому рівні – 3;
- товарна група, у якій є тенденція до зниження рентабельності – 2;
- товарна група, у даний момент збиткова – 1.

На основі аналізування ступеня попиту на товари (послуги), товарозабезпечення та прибутковості становлять так званий баланс виживання по найбільш зацікавленим товарам або послугам у розрізі розглянутої сукупності критеріїв вибору (табл. 2.4).

На основі балансу виживання можна зробити висновок, про те, що у

ресторану “Галич” страви з доставкою додому мають максимальну оцінку, і ця тенденція збережеться у майбутньому. Високий рівень товарозабезпечення та прибутковості обумовлені тим, що роли та піца мають максимальну насиченість у товарній номенклатурі, що забезпечує їхній стійкий попит.

Таблиця 2.4

Баланс виживання (балів) ресторану “Галич”

Товарна група	Товаро-забезпечення	Ступінь попиту	Прибутковість	Зведений показник
Супи, гарячі страви	3	3	2	8
Салати, закуски	3	3	3	9
Барное меню	3	3	3	9
Страви з доставкою додому (роли, шашлик, піца)	3	4	4	11

Враховуючи яскраво виражені тенденції 2022 року полярності страв з доставкою додому, ріст ринку фаст-фудів робота із зазначеними товарними групами буде пріоритетною для діяльності підприємства ресторанного господарства та пожвавить попит за рахунок активізації способів доставки до кінцевого споживача. Крім того, дана група має потенційний попит через можливість її реалізації у вигляді напівфабрикатів, що також дозволить збільшати обсяги продажів ресторанного закладу. Провівши оцінювання асортиментів ресторану “Галич” можна стверджувати, що асортимент продукції (страв) досить широкий і глибокий.

Усе меню збалансовані по групах страв і цінових категоріях, враховують специфіку та тематику ресторану, регулярно коректуються (оновлюються), адаптовані під будь яку категорію відвідувачів, а також доступні для замовлення страв додому. Можна відзначити, що конкурентоспроможність меню у досліджуваного ресторанного підприємства висока, враховуючи популярність даних категорій страв в умовах кризи галузі харчування та відсутності прямих конкурентів у безпосередній близькості від ресторанів.

На сьогодні основний акцент зроблений на оцінювання можливостей і результатів у галузі якості, що демонструються ресторанными підприємствами.

Критерії результатів описують, чого підприємство досягло у даний момент, а критерії можливостей – засобу, за допомогою яких вона керує своїми робітниками для одержання результатів”. З погляду оцінювання якості управління персоналом інтерес представляють критерії, використовувані в премії уряду України у галузі якості, – це критерій “персонал”, який оцінюється максимум в 120 балів (12 %) і критерій “задоволеність персоналу”, оцінюваний у 90 балів (9%). Аналогічні критерії використовуються й у моделі TQM Європейського фонду управління якістю, відмінності можна відзначити тільки при аналізі субкритеріїв оцінювання якості.

## **2.2. Забезпечення управлінських процесів у ресторані “Галич”**

Під забезпеченням розуміємо комплекс логічно пов’язаних між собою заходів і конкретних дій по оцінюванні, обґрунтуванні і їх реалізації на конкретному підприємстві ресторанного господарства і у конкретних умовах їх функціонування. Двоїстий, а по суті, багатоетапний характер бізнес-процесів у діяльності підприємства ускладнює розуміння та перелік заходів щодо забезпечення їх конкурентоспроможності.

На першому етапі перед персоналом закладу ресторанної сфери постає завдання забезпечення конкурентоспроможності процесу виготовлення власного готового продукту. При цьому конкурентоспроможним повинен бути сам процес виробництва і його результат у вигляді готової продукції ресторанного господарства.

На другому етапі перед персоналом закладу постає завдання забезпечення конкурентоспроможності процесу продажів клієнтам власних або закуплених раніше готових продуктів. При цьому конкурентоспроможним повинен бути як сам процес продажів, так і невіддільна від нього послуга із продажу готової продукції. Процес продажів, по суті, є процес “виробництва” і “надання” послуг.



Він завершує підприємницьку діяльність цих суб'єктів і складається з окремих операцій, наприклад, фасування, сортування, упакування й обмін товару на гроші. Тобто готовий продукт або послуга по його продажі у діяльності підприємства на ринку невіддільні один від одного. Їхнє спільне виконання вимагає певних витрат ресурсів і зусиль персоналу закладу харчування.



Рис. 2.2. Структура бізнес-процесів у діяльності ресторану “Галич”

За останніх кілька років у ресторані “Галич” з’явилася проблема з функцією контролювання, яку виконує заступник директора з господарських питань. Особливо погіршився контроль за якістю продукції, яка надходить на склад ресторану, уже було виявлено кілька ситуацій з неякісними алкогольними напоями і м’ясними продуктами, на це слід звернути увагу, і для кращого контролю впровадити систему АСУР, а також покращити внутрішній і зовнішній контроль. АСУР – це автоматичне устаткування для ресторанної галузі. Система забезпечує високу автоматизацію управління рестораном, мінімальну вимогливість до ресурсів, високу надійність, захищеність, простоту, зручність, максимальну автоматизацію процесу та мінімальні витрати на

супровід і підтримку, і як наслідок мінімально можлива вартість. Ця система автоматизації для ресторану спрощує обов'язки заступника директора з господарських питань і допомагає йому при розрахунках.

Для забезпечення збільшення обсягів реалізації послуг, спрямованих на підвищення ефективності й прибутковості організації, необхідно здійснити вдосконалювання форм і методів обслуговування ресторанного закладу. При цьому слід звернути увагу на роботу ресторану.

По оцінках фахівців, ринок кейтерингових послуг досягся всього двох відсотків від можливої потенційної ємності. Дослідження, проведене по ціновому діапазону, дозволили зробити наступні висновки:

- найбільш нечисленним є верхній ціновий сегмент, тобто ті компанії, які працюють із vip-замовниками, надаючи кейтеринг вищого, елітного рівня;

- середній ціновий сегмент значно ширше верхнього й має постійну тенденцію до зростання, тому що усе більше великих організацій і фірм проявляють розумну економію коштів на проведення корпоративних заходів, при збереженні якості обслуговування, яка цілком може надати кейтерингова компанія, що працює в середньому ціновому сегменті;

- кількість операторів нижнього цінового сегмента найбільше вели- до, що пов'язане з бажанням невеликих фірм, а також приватних осіб довірити- ся професіоналам при організації святкових заходів і недорогих банкетів.

Святкування дня народження у зручному для замовника місці, весільні святкування, кава-брейк на конференціях, виїзне обслуговування банкетів, корпоративна новорічна вечірка – заходи різної тематичної спрямованості, які вимагають від фахівців з кейтерингу нових креативних ідей для їхнього проведення, щоб кожне соби- тие стало оригінальним, що й запам'ятовуються.

Основні бізнес-концепції ресторану при розвитку обраного напрямку зведені до наступних:

- корпоративне обслуговування (мобільна доставка обідів, організація місць громадського харчування у бізнес-центрах, компаніях або на виробництві);

- виїзне ресторанне обслуговування (банкет, фуршет, кава-брейк, барбекю);

- послуга “кухар вдома”.

На думку ряду експертів, що маневренні й успішні ті фірми, які вдало сполучають зазначені напрямки, самостійно забезпечення як корпоративних, так і часток клієнтів повним комплексом послуг. Така здатність стає одним з вирішальних конкурентних переваг підприємства громадського харчування.

Митецькі кулінари, що створюють шедеври смаку та форми з якісних продуктів, дизайнери-оформлювачі та відмінно знаючі свою справу офіціанти працюють для того, щоб свято було яскравим, смачним і незабутнім.

Кейтеринг зручний і для проведення ділових заходів, таких як презентації, виставки, переговори, семінари тощо, що не тільки дозволяє запрошеним підкріпитися, але й небагато розслабитися, поспілкуватися один з одним у комфортній обстановці. Залежно від формату, кейтерингове обслуговування буде орієнтовано на проведення фуршетів, організацію кофе-брейков, буфетів, шведських столів, у меню яких крім чаю й кава включається випічка, канапе, фрукти та різні десерти.

Для проведення корпоративов з виїздом на природу послуги кейтерингу також дуже затребувані. З обліком того, що останнім часом такі заходи завойовують усе більшу популярність, виїзні ресторани приймають в увагу побажання клієнтів. Пікніки, барбекю, коктейлі та розваги – замовникові не приносять ніяких турбот, при професійному виконанні підприємства громадського харчування. Проводяться ці заходи винятково у теплу пору року, будучи неформальним видом кейтеринга. Уся атмосфера пікніків і барбекю просочена теплом людського спілкування та веселощів (в якості потенційних споживачів можуть виступати великі агрохолдинги).

Доставка обідів і ленчів в офіси – ще один вид послуг, який надає кейтеринг, тому що жодне інше підприємство громадського харчування не може так швидко, смачно, якісно й зручно обслужити така кількість клієнтів, як при організації кейтеринга (район Східного масиву Тернополя представлений

більшою кількістю офісних і торгових центрів).

При реалізації виїзного обслуговування, також особлива увага приділяється такому сегменту споживачів, як приватні особи, коли кожний потенційний клієнт може скористатися зручними послугами кейтерингу: замовити недорогий банкет (що припускає розміщення всіх гостей за столами, які обслуговуються офіціантами) або новорічну вечірку у будинку, зіграти весілля або відзначити ювілейну дату, День народження на природі, а також скористатися послугою навчання вдома кулінарному мистецтву. При цьому відсутня необхідність збирати, купувати посуд, столові прилади, меблі та предмети сервірування. До того ж, таке замовлення обійдеться набагато дешевше, ніж похід у ресторан.

Кейтеринг поза рестораном найбільш популярний в індустрії харчування, перевага його полягає у тому, що багато витрат (оренда приміщення, накладні видатки, оплата комунальних послуг, податки) можуть бути значно нижче, чим для кейтеринга в приміщенні. Недолік – високі видатки на транспортні засоби й спеціальне устаткування для зберігання та доставки приготовлених страв, кулінарних і кондитерських виробів, напоїв.

При проведенні виїзного обслуговування на підставі розрахунків підбирають посуд, прилади, білизну. Упаковують посуд у контейнери, обклеєний усередині тканиною, з відділеннями для певного виду з метою запобігання биття. З врахуванням погодженого із замовником меню працівники виробництва та сервіс-бару готують закуски, страви, напівфабрикати, кулінарні та кондитерські вироби, підготовляють напої. Завчасно у день проведення заходу відправляють їх на місце з обліком встановлених термінів зберігання продукції. У цьому випадку виконавець послуг відповідає за готування та доставку страв, сервірування та декорирування буфетів-барів, банкетних столів, збирання залів і здійснює розрахунки по закінченні заходу відповідно до раніше укладеного договору.

Особливу увагу слід приділити персоналу, тому що кейтеринг, як і будь який ресторанний бізнес, багато у чому залежить від рівня його підготовки. У

ринкових умовах найголовнішим і затребуваним членом команди стає менеджер по продажах, від ефективної роботи якого залежить, чи буде в закладу достатньо клієнтів, замовлень і, відповідно, високий рівень доходів. Пошук і залучення нових клієнтів, набір контрактів, презентація послуг підприємства – основні обов'язки менеджера по продажах. Крім основних обов'язків у сферу діяльності грамотного менеджера, може входити супровід проєктів після того, як підписаний контракт. До його компетенціям також буде ставитися расчёт необхідної кількості продуктів, напоїв, висновок договорів із субпідрядниками, які беруть участь у проєкті, розрахунок посадкових місць і оренда майданчиків.

Від кухаря залежатиме вибір кухні, придбання устаткування, добір персоналу кухні та багато інших питань, він контролює весь процес виготовлення, вирішує, які потрібно закупити продукти та стежить за їхньою якістю, також бере участь у реалізації практичних занять для гостей.

При специфіці кейтерингу не можна обійтися без залучення додаткового персоналу, приваблюваного на тимчасові роботи, тому що постійний штат часто не потрібний. Розвиток кейтерингового обслуговування напряму пов'язаний зі зміною пір року, наприклад, помітне поживлення спостерігається у новорічні свята, тоді як в інші зимові місяці часто спостерігається застій. Звідси й виникає необхідність задіяти тимчасовий персонал (бармени, офіціанти). Також для доставки обідів і ланчів в офіси підприємству потрібно залучити водія-кур'єра.

Оскільки більшу роль у діяльності підприємства харчування відіграє людський фактор, необхідно обмежувати доступ до інформації, щоб уникнути зловживання цією інформацією з боку персоналу з метою її коректування в особистих інтересах, тому що по оцінках фахівців, злочинство на підприємствах харчування досягає 3-30% від доходу.

Для обмеження доступу персоналу до інформації необхідно визначити, яка інформація необхідна для яких працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Доступ персоналу ресторану “Галич” до інформації

Персонал підприємства харчування	Інформація						
	КП	КП	КП	КП	ВКП	КП	ВКП
Керуючий рестораном	КП	КП	КП	КП	ВКП	КП	ВКП
Бухгалтерія	П	П	—	П	П	ВКП	П
Кадрова служба	П	—	—	—	—	П	ВКП
Маркетингова служба	П	П	П	—	—	П	—
Служба логістики	П	п	—	ВКП	ВКП	П	—
Завідувач виробництва	ВКП	—	—	П	—	—	П
Працівники виробництва		—	—	—	—	—	—
Адміністратор залу		ВКП	ВКП				П
Працівники залу		П	В				

В — введення даних; ДО — коректування даних; П — перегляд інформації

Виходячи з табл. 2.5 можна зробити висновок, що необмежений доступ до інформації може одержувати тільки директор ресторану. Інші групи працівників мають доступ до перегляду інформації, яка безпосередньо пов’язана з роботою їх напрямку, а також із суміжними напрямками діяльності підприємства харчування.

У такий спосіб може бути організована робота із внутрішньою інформацією підприємства харчування.

Крім організації внутрішнього інформаційного простору, важливим елементом управління підприємством харчування є одержання інформації про зовнішнє середовище, Інформаційні технології повинні передбачати можливість збору, акумулювання й аналізу такої інформації із зовнішніх джерел.

Кількість працівників ресторан “Галич” станом на 2020 р. становила 10 осіб (8 — робітників, 2 — адміністративних працівників). Чоловіків на підприємстві — 7, жінок — 3. У 2021-2022 рр. кількість працівників не змінилась.

На основі цих даних проаналізуємо зміни у русі кадрових ресурсів ресторану “Галич” у 2020-2022 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка руху кадрових ресурсів ресторану “Галич” у 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (осіб)		Відносне відхилення (%)	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Середньооблікова чисельність персоналу (осіб)	10	10	10	0	0	0,00	0,00
Кількість прийнятих на роботу (осіб)	1	3	2	-5	0	66,67	-50,00
Кількість звільнених з роботи (осіб)	1	3	2	8	9	66,67	-50,00
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушенням трудової дисципліни (осіб)	0	1	2	7	-9	100,00	50,00
Коефіцієнт обороту по прийому (%)	0,10	0,30	0,20	-0,62	0,68	66,67	-50,00
Коефіцієнт обороту по вибуттю (%)	0,10	0,30	0,20	-0,15	0,68	66,67	-50,00
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	0,10	0,20	0,00	-0,15	0,68	50,00	0,00

Отже, як бачимо з табл. 2.6, не відбулося змін у кадрових ресурсах ресторану за 3 останніх роки, тобто кількість працівників не змінювалась. Це є позитивним моментом для ресторану, та свідчить про те що підприємству важливі його працівники, і адміністрація ресторану робить все для того щоб забезпечити працівникам найкращі умови праці.

У ресторані “Галич” працюють лише професіонали та майстри свої справи, які сумлінно виконують свої обов’язки, незважаючи на різні труднощі. В цьому велика заслуга керівництва ресторану, так як вони прикладають великі зусилля для того щоб їхні працівники працювали в комфортних умовах, були добре з мотивовані та задоволені своєю роботою.

Проведемо аналіз ефективності використання робочої сили та якісного складу працівників ресторану (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналізування зміни чисельності персоналу ресторану відповідно до якісного складу у 2020-2022 рр., осіб

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення (осіб)	
				2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2021 р.
Середньооблікова чисельність персоналу	10	10	10	0	0
1. Промисловий персонал, з них:	7	7	7	0	0
а) робітники	4	4	4	0	0
б) службовці	1	1	1	0	0
в) спеціалісти	1	1	1	0	0
г) керівники	1	1	1	0	0
2. Непромисловий персонал:	3	3	3	0	0
з них жінки	5	5	5	0	0
працюють більше 1 року	10	10	10	0	0
віком 15-35 років	6	7	7	1	0
старше 35	4	3	3	-1	0



На основі даних з табл. 2.7, можна зробити висновок про те, чисельність персоналу ресторану в період 2020-2020 років залишалась незмінною. Порівнюємо групи промислового персоналу у відповідності до загальної кількості працівників.

Для кращого відображення побудуємо графік (рис. 2.3). Так як за період 2020-2022 рр. дані не змінювались, то відобразимо їх на одному графіку.

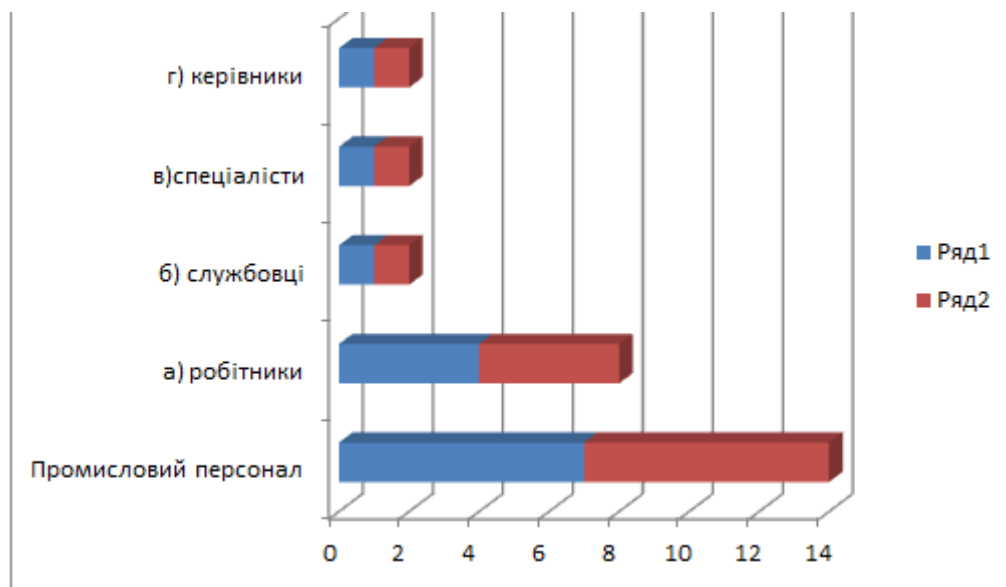


Рис. 2.3. Структура непромислового персоналу ресторану "Галич" у 2020-2022 рр.

Співвідношення чоловіків та жінок у ресторанному закладі станом на 2020-2020 рр. було незмінним: 50% чоловіків та 50% жінок.

### 2.3. Аналізування фінансових ресурсів ресторанного закладу

Дослідження фінансових результатів ресторанного підприємства представляє собою дослідження формування та використання фінансового результату, визначення основних тенденцій поведінки показників фінансового результату у динаміці, дослідження впливу основних факторів на формування

фінансових результатів суб'єкта господарювання та отримання висновків, необхідних для подальшої господарської діяльності, які є базою для прийняття управлінських рішень.

Оцінювання фінансових результатів ресторану “Галич” 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. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінювання динаміки структурних змін доходів і витрат ресторанного закладу у 2020-2022 рр., грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення грн.	
				2021/2020	2022/2021
Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг)	925451	1284000	836820,27	358549	-447179,7
Інші операційні доходи	-	-	-	0	0
Інші доходи	-	-	-	0	0
Разом доходи	925451	1284000	836820,27	358549	-447179,7
Собівартість реалізованої продукції	475231	500750	650000	25519	149250
Витрати на оплату праці	15300	12700	20000	-2600	7300
Інші витрати	105000	185000	25000	80000	500
Разом витрати	595531	698450	695000	102919	-3450
Фінансовий результат до оподаткування	329920	585550	141820,27	255630	-443729,7
Податок на прибуток	2954,4	3138	4005	183,6	867
Чистий прибуток(збиток)	326966	582412	137815,27	255446,4	-444596,7

Як бачимо з табл. 2.8, дохід закладу харчування зростає з кожним роком, відповідно до чого зростають і витрати.

Найбільший відсоток витрат закладу ресторанного господарства у 2020-2022 роках припадає на собівартість продукції. Далі йдуть витрати на оплату праці й інші витрати.

Далі необхідно проаналізувати динаміку показників прибутку ресторанного підприємства. Оцінювання проводиться методом порівняння фактичних даних за звітний період зі звітними даними за попередній період (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінювання динаміки показників прибутку  
ресторану “Галич” у 2020-2022 роки, грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, грн.		Відносне відхилення, %	
				2021 - 2020	2022- 2021	2021- 2020	2022- 2021
Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг)	925451	1284000	836820,27	358549	-447179,7	27,92	-53,44
Інші операційні доходи	-	-	-	0	0	-	-
Інші доходи	-	-	-	0	0	-	-
Разом доходи	925451	1284000	836820,27	358549	-447179,7	27,92	-53,44
Собівартість реалізованої продукції	475231	500750	650000	25519	149250	5,10	22,96
Витрати на оплату праці	15300	12700	20000	-2600	7300	-20,47	36,50
Інші витрати	105000	185000	25000	80000	500	43,24	-640,00
Разом витрати	595531	698450	695000	102919	-3450	14,74	-0,50
Фінансовий результат до оподаткування	329920	585550	141820,27	255630	-443729,7	43,66	-312,88
Податок на прибуток	2954,4	3138	4005	183,6	867	5,85	21,65
Чистий прибуток(збиток)	326966	582412	137815,27	255446,4	-444596,7	43,86	322,60

Як бачимо з поданої таблиці, чистий прибуток ресторану “Галич” у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс майже на 44%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком – фактично втричі, на 322,6%. Це є дуже хорошою тенденцією, оскільки з кожним роком прибуток ресторанного закладу збільшується, то можна

зробити висновок, що заклад ресторанного господарства знаходиться на стадії економічного зростання, отже, створює високу конкуренцію іншим підприємствам галузі харчування на місцевому рівні.

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

Для розрахунку рівня ефективності праці підприємства ресторанного типу 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 “Галич” у 2020-2022 рр.

Рік	Валова вартість продукції на рік	Кількість місяців	Середня кількість днів в місяці	Середня вартість продукції на місяць	Середня вартість продукції на день
2020	475231	12	30	39602,58	1320,09
2021	500750	12	30	41729,17	1390,97
2022	650000	12	30	54166,67	1805,56

Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника визначається за формулою 2.1:

$$W = \frac{Q}{Ч_{п}} \text{ (грн.)}, \quad (2.1)$$

де Q – вартість валової продукції за рік;

Ч<sub>п</sub> – середньорічна чисельність працівників.

Визначимо вартість валової продукції на одного середньорічного

працівника ресторанного закладу за три аналізовані роки:

$$W_{2020} = 475231 / 4 = 11880,75 \text{ грн.};$$

$$W_{2021} = 500750 / 3 = 166916,7 \text{ грн.};$$

$$W_{2022} = 650000 / 4 = 162500 \text{ грн.}$$

Визначимо вартість валової продукції на одну людину-годину, за формулою 2.2:

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

де Q – вартість валової продукції на день;

Z<sub>п</sub> – затрати праці.

Ресторан “Галич” працює 10 годин в день.

$$W_{2020} = 475231 / 40 = 11880,8 \text{ грн.};$$

$$W_{2021} = 500750 / 30 = 16691,67 \text{ грн.};$$

$$W_{2022} = 650000 / 40 = 16250 \text{ грн.}$$

Реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці визначається за формулою 2.3:

$$RP_{оф} = \frac{RP}{\Phi_{оп}} \text{ (шт.)}, \quad (2.3)$$

$$RP_{оф} 2020 = 326965,6 / 475231 = 0,7 \text{ грн.};$$

$$RP_{оф} 2021 = 582412 / 500750 = 1,2 \text{ грн.};$$

$$RP_{оф} 2022 = 137815,27 / 650000 = 0,2 \text{ грн.}$$

Отримані дані внесемо у наступну табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання трудового потенціалу ресторану “Галич” за 2020-2022 роки

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.)
2020	11880,75	11880,8	0,7
2021	166916,7	16691,67	1,2
2022	162500	1625	0,2

З табл. 2.11 спостерігаємо, що з кожним роком вартість валової продукції ресторанного закладу на одного середньомісячного працівника та на одну людину-годину збільшується, а також реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці збільшується у 2021 р. та знову зменшується у 2022 р.

Проаналізуємо активи та пасиви закладу громадського харчування (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Активи та пасиви ресторанного закладу “Галич” за 2020-2022 роки

Показник	Період		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
	грн.	грн.	грн.
1	2	3	4
Необоротні активи	480600	440600	375850
Оборотні активи	365750	475850	589750
Власний капітал	524737	641515	695232

продовження табл. 2.11

1	2	3	4
Поточні зобов'язання	313149,5	210783,5	183464
Довгострокові зобов'язання	8463,5	64151,5	86904
Баланс	846350	916450	965600

З табл. 2.11 видно, що оборотні активи щороку зростають, а необоротні активи – навпаки – зменшуються.

На основі представлених даних табл. 2.11 розрахуємо рентабельність ресторанного закладу.

$$N_p = \frac{\Pi}{З_v} \times 100\% , \quad (2.3)$$

де  $З_v$  – собівартість продукції.

$$N_p 2020 = 326965,6 / 475231 * 100\% = 68,8;$$

$$N_p 2021 = 582412 / 500750 * 100\% = 116,3;$$

$$N_p 2022 = 137815,27 / 650000 * 100\% = 21,2.$$

Як бачимо з розрахунків, норма рентабельності продукції ресторану “Галич” зростає у 2021 році порівняно з 2020 роком та знову знижується у 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У РЕСТОРАНІ “ГАЛИЧ”**

### **3.1. Проєкт впровадження інформаційної системи для ресторанного закладу**

Спочатку директор ресторану “Галич”, у якості системи контролю роботи використовував звичайну книгу обліку, у якій записувалися поставки і продажі продукції. Незабаром він зрозумів, що це не дає відповідного контролю й інформація просто губиться. Таким чином, було ухвалене рішення використовувати MS Excel, де була створена таблиця “Облік продажів” і містила 3 сторінки. Перша сторінка відображала продажі ресторану, на другій сторінці вказувався дохід по місяцях, на третій директор записував поставки продукції. З таблицею складно працювати, наприклад, немає можливості проаналізувати які товари користуються більш активним попитом. Також не було розуміння, коли відбуваються “година пік”, не можливо за допомогою даної таблиці зрозуміти, чи потрібний додатковий співробітник на певний час. Інші показники не враховуються, серед них: вартість продуктів, заробітна плата працівників, комунальні платежі (світло, вода, прибирання залу), податки, відсоток за операції, які проходять за допомогою пластикових банківських карт і безліч інших показників.

При створенні звіту починається перевірка складу, працівник бере певний товар і перераховує його. Потім порівнює дані, які одержав при підрахунку з даними про поставки цього товару. Наступним кроком іде розрахунки співробітником різниці даних з минулим звітом, і виходить готовий звіт.

Найголовнішим недоліком даної інформаційної системи є відсутність бази даних, яка б давала відомості про те, скільки коштує товар, його собівартість, коли отримано сировину на склад і як вона згодом витрачалася, не видно кількість чеків, відвідувачів і кількість обслужених клієнтів офіціантом,



на підставі чого можна було б оцінити роботу кожного з них. Немає чіткого розуміння про те, як функціонує заклад й ці дані не можуть допомогти у визначенні шляхів його розвитку й модернізації.

На даний момент робота здійснюється дуже повільно та неточно.

Кожен офіціант записує замовлення на окремий аркуш, наприкінці зміни він підсумує продажі, і адміністратор вносить їх у книгу обліку Excel.

Для того, щоб порахувати продажі за певний проміжок часу доводиться підсумувати таблиці вручну. Упевненості в тому, що дані, які передали офіціанти, а вони є неточними, немає.

Для розрахунків зарплати не існує зручного механізму мотивації співробітників, скільки б він не продав, заробітна плата в нього не зміниться.

Щоб подивитися залишки по складу доводиться вручну перераховувати товар, ваговий товар, приміром, цукор або борошно, доводиться зважувати. Усе це приводить до вкрай тривалого процесу.

Загальні недоліки існуючої ІС:

- неможливо оперативно стежити за економічними показниками діяльності ресторану;
- неможливо реально контролювати роботу працівників;
- неможливо чітко проводити інвентаризацію;
- неможливо стежити за видачею товару.

Через неможливість забезпечення чіткого контролю та розуміння того, як функціонує ресторан виникла необхідність удосконалення інформаційної системи за допомогою системи автоматизації закладу громадського харчування.

Потреба у новій інформаційній системі обумовлена необхідністю вирішення наступних завдань:

- облік складу (вхідні поставки продукції, видача товарів);
- облік витрат (заробітна плата працівника, оренда тощо);
- облік безготівкової оплати (відсоток еквайрингу);
- оборот компанії (чистий прибуток і загальний оборот);
- можливість розвивати програму лояльності для клієнтів;

- облік продажів кожного офіціанта;

- облік страв найбільшого попиту.

Визначені наступні вимоги до інформаційної системи:

- наявність системи ідентифікації клієнтів;

- наявність системи авторизації для працівників, що забезпечує доступ до інформаційної системи;

- розподіл прав доступу до баз даних (можливість установлення прав доступу до записів бази даних (читання, редагування, видалення) для офіціантів, барменів і адміністраторів).

Розглянувши основні системи автоматизації потрібно провести порівняльний аналіз систем і вибрати ту, яка зможе вирішувати поставлені завдання й усунути проблеми, що існують у закладі.

Усі загальновідомі системи автоматизації повністю підходять під потреби й завдання досліджуваного ресторану. Отже, необхідні такі критерії, за допомогою яких можливо розрізнити дані системи та виявити серед них найбільш оптимальну. Для цього були виділені наступні критерії.

Масштабованість – це здатність системи адаптуватися до розширення пропонованих вимог і зростання обсягів поставлених завдань. Порівняння систем за даним критерієм презентовано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння розглянутих систем за критерієм “масштабованість”

Найменування АІС	Регулярне відновлення	Можливість інтеграції зі стороннім ПО	Наявність технічної підтримки
Poster POS	+	+	+
Quick Resto	+	–	+
I-Retail	+	+	+
CASSBY	+	–	+
Modulpos	+	+	+
Iboxregister	+	–	+
Litebox	+	+	+

**Наступний критерій – термін впровадження системи (табл. 3.2).** Він визначає термін, за який система буде впроваджена й почне повністю функціонувати. Час впровадження розраховується залежно від обсягу робіт і, у свою чергу, розділений на такі етапи, як:

- етап обстеження підприємства, укладання договору;
- етап введення в експлуатацію;
- етап корегування налаштувань і навчання персоналу.

Таблиця 3.2

Термін впровадження АІС

Найменування АІС	Мінімум	Максимум
Poster POS	2 дні	5 днів
Quick Resto	2 дні	7 днів
I-Retail	4 дні	10 днів
CASSBY	3 дні	7 днів
ModulPOS	2 дні	8 днів
IboxRegister	3 дні	11 днів
Litebox	3 дні	16 днів

З даної таблиці стає очевидним, що лідером по параметрах і можливостях вирішувати поставлені завдання є система “Posterpos”.

Тепер подивимося докладно функціонал автоматизованої ІС і які плюси дають її функції.

Сумарна вартість впровадження автоматизованої інформаційної системи – включає суму прямих і непрямих витрат на придбання устаткування й впровадження системи на підприємстві.

У вартість входять:

- сума витрат на придбання устаткування (планшет, грошовий ящик, сканер штрих-кодів тощо);
- вартість внесення всієї інформації зі старої ІС у нову АІС;
- оплата тарифного плану АІС;

- вартість для додаткових закладів.

Системи порівнюються по витратах на оплату тарифного плану АІС для одного закладу і вартість впровадження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Сукупна вартість володіння системою

Найменування АІС	Тарифний план на рік (грн.)	Вартість впровадження
Poster POS	13440	26500
Quick Resto	20542	31000
I-Retail	25900	38000
CASSBY	17987	38900
Modulpos	14989	32900
Iboxregister	33000	32890
Litebox	19877	57872

Важливим фактором є наявність додатка на базі Android або IOS, який дає можливість бачити, як проходить робота підприємства, перебуваючи у будь якій точці земної кулі.

Немало важливим є можливість продовжувати роботу без підключення до Інтернету, і збереження усієї інформації до підключення до нього. Відомості про наявність таких можливостей представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Можливість АІС працювати off-line

Найменування АІС	Можливість працювати off-line	Вилучений доступ	Мобільні додатки
Poster POS	+	+	+
Quick Resto	+	+	-
I-Retail	+	+	-
CASSBY	-	+	+
Modulpos	+	+	-
Iboxregister	+	+	-
Litebox	+	+	+

Аналіз АІС показав, що всі аналізовані системи відповідають вимогам ресторану “Галич”. Через високу конкуренцію на ринку ІТ-послуг усі системи стрімко розбудовуються й акцентують увагу на захопленні галузевих ніш ринку. Крім того, усі виробники систем працюють і прагнуть до роботи із сучасними технологіями.

Зібрані та проаналізовані дані про АІС дали змогу виокремити критерії, за якими ці системи можна розрізнити і, відповідно, оцінити. Дані аналізу допоможуть визначити, які критерії найбільш пріоритетні, і оцінити системи в процесі побудови матриць порівняння.

Вибір автоматизованої інформаційної системи, результати порівняльного аналізу методів вибору рішень показали, що для даного завдання більшою мірою підходить метод аналізу ієрархій (МАІ). Даний метод використовується як інструмент системного підходу до ухвалення рішення складних проблем. Він дозволяє підібрати такий варіант розв’язку, який більше підходить користувачеві з погляду його розуміння й вимог до даної проблеми.

Вирішення питання вибору АІС – системи обробки інформації про замовників, за допомогою методу аналізу ієрархій починається з побудови ієрархії. В ієрархію входять: назва проблеми, критерії, альтернативи розв’язку й зв’язки між ними. Назва проблеми стає на піку ієрархії, на наступному рівні визначаються критерії, нижній рівень займають альтернативи. Проблема має зв’язок з кожним із критеріїв, а від кожного критерію проводиться зв’язок з кожною альтернативою.

У якості критеріїв вибору системи, що підтримує роботу декількох підприємств, були виділені наступні:

- масштабованість;
- термін впровадження АІС;
- вартість впровадження;
- можливість працювати off-line.

В якості альтернативних систем виступають: Posterpos; Quick Resto; I-Retail; CASSBY; Modulpos; Iboxregister; Litebox.

Наступним кроком є побудова матриці порівняння критеріїв. Оцінки ставляться з урахуванням шкали відносної важливості. Для матриці, розмірність якої становить 4x4, індекс погодженості рівний 0,057, а відношення узгодженості – 0,063. Оскільки відношення узгодженості задовольняє умову  $VU < 10\%$ , матриця вважається узгодженою, а не сформованою на основі випадкових суджень.

На наступному кроці були побудовані матриці порівняння альтернатив за критеріями. Оскільки виокремлено чотири критерії, то відповідно повинно бути чотири матриці порівняння.

У результаті застосування методу аналізування ієрархій для вибору автоматизованої інформаційної системи, була отримана діаграма результатів. На круговій діаграмі, представленої на рис. 3.1, відображені кількісні оцінки альтернатив. Альтернатива з найбільшою кількістю відсотків вважається найоптимальнішим варіантом вирішення даної проблеми. Таким вирішенням проблеми вибору АІС у цьому випадку є:

Poster POS – 14,2%;

Quick Resto – 11%;

I-Retail – 10,8%;

CASSBY – 10,5%;

Modulpos – 10,5%;

Iboxregister – 10,7%;

Litebox – 9,7%.

У результаті застосування методу аналізу ієрархій були отримані кількісні оцінки кожної з альтернатив, що дозволило виділити найбільш оптимальну під специфіку проблеми систему.

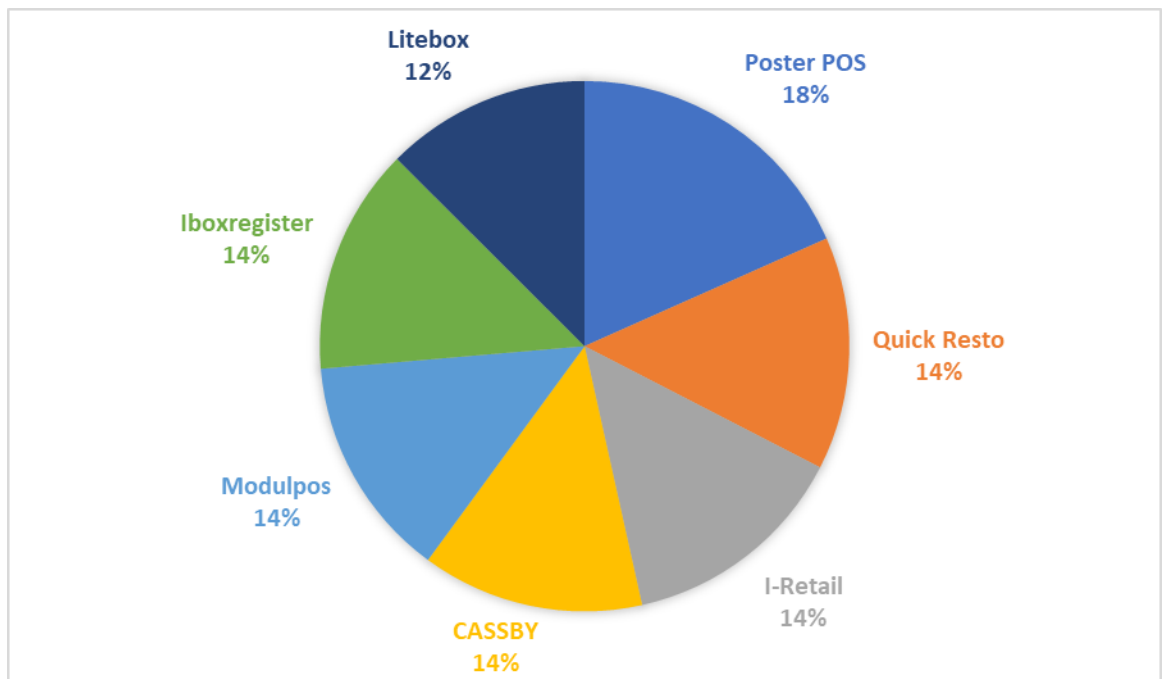


Рис. 3.1. Діаграма вирішення заданої проблеми

У цьому випадку найкращою є система Poster POS.

Таблиця 3.5

Перелік необхідного устаткування

Найменування устаткування	Кількість
Планшет Xiaomi MiPad 2	1
Термальний принтер Epson TM-T20 Ethernet (з DHCP налаштуванням) і Lan-кабелем	1
Кешбокс	1
Сканер штрих-кодів	1

Для початку процесу вдосконалення інформаційної системи ресторану “Галич” необхідно придбати додаткове устаткування, на яке буде встановлена АІС Poster POS і перенесена інформація, яка була в книзі ведення обліку до цього. У табл. 3.5 представлений перелік устаткування й вартість цього устаткування, яке необхідне для системи.

Для вдосконалення інформаційної системи ресторану необхідно встановити додаток PosterPOS, який необхідно скачати з Playmarket, для

планшета, що працює на базі Android.

Далі буде представлений граф опису бізнес-процесів в ідеології IDF0, на якому буде описаний процес створення звіту про товар.

Вхідними даними є створення Z звіту, а вихідними даними – готовий звіт. Дією є вибір продукції, по якій іде створення звіту й вибір періоду, за який створюється звіт.

Дана система АІС дає більше можливостей для контролю складу. Щоб отримати дані про залишок товару на складі, з'явилися нові можливості. При створенні звіту, можна вибирати категорії товару, а також вказувати дату, за який період створюється звіт. При перевірці поставок, можна враховувати звіт про списання товару. Дані функції дають більш чіткий і функціональний контроль.

Удосконалення інформаційної системи за допомогою АІС PosterPOS у першу чергу вирішить проблему контролю працівників і прискорить процес роботи. З'явиться можливість бачити актуальні продажі, оборот і чисту виручку закладу, стежити за складом і проводити інвентаризацію.

Удосконалення інформаційної системи за допомогою АІС PosterPOS у ресторані буде сприяти:

- контролю видачі товарів;
- більш високій швидкості обслуговування клієнтів;
- можливості проводити автоматичну інвентаризацію;
- контролювати процес роботи підприємства в реальному часі;
- збільшити прибуток підприємства.

Для економічної оцінки проекту необхідно визначити склад фахівців, які будуть займатися вдосконаленням АІС. У нашому випадку роботу буде виконувати адміністратор ресторану.

Витрати на розробку системи розділяємо на капітальні або одноразові (покупка устаткування для АІС) і експлуатаційні або поточні. Розрахунки виконаємо по окремих статтях:

1. Прямі матеріальні витрати.



## 2. Фонд оплати праці.

3. Відрахування на соціальні потреби.
4. Амортизаційні відрахування.
5. Накладні видатки.
6. Інші видатки.

Розрахунки витрат на придбання устаткування наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Витрати на купівлю устаткування

Найменування устаткування	Кількість	Вартість, грн.
Планшет Xiaomi MiPad 2	1	12000
Термальний принтер Epson TM-T20 Ethernet (з DHCP настроюванням) і Lan-Кабелем	1	8000
Кешбокс	1	1200
Сканер штрих-кодів	1	5600
Разом		26800

Витрати на придбання устаткування становлять 26800 гривень.

Для розрахунків фонду оплати праці необхідно розрахувати надбавку для адміністратора, яку він одержить за впровадження АІС, а також скласти баланс робочого часу. Дані зведемо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Розрахунки фонду оплати праці

№ п/п	Найменування показників	Показник
1	2	3
1	Кількість календарних днів у році	365
2	Кількість вихідних і неробочих днів у році	112
3	Кількість робочих днів у році	253
4	Невиходи на роботу:	
	- через хворобу	0

продовження табл. 3.7

1	2	3
	- чергова відпустка	0
5	Фактична кількість робочих днів у році	253
6	Тривалість робочого дня	8
7	Річний фонд робочого часу (год.)	2024

Годинну ставку заробітної плати ( $Z_{год}$ ) визначаємо за формулою:

$$Z_{год} = (З \times П \times К) / \Phi, \quad (1)$$

де  $Z_{год}$  – місячна зарплата, грн.;

$П$  – кількість місяців у році, крім відпустки;

$К$  – коефіцієнт, що враховує премії з фонду зарплати;

$\Phi$  – фактичний річний фонд робочого часу, годин.

Прийmemo середньомісячну надбавку інженера-програміста за додаткові роботи:

$$З = 3500 \text{ грн.},$$

$$\text{При } П = 11, \text{ а } \Phi = 2024 \text{ годин, одержимо } З_{год} = 21,87 \text{ грн./год.}$$

Розмір основної заробітної плати визначаємо виходячи із часу, витраченого на виконання робіт і вартості години роботи виконавця.

Основна заробітна плата визначається за графіком основних етапів робіт. Додаткова заробітна плата може скласти до 15% від основної.

Розрахунки фонду оплати праці наведено у табл. 3.8.

## Розрахунки фонду оплати праці

Етапи розробки	Час (година)	Годинна ставка (грн.)	Сума (грн.)
Аналіз ТЗ	12	21.87	262,44
Добір, вивчення літератури	40	21.87	874,80
Установка ПО	50	21.87	1093,5
Тестування ПО	60	21.87	1312,2
Розробка інструкцій З	40	21.87	874,80
Основна заробітна плата( разом)			4474,74
Додаткова заробітна плата			744,67
Коефіцієнт			992,90
Разом			6155,25

Розмір відрахувань на соціальні потреби становить 22% до нарахованої заробітної плати – 1354,16 грн.

Величина накладних видатків визначається в розмірі 80% від основної заробітної плати й складе:

$$НВ = 0,8 * 6155,25 = 4924,2 \text{ грн.}$$

Амортизаційні відрахування на оргтехніку припустимо провадити з розрахунку 50% у рік. Отже, по устаткуванню амортизаційні відрахування складуть:

$$26800 * 0,5 (50\%) = 13400 \text{ грн. у рік}$$

Повний кошторис витрат на розробку системи приведемо у табл. 3.9.

## Повна вартість впровадження АІС

Стаття витрат	Сума (грн.)
Фонд оплати праці	6155,25
Відрахування на соціальні потреби	1354,16
Капітальні вкладення	26800
Амортизаційні відрахування	13400
Придбання тарифного плану на рік	13440
Накладні видатки	4924,2
Разом	66073,61

Розрахунки щомісячних витрат на експлуатацію системи приведемо у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

## Розрахунки витрат на експлуатацію системи

Стаття витрат	Сума (грн.)
Надбавка до заробітної плати адміністратора	5200
Відрахування на соціальні потреби	1144
Витрати на електроенергію	180
Разом	6524

Таблиця 3.11

## Розрахунки планованих надходжень

Місяць	Збільшення обсягу продажів, %	Сума, грн.	Витрати, грн.	CF, грн.	$cF_t^{(\Sigma)}$
1	2	3	4	5	6
1	0	0	6234	- 6524	- 6524
2	1	6600	6524	76	- 6448
3	1	6600	6524	76	- 6372
4	2	13200	6524	6676	304
5	2	13200	6524	6676	6980
6	2	13200	6524	6676	13656
7	3	19800	6524	13276	26932
8	3	19800	6524	13276	40208

продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6
9	3	19800	6524	13276	53484
10	3	19800	6524	13276	66760
11	3	19800	6524	13276	80036
12	3	19800	6524	13276	93312

Проведемо економічну оцінку інвестиційного проєкту з впровадження автоматизованої інформаційної системи:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{cF_t}{k + q} - I_0, \quad (3.2)$$

NPV – чиста поточна вартість інвестицій;

CF – надходження коштів наприкінці t- ого періоду;

q- банківська ставка;

I – вартість реалізації інвестиційного проєкту (інвестиції).

$$NPV = 93312 / (1 + 0.12) - 41146.75 = 42167.54$$

$$PI = \left[ \sum_{t=1}^n \frac{cF_t}{(1+k)^t} \right] / \left[ \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \right], \quad (3.3)$$

де PI – рентабельність інвестицій.

$$PI = (93312/(1+ 0.12))/ 41146.75 = 2.02$$

$$PP = \frac{I_0}{cF_t^{(\Sigma)}}, \quad (3.4)$$

де  $PP$  – період окупності (років);

$I_0$  – первісні інвестиції;

$cF_t^{(\Sigma)}$  – річна сума грошових надходжень від реалізації інвестованого проекту.

$$PP = 41146,75 / (93312 / (1 + 0,12)) = 0,5$$

Таким чином можна зробити висновок, що витрати на впровадження системи окупляться через 6 місяців від дня введення системи в дію, чиста поточна вартість інвестицій має позитивне значення, рентабельність становить 202 %. Впровадження системи дає змогу збільшити кількість продажів, зменшиться час обслуговування клієнтів.

### **3.2. Розроблення та впровадження комплексу внутрішньої звітності на підприємстві громадського харчування**

Значне місце в обліковому процесі на підприємстві громадського харчування займає стадія формування системи форм внутрішньої звітності. Внутрішня звітність виступає як база для побудови й підтримки всієї управлінської структури. Дотримання правил її формування дозволяє проводити об'єктивний аналіз роботи підприємства. Вважаємо за доцільне визначити внутрішню звітність, як сукупність упорядкованих показників та іншої облікової інформації, у якій проводиться трактування відхилень від планових і кошторисних показників, без чого, на нашу думку, управлінський облік можна представити винятково, як сукупність цифрових даних, непридатних для цілей управління економічним суб'єктом. Економічна цінність інформації, що міститься в управлінській звітності, полягає у можливості виявлення у діючої бізнес-моделі конкретного підприємства помилки в управлінні, що ведуть до регресії процесу успішного розвитку підприємства

ресторанного бізнесу. Внутрішня звітність, як правило, містить систему взаємозалежних оціночних показників за певний період, що характеризують результати діяльності господарюючого суб'єкта або складових його елементів: бізнес-напрямів, конкретних проектів, структурних підрозділів, груп персоналу тощо. Демонстрація як кількісних, так і якісних показників відрізняє управлінську звітність від фінансової. Облікова інформація, що входить в управлінський звіт може бути виражена як у вартісному, так і в натуральному вираженні. Порядок складання управлінської звітності по центрах відповідальності не регламентується законодавчими й нормативними актами. Це призводить до необхідності розробки системи внутрішньо фірмових форм звітів, що містять усі необхідні для прийняття рішень дані про діяльність конкретного центру відповідальності з урахуванням специфіки його функціонування. Кожна організація має право самостійно визначати порядок формування, обробки, утримування звітних даних, а також лінії їх формування й представлення. Це залежить від специфіки діяльності кожної конкретного економічного суб'єкта, його організаційно-правової форми, управлінських зв'язків, застосовуваної бізнес-моделі й займаної на ринку ніші.

На рис. 3.2 представлена схема основних етапів формування й трансформації управлінської інформації – від збору, обробки й передачі управлінської інформації до генерування, регулювання й контролю управлінських рішень. Як видно на рис. 3.3, процес збору й узагальнення управлінської інформації проходить кілька етапів. Узагальнення даних проводиться шляхом складання управлінської звітності, на підставі якої проводиться генерування управлінських рішень. Метою складання внутрішньої звітності по центрах відповідальності є збір інформації для задоволення потреб управлінського складу економічного суб'єкта в обліковій інформації шляхом надання даних, що дозволяють здійснювати оцінку, аналіз, регулювання й контроль, прогнозування роботи окремих структурних підрозділів економічного суб'єкта галузі громадського харчування.

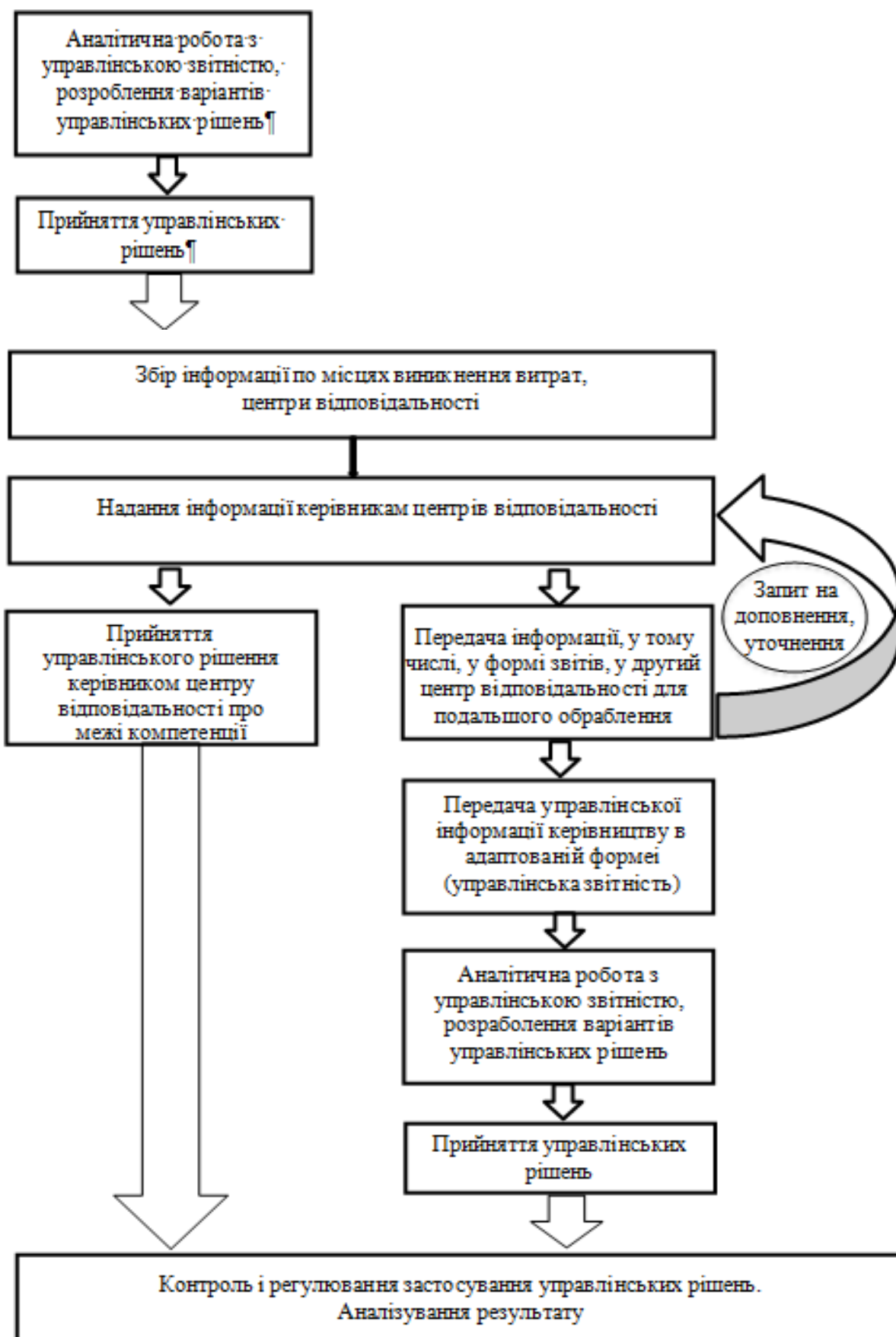


Рис. 3.2. Схема формування й передачі управлінської інформації



На підставі класифікації центрів відповідальності в межах виробничо-господарських стадій підприємств громадського харчування запропонуємо до впровадження на підприємствах громадського харчування систему центрів відповідальності із сукупністю ознак (господарчих-виробничо-господарських стадій), що дозволяють кваліфікувати той або інший центр відповідальності в економічному суб'єктові галузі з метою вдосконалення організаційно-методичних аспектів облікового процесу на підприємствах громадського харчування

Реалізуючи принцип формування єдиного інформаційного простору, у табл. 3.12 представлено комплект звітів із зазначенням періодичності їх складання й подання, і центрів відповідальності, адаптований до потреб управлінського складу підприємств громадського харчування й такий, що сприяє одержанню деталізованої й достовірної обліково-управлінської інформації про діяльність господарюючого суб'єкта, генеруванню, контролю й регулюванню конструктивних і ефективних управлінських рішень.

Представлена у табл. 3.12 система звітів може бути дороблена й деталізована з урахуванням специфіки функціонування конкретної організації.

Таблиця 3.12

Комплект внутрішньої звітності, рекомендованої до застосування на підприємствах громадського харчування

№ п/п	Найменування звіту	Періодичність складання	Центр, відповідальний за складання
1	Звіт-пропозиція про необхідність внесення змін до технологічної та калькуляційної документації	Щомісячно	Відділ виробництва
2	Звіт-заявка про потреби в сировинних та інших матеріально-виробничих запасах	Щодня / Щотижня	
3	Звіт про витрати на маркетингові потреби	Щомісячно	Відділ з просування і розвитку (PR-відділ)
4	Звіт за підсумками дослідження рівня цін на продукцію та послуги серед конкурентів	Щоквартально	
5	Звіт про продажі (формується в розрізі офіціантів, секцій, позицій меню та ін. залежно від запиту керівників)	Щотижня / Щомісяця	Відділ кейтерингу, відділ продажів

продовження табл. 3.12

1	2	3	4
6	Звіт про застосовані знижки	Щотижня	Відділ закупівлі та постачання, склади
7	Звіт про видалення замовлень, повернення, скасування попередніх рахунків	Щодня	
8	Звіт про середній чек	Щодня	
9	Товарний звіт	Щотижня	
10	Звіт про зміну цін закупівлі	Щотижня	
11	Надходження за постачальниками		
12	Звіт про рівень сировинних запасів на складах	Щотижня	Бухгалтерія, планово-фінансовий відділ
13	Звіт про рух грошових коштів	Щодня	
14	Звіт про кредиторську та дебіторську заборгованість (взаєморозрахунки з контрагентами)	Щодня	
15	Звіт про динаміку вартості сировинного набору	Щотижня	
16	Зведений управлінський звіт, зіставлений з даними бюджету	Щомісяця	

Запропонована періодичність подання звітності дозволить їй бути оперативною, що дасть змогу їй бути оперативною, що дасть змогу чинити істотний вплив на коригування результатів діяльності певного центру відповідальності у ресторанному підприємстві.

Комплект звітності враховує рекомендації відносно бюджетування та дозволить включати відомості про фактичні й передбачувані відхилення від планових показників.

Інформаційними джерелами при складанні внутрішньої звітності по центрах відповідальності будуть дані бухгалтерського, статистичного й виробничо-технічного обліку; планова, нормативна, маркетингова, фінансова, технічна інформація.

У числі переваг формування звітності по центрах відповідальності можна виділити наступні:

- керівники конкретного структурного підрозділу мають більшу інформацію про особливості його функціонування на відміну від менеджерів вищого рівня управління;

- звітність по центрах відповідальності дозволяє оперативно виявляти

### Відхилення та місця їх виникнення;

- виявлені відхилення диференціюються по винних особах;
- у звітність по центрах відповідальності включаються тільки ті дані, на які може вплинути менеджер;
- звітність відображає реальний стан справ малого підприємства;
- зростання ефективності управління витратами, коштами шляхом прийняття ефективних економічних рішень, необхідних для функціонування конкретного центру відповідальності суб'єкта малого підприємства.

Звіт-пропозиція про необхідність внесення змін у технологічну та калькуляційну документацію (рис. 3.3) застосовується для оперативного внесення змін у технологічні, техніко-технологічні й калькуляційні карти. Типи операцій: зміна норми входження інгредієнта; видалення інгредієнта; додавання / заміна інгредієнта; зміна технології приготування. На підставі вивчення звіту можуть бути прийняті наступні управлінські рішення: про затвердження змін у документах без опрацювання; про представлення додаткових пояснень за запитом; про відмову у внесенні змін; про необхідність здійснення опрацювання.

Тип операції: Зміна норми входження інгредієнта						
Дата	Найменування	Інгредієнт	Норма на 1 порцію			Вихід на 1 порц., гр
			од. виміру	брутто	нетто	
21.10.2023	<i>Прошутто</i>	<i>Моцарела</i>	<i>кг</i>	<i>175</i>	<i>175</i>	<i>130</i>
...	...	...	...	...	...	...
Довідково (затверджена норма)		<i>Моцарела</i>	<i>кг</i>	<i>180</i>	<i>180</i>	<i>135</i>
...	...	...	...	...	...	...
Зміни в технології готування						
<i>Відсутні</i>						
Пояснювальна записка						
<i>Зміни пов'язані з вимушеною заміною фірми-виробника сиру. Сир, що надійшов плавиться легше, у зв'язку з чим норму необхідно зменшити</i>						

Завідувач виробництва	<i>ПІБ</i>	
Статус затвердження змін	_____	_____
	<i>(затверджені, не затверджені, вимагають дод. пояснень)</i>	<i>(підпис керівника)</i>
Статус внесення змін	_____	_____
	<i>(дата, Ф. В. О. бухгалтера-калькулятора)</i>	<i>(підпис бухгалтера)</i>

**Рис. 3.3. Приклад Звіт-пропозиції про необхідність внесення змін у технологічну й калькуляційну документацію**

Звіт-заявка про потреби в сировинних та інших матеріально-виробничих запасах (рис. 3.4) складається керівником відділу виробництва (шеф-кухарем, завідувачем виробництва), або іншою уповноваженою особою (су-шефом тощо), щодня залежно від обсягів роботи підприємства громадського харчування для забезпечення безперервності виробничого процесу.

Після складання звіт передається у відділ постачання, який разом з бухгалтерією у вибіркового порядку провадить звірення фактичної наявності МПЗ із обліковими даними, щоб уникнути: неправильного зняття фактичних залишків працівниками проведення внаслідок неуважності; випадків розкрадань, псування МПЗ із вини матеріально відповідальних осіб тощо.

Ресторан «...»							
Структурний підрозділ: Виробництво							
Звіт-заявка про потреби в сировинних та інших матеріально-виробничих запасах							
№ п/п	Дата	Найменування МПЗ	Од. вим.	Фактичний залишок	Необхідна кількість	Оцінка відділу постачання	Оцінка бухгалтерії
1	15.09.2023	Куряче філе	кг	2,5	30	<i>погоджено</i>	<i>Факт. залишки відповідають обліковим</i>
2	15.09.2023	Яловичина (вирізка)	кг	0,8	9	<i>погоджено</i>	--
3	15.09.2023	Борошно (із твердих сортів пшениці)	кг	5	50	<i>погоджено</i>	--
...	...	...	...	...	...	...	...
Завідувач виробництва				<i>ПІБ</i>			<i>підпис</i>

Відділ постачання	<i>ПІБ</i>	<i>підпис</i>
Бухгалтер	<i>ПІБ</i>	<i>підпис</i>

Рис. 3.4. Приклад Звіт-Заявки про потреби е сировинних та інших матеріально-виробничих запасах

Апробація комплексу звітності припускає надання інформації від кожного із центрів відповідальності для оцінки реального стану справ на підприємстві й для виключення випадків подання некоректних даних. Звіт про витрати на маркетингові заходи складається у відділі з просування та розвитку після закінчення звітного періоду – місяця. На вимогу керівника зобов'язаний надати розшифрування та пояснення по витратах (рис. 3.5).

Ресторан «...»			
Структурний підрозділ: Відділ маркетингу			
Звітний період: Вересень 2023 р.			
Звіт про витрати на маркетингові заходи			
Стаття витрат	Код	Торба, грн.	Частка у виручці, %
Видатки на маркетинг – усього, у т. ч.:	050	37500	2,7
Реклама зовнішня	051	7500	0,5
Послуги дизайнера	052	0	0,0
Розробка й адміністрування сайту	053	0	0,0
Франчайзинг	054	30000	2,1
Фотопослуги	055	0	0,0
Поліграфічні послуги	056	0	0,0

Рис. 3.5. Приклад Звіту про витрати на маркетингові заходи

Крім цього, відділ з просування й розвитку зобов'язаний здійснювати оцінку стану локального ринку конкурентів у частині моніторингу коливань цін продажі асортиментних груп. На рис. 3.6 представлено звіт за підсумками дослідження рівня цін на продукцію й послуги серед конкурентів.

Ресторан «...»						
Структурний підрозділ: Відділ маркетингу						
Звітний період: 3 квартал 2023 р.						
Звіт за підсумками дослідження рівня цін на продукцію й послуги серед конкурентів						
№ з/п	Конкурент	Місце розташування конкурента	Категорія страв	Діапазон цін, грн.	Середня ціна, грн.	Спеціальні пропозиції
1	Кафе “Піца”		піца	110-240	175	<i>відсутні</i>
2	Ресторан “Патіо”		піца	150-280	215	<i>4 піци за ціною 3</i>
Відділ маркетингу				<i>ПІБ</i>		<i>підпис</i>

Рис. 3.6. Приклад Звіту за підсумками дослідження рівня цін на продукцію й послуги серед конкурентів

Звіт надається в бухгалтерію, бухгалтер провадить порівняльний аналіз звітних даних з фактичними показниками підприємства й вносити додаткові відомості у звіт.

Аналіз даних звіту дасть змогу робити коригування в ціноутворенні та політиці позиціонування бренду підприємства на ринку громадського харчування.

Щодня підлягає відстеженню облікова інформація про продажі. Для забезпечення транспарентності й релевантності облікової інформації про дохід підприємства громадського харчування запропоновані форми звіту про продажі, що припускають модифікації за запитом користувача (у розрізі офіціантів (касирів), секцій, зон реалізації, категорій страв, столів) (рис. 3.7-3.9).

Використання звітів дозволить об’єктивно оцінити структуру продажів, визначити сильні й слабкі сторони працівників, визначити доцільність застосовуваних програм лояльності й дисконтних пропозицій.

Період: 01.09.2023 по 12.09.2023  
 Дата й година формування звіту: 13.09.2023 11:53:39  
 Відповідальна особа: ПІБ

Офіціант	Сума, грн.			Розрахунки КРІ		Частка особистих продажів, %
	Продажу без обліку знижок	Знижки	Продажу з урахуванням знижок	Ставка, %	Премія, грн.	
Працівник 1	37430,50	24,00	37406,50	-	-	16,64
Працівник 2	58084,00	2408,80	55675,20	2	1113,50	24,77
Працівник 3	53258,30	7824,34	45433,96	2	908,68	20,21
Працівник 4	88159,78	1896,10	86263,68	2	1725,27	38,38
Разом	236932,58	12153,24	224779,34	X	3747,45	100,00

Рис. 3.7. Приклад Звіту про продажі в розрізі офіціантів

У комплекті звітів передбачена щотижнева (щомісячна) періодичність представлення звітів про продажі відділом продажів, однак варто відзначити, що в мікропідприємствах цей набір звітів може формуватися у бухгалтерії в щоденному режимі.

Період: 01.09.2023 по 12.09.2023  
 Дата й година формування звіту: 13.09.2023 11:53:39  
 Відповідальна особа: ПІБ

Зона реалізації	Сума, грн.			Частка продажів у зоні реалізації, %	Продажу на 1 кв.м. зони реалізації, грн.	Середній чек, грн.
	Продажу без врахув. знижок	Знижки	Продажу з врахув. знижок			
Торговельний зал №1	134830,50	9251,6	125578,90	55,87	896,99	496,36
Торговельний зал №2	29084,00	425,00	28659,00	12,75	796,08	301,67
Vip-Кімната	73018,08	2476,64	70541,44	31,38	4702,76	2519,34
Разом	236932,58	12153,24	224779,34	100,00	6395,83	3317,37

Рис. 3.8. Приклад Звіту про продажі в розрізі зон реалізації

Період: 01.09.2023 по 12.09.2023  
 Дата й година формування звіту: 13.09.2023 11:53:39  
 Відповідальна особа: ПІБ

Секція	Сума, грн.			Частка продажу у секції, %
	Продажі без врахування знижок	Знижки	Продажі без врахування знижок	
Бар	85863,5	7985,60	77877,90	34,65
Кухня	151069,08	4167,64	146901,44	65,35

Рис. 3.9. Приклад Звіту про продажі в розрізі секцій

На рис. 3.10 представлений звіт про застосовані знижки.

Звіт про застосовані знижки застосовується підприємствах громадського харчування для визначення:

- загального обсягу наданих знижок, як фактору формування величини фудкоста;
- частки знижок лояльних клієнтів у загальному обсязі знижок;
- фактів зловживання внутрішніми (адміністративними) знижками;
- результатів рекламних кампаній, спрямованих на залучення певного контингенту споживачів.

Ресторан "..."					
Звіт про застосовані знижки					
Налаштування звіту		Сума без знижки, грн.	Сума знижки, грн.	Сума зі знижкою, грн.	Кількість чеків, шт.
Касовий період	03.09.2023				
Підрозділ	Торговельний зал №1				
Зона реалізації	Кухня				
Вид знижки	Персональна				
Знижка	ПІБ				
Офіціант (касир)	ПІБ				
Відсоток знижки	20				
Категорія меню	Бар				



Документ-Замовлення	0872-1 (14:39:10) 0872-7 (17:19:10)	240,00	48,00	192,00	2
Позиція меню	Американо				
...	...	...	...	...	...
<i>Разом</i>		240,00	48,00	192,00	2
Відділ продажів		<i>ПІБ</i>			<i>підпис</i>

Рис. 3.10. Приклад Звіту про застосовані знижки

Для контролю роботи торговельного залу (офіціантів, касирів, адміністраторів, барменів) передбачений звіт про видалення замовлень, повернення, скасування попередніх рахунків (рис. 3.11).

При заповненні звіту про видалення замовлень, повернення, скасування попередніх рахунків представляються пояснення працівника, що здійснив скасування або повернення із вказанням причин і обставин.

Формування даного звіту дозволить установлювати:

1. Помилки та причини їх здійснення у роботі підрозділів, винних осіб.
2. Випадки шахрайства й крадіжок.

Ресторан «...»				
Звіт про видалення замовлень, повернення, скасування попередніх рахунків				
Налаштування звіту		Кількість, порцій	Сума, грн.	Пояснення
Касовий період	05.09.2023	1	219,00	Видалення позиції "Ганпаудер" із замовлення 0874-1 зроблене через помилку офіціанта ПІБ. Замість позиції "Ганпаудер" гість замовив "Сенча", вірна позиція після видалення додана в замовлення
Підрозділ	Торговельний зал №1			
Тип операції	Скасування замовлення			
Причина	Помилка офіціанта			
Офіціант (касир)	ПІБ			
Категорія меню	Бар			
Документ-замовлення	0874-1 (12:15:03)			
Позиція меню	Ганпаудер			

...	...	...	...	...	...
<b>Разом</b>		<b>1</b>	<b>219,00</b>	<b>219,00</b>	<b>2</b>
Відділ продажів		ПІБ			підпис
Адміністратор		ПІБ			підпис

Рис. 3.11. Приклад Звіту про видалення замовлень, повернення, скасування попередніх рахунків

У багатьох суб'єктах громадського харчування застосовується відповідна форма товарного звіту. Дана форма досить громіздка й потребує доопрацювання. З метою оптимізації товарно-облікових операцій пропонуємо до застосування на підприємствах громадського харчування спрощену форму товарного звіту (рис. 3.13).

Представлений товарний звіт передбачається формувати в системах автоматизації обліку в розрізі постачальників, складів за необхідний період часу. Така форма звіту дозволить оптимізувати товарний облік, знизити тимчасові витрати на підготовку й узагальнення управлінської інформації для подання зацікавленим користувачам.

Ресторан «...»				Період з 01.01.2023 по 31.01.2023			
<i>По всіх контрагентах</i>							
Найменування	Документ			Сума закупівлі, грн.	Профiт	Оцінка бухгалтерії	
	дата	номер	дата				
Залишок на 01.01.2023	X	X	X	456056,66			
Залишок на початок дня 01.01.2023 по складу Кухня				456056,66			
Прихід:							
Закупівля				286781,39			
Постачальник 1				35683,00			
Постачальник 2				1035,00			
Постачальник 3				5879,76			
Постачальник 4				150,20			
Постачальник 5				180,00			
Постачальник 6				1946,00			
Постачальник 7				37740,65			
Постачальник 8				800,00			
Постачальник 9				7003,00			
Постачальник 10				2848,00			

Постачальник 11	98065,15				
Постачальник 12	6466,68				
Постачальник 13	13109,72				
Постачальник 14	1090,00				
Постачальник 15	1148,00				
Постачальник 16	1627,10				
Постачальник 17	280,00				
Постачальник 18	34547,50				
Постачальник 19	11242,23				
Постачальник 20	24065,20				
Постачальник 21	1874,00				
Переміщення			579,36		
Оприбуткування надлишків			41266,67	41266,67	
Разом прихід:	X	X	X	328627,52	
Видатки					
Переміщення			323416,37		
Списання товарів			3109,94	-3109,94	
Списання за підсумками інвентаризації			15189,50	-15189,50	
Разом видатки:	X	X	X	341715,80	
Залишок на кінець дня по складу Кухня			442968,37		
Залишок на 31.01.2023 по Ресторан «...»			442968,37		

Рис. 3.13. Рекомендована форма управлінського товарного звіту

Важливе значення має достовірна й оперативна управлінська інформація про зміну цін на товари, що купуються, і сировинні ресурси. У зв'язку з чим вважаємо обґрунтованим і доцільним розробити та впровадити “Звіт про зміну цін закупівлі” (рис. 3.14).

ЗВІТ ПРО ЗМІНУ ЦІН ЗАКУПІВЛІ		
Період: з 01.10.2023 по 30.10.2023		
	<i>По обраних товарах</i> <i>По всіх постачальниках</i>	
Товар / Постачальник / Документ	Код	Ціна
<i>Апельсин</i>	807	56,68
Магніт, Тандер, ПП	69	
<i>Прибуткова накладна ЗПрН-29216 (05.10.2023 16:10:34)</i>		78,90
<i>Прибуткова накладна ЗПрН-29251 (11.10.2023 10:50:01)</i>		68,90
Метро, ПрАТ	40	
<i>Прибуткова накладна ЗПрН-29387 (09.10.2023 16:55:43)</i>		90,91
<i>Прибуткова накладна ЗПрН-29482 (16.10.2023 12:16:24)</i>		59,90
<i>Прибуткова накладна ЗПрН-29476 (21.10.2023 11:38:23)</i>		54,50
<i>Прибуткова накладна ЗПрН-29435 (23.10.2023 16:39:49)</i>		59,90
<i>Прибуткова накладна ЗПрН-29468 (29.10.2023 11:03:03)</i>		58,68

Рис. 3.14. Форма управлінського звіту про зміну цін закупівлі

Центру відповідальності “Відділ закупівлі та постачання” на підставі введених даних з прибуткових документів (товарних накладних, товарних чеків, універсальних передавальних документів) необхідно надавати дані про надходження сировинних і матеріальних ресурсів на конкретний склад в узагальненому вигляді в розрізі контрагентів за певний період.

Для цих цілей рекомендуємо до впровадження й практичного використання управлінський звіт “Прихід по постачальниках”, який призначений для подання інформації про надходження матеріально-виробничих запасів у розрізі номенклатури, кількості, ціни за одиницю, суми й постачальника.

Формування звіту дасть змогу оцінити обсяги закупівлі та рівень цін у кожного конкретного постачальника. У рамках складання центром відповідальності “Відділ закупівлі та постачання” звітів про надходження та розподіл сировинних і матеріальних ресурсів між структурними підрозділами, можуть формуватися деталізовані звіти щодо надходження товарів у розрізі складів, звіти з переміщення товару між складами або конкретними місцями виникнення витрат тощо.

Важливим аспектом у формуванні внутрішньої звітності є підготовка звіту про надходження, вибуття й залишки коштів підприємства. Для цих цілей у пропонованому комплекті звітності є форма звіту про рух грошових коштів. Перевагою форми можна вважати спрощений порядок заповнення (рис. 3.15), можливість підготовки звіту в максимально стислий термін (від декількох хвилин до декількох годин).

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ			
			18 вересня 2023 р.
Банк		Каса	
Стаття руху ГК	Сума, грн.	Стаття руху ГК	Сума, грн.
<i>Сальдо на початок дня</i>	818,86	<i>Сальдо на початок дня</i>	2786,20
<i>Рух ГК</i>			
<i>Надходження – разом, у т.ч.:</i>	27376,17	<i>Надходження – разом, у т.ч.:</i>	17735,50
Повернення	0,00	Виторг	17735,50

Еквайринг	3956,49	Повернення підзвітних сум	
Інкасація	100,00	Відшкодування бою	
Оплата покупців	23419,68	Інші вступи	
<i>Видатки – разом, в т.ч.:</i>	<i>4830,75</i>	<i>Видатки – разом, в т.ч.:</i>	<i>5453,52</i>
Постачальники	3787,75	Заробітна плата	
Послуги	1000,00	Видача під звіт	
Підзвітні кошти	0,00	Закупівля	1728,52
Заробітна плата	0,00	Оплата послуг	3625,00
Податки	0,00	Інкасація	100,00
Інше (комісії)	43,00	Інше	
<i>Сальдо на кінець дня</i>	<i>23364,28</i>	<i>Сальдо на кінець дня</i>	<i>15068,18</i>

Рис. 3.15. Приклад Звіту про рух грошових коштів

Для розрахунків, оцінки й аналізу одного із ключових показників діяльності підприємств громадського харчування – фудкоста – пропонується застосовувати на практиці форму звіту про динаміку вартості сировинного набору (рис. 3.16). Звіт також включає інформацію про націнку та рівень маржі, що дозволяє скласти найбільш повне розуміння про ступінь ефективності продажів певної позиції меню, категорії страв тощо.

Формування запропонованої форми звітності дозволить вчасно реагувати на коливання вартості сировинного набору й ухвалювати рішення щодо розробки заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації, корегувати цінову й асортиментну політику, програми лояльності й умови надання додаткових послуг.

Ресторан “...”							
Період: 16.01.2023 – 20.01.2023							
Зона реалізації: Торговельний зал №1							
<b>ЗВІТ ПРО ДИНАМІКУ ВАРТОСТІ СИРОВИННОГО НАБОРУ</b>							
Дата	Модифікатор: <i>позиція меню</i>	К-сть продаж, порц.	Вартість сировинного набору, грн.	Виторг, грн.	Націнка, %	Рівень маржі, %	Фудкост, %
16.01.2023	Спагеті інтеграле з каракатицею	1	164,67	395	139,87	58,31	41,69

17.01.2023	Спагеті інтеграле з каракатицею	1	164,67	395	139,87	58,31	41,69
18.01.2023	Спагеті інтеграле з каракатицею	1	169,73	395	132,72	57,03	42,97
19.01.2023	Спагеті інтеграле з каракатицею	1	188,78	395	109,24	52,21	47,79
20.01.2023	Спагеті інтеграле з каракатицею	1	188,78	395	109,24	52,21	47,79

Рис. 3.16. Звіт про динаміку вартості сировинного набору

Наприкінці звітного місяця бухгалтерія формує зведений управлінський звіт, який включає звітну інформацію про фінансовий стан підприємства (рис. 3.17).

Найменування підприємства Ресторан "...  
Звітний період Жовтень 2023 р.  
Відповідальний ПШБ

### ЗВЕДЕНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ЗВІТ

Найменування показника	Код рядка	Плановий рівень		Фактичний рівень		Відхилення (абсолютне, відносне)	
		гривень	%	гривень	%	гривень	%
Валовий дохід – усього, у т.ч.:	001	1460000	99,9	1565306	98,4	105306	7,2
Торговельний зал	002	1200000	82,1	1072306	67,4	-127694	-10,6
Доставка	003	30000	2,1	37000	2,3	7000	23,3
Кейтеринг	004	230000	15,7	456000	28,7	226000	98,3
Інші доходи	005	1200	0,1	1665	0,1	465	38,8
Результат інвентаризації	006	0	0,0	23400	1,5	23400	-
<b>ДОВІДКОВО</b>							
Службове харчування	007	32000	2,2	26559	1,7	-5441	-17,0
Знижки клієнтам	008	25000	1,7	45238	2,8	20238	81,0
Внутрішні знижки (співробітники)	009	46000	3,1	80745	5,1	34745	75,5

Чиста виручка	010	1461200	100,0	1590371	100,0	129171	8,8
Змінні витрати дистрибуції/проведення	011	481000	32,9	418160	26,3	-62840	-13,1
<i>Вартість сировинного набору (фудкост) – усього, у т.ч.:</i>	<i>012</i>	<i>467000</i>	<i>32,0</i>	<i>475068</i>	<i>29,9</i>	<i>8068</i>	<i>1,7</i>
Торговельний зал	013	410000	28,1	406171	25,5	-3829	-0,9
Доставка	014	7000	0,5	10701	0,7	3701	52,9
Кейтеринг	015	50000	3,4	58195	3,7	8195	16,4
ДОВІДКОВО							
Закупівля – усього, у т.ч.:	016	503000	34,4	437086	27,5	-65914	-13,1
Торговельний зал	017	463000	31,7	313000	19,7	-150000	-32,4
Склад	018	40000	2,7	124086	7,8	84086	210,2
Залишок товару	019	645700	44,2	657009	41,3	11309	1,8

Рис. 3.17. Фрагмент зведеного управлінського звіту

У зведеному управлінському звіті інтегруються дані про всі доходи та видатки підприємства, деталізована інформація про всі витрати. Пропонований документ містить дані про виявлені відхилення, тим самим дозволяє забезпечити достовірною й повною управлінською інформацією керівництво закладу громадського харчування, формуючи базу для прийняття вірних економічних рішень.

Як підсумок можна зауважити, що запропонований комплекс внутрішньої звітності є максимально адаптованим до інформаційних запитів управлінського персоналу закладу харчування. Апробація показала, що впровадження даного комплексу внутрішньої звітності сприяє інтеграції інформаційних потоків про технологічний, виробничий й обліковий процеси, що, у свою чергу, сприяє підтримці їх безперервності й підвищенню ефективності та результативності діяльності.

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

### **4.1. Охорона праці**

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

- Закон України “Про охорону праці” (№ 2695-ХІІ від 14.10.92, поточна редакція станом на 16.10.2020 р. на підставі 124-ІХ);

- Наказ від Державного Комітету України По нагляду за охороною праці про “Порядок опрацювання і затвердження роботодавцем нормативних актів з охорони праці, що діють на підприємстві” (№ 132 від 21.12.1993, поточна редакція станом від 27.12.2016 р. на підставі - z1517-16);

- Конституція України. Кодекс законів про працю України (№ 322-VІІІ від 10.12.71, поточна редакція від 25.10.2020 р. на підставі - 931-ІХ);

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

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



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

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

- персонал проінформований про те, які дії треба зробити, щоб безпечно виконувати свої обов'язки;
- надається інформація щодо факторів виробничого середовища і процесів, які впливають на працівників на робочих місцях і в робочих зонах;
- нагадується працівникам про правила безпечної поведінки при підготовці до роботи, під час роботи і після закінчення трудового дня, а також в екстремальних ситуаціях, наприклад при пожежі або нещасному випадку.

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

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

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

**- спостереження за виконанням робітниками інструкцій з техніки безпеки**

та виробничої санітарії, за використанням ними спецодягу, спецвзуття та засобів індивідуального захисту.

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

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

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

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

- дотримуватися трудової дисципліни і правил, встановленими корпоративною культурою.

## **4.2. Безпека в назвичайних ситуаціях**

На керівника ресторану “Галич” полягають зобов’язання щодо забезпечення повного, своєчасного і неухильного виконання правил, норм і умов пожежної безпеки. Персональна відповідальність за пожежну безпеку покладається як на керівника так і на адміністратора і шеф-кухаря.

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

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

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

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

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

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

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

Персонал проходить періодично медогляд і відповідно до його результатів, приймається рішення чи може цей працівник продовжувати роботу

в закладі харчування чи є якісь обмеження. Медичні книжки зберігаються у керівництва.

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

На досліджуваному підприємстві наявні необхідні умови для ефективної евакуації працівників та клієнтів у випадку виникнення надзвичайної ситуації: є достатньо евакуаційних виходів та планів евакуації. Ці заходи є мінімально необхідними, проте не можна назвати їх однозначно достатніми. З метою підвищення ефективності роботи персоналу закладу при евакуації необхідне проведення різних заходів. Для прикладу, з певною періодичністю на підприємстві повинні відбуватися навчальні евакуації. Їх мета – відточити навички персоналу щодо збереження свого життя та допомоги іншим працівникам і клієнтам в 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).

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

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

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

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

Отож, найбільш серйозною небезпекою для життя і здоров'я гостей і персоналу ресторанного закладу, збереження їхнього майна, а також майна і будинку підприємства харчування є пожежі. Тому у ресторанних господарствах важливе значення має забезпечення захисту будинків, приміщень і людей від пожежі.

Найчастішими причинами виникнення пожеж у ресторанах є необережне поводження з вогнем, несправність електромереж і електрообладнання, порушення технологічного процесу і правил експлуатації, недотримання заходів пожежної безпеки при ремонтних й інших видах робіт.

Процес створення системи протипожежної безпеки у ресторанному господарстві складається з таких етапів:

- проведення організаційних заходів щодо створення пожежної охорони у ресторанному закладі;
- проведення протипожежної підготовки працівників;
- проведення протипожежної профілактики.

Протипожежна профілактика – це комплекс організаційних і технічних заходів з попередження, локалізації та ліквідації пожеж, а також із забезпечення безпечної евакуації людей і матеріальних цінностей на випадок пожежі.

Протипожежна профілактика полягає у профілактиці пожеж на етапі проектування і будівництва, застосуванні системи автоматичної пожежної

сигналізації, використанні засобів і систем пожежогасіння, застосуванні системи оповіщення про пожежу, відпрацьовуванні системи дій у випадку пожежі й евакуації людей.

Протипожежна підготовка складається з протипожежного інструктажу (вступного, первинного і повторного) і занять за програмою пожежно-технічного мінімуму. Вступний і первинний інструктажі з пожежної безпеки проводяться при прийомі на роботу. Первинний і повторний інструктажі проводить на робочому місці особа, відповідальна за пожежну безпеку в цьому підрозділі.

Для забезпечення суворого протипожежного режиму у ресторанах розробляються спеціальні пам'ятки, у яких викладають і основні рекомендації щодо заходів пожежної безпеки і правила поведінки при пожежі.

Профілактика пожеж на етапі проектування і будівництва. Профілактика пожеж у готелі починається ще на етапі проектування і будівництва будинку готелю (СНП 2.08.02, ВСН 62. СНП 2.07.01). Правилами пожежної безпеки для готелю передбачається спеціальне планування будинку, створення протипожежних перешкод, відсіків, ізолюваних негорючими конструкціями. За допомогою протипожежних стін, перекриттів, дверей можна в межах одного будинку або споруди ізолювати пожежонебезпечні приміщення і не допустити поширення вогню у випадку його виникнення.

Вимоги пожежної безпеки для приміщень кухні наступні:

1. Засоби протипожежного захисту та зв'язку у ресторанному 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 ресторану 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 тримати на відстані не менше 0,5 м від легкозаймистих матеріалів.

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

8. Не допускається застосування некаліброваних саморобних вставок у запобіжниках.

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

10. Забороняється тримати на кухнях балони зі зрідженим газом.

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

12. Вхідні двері мають відчинятися назовні приміщення.

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

## ВИСНОВКИ

Ресторан “Галич” працює на ресторанному ринку м. Тернопіль понад 20 років. Основним видом діяльності підприємства є організація та надання послуг у сфері громадського харчування. Місцезнаходження підприємства: м. Тернопіль, вул. Лесі Українки, 18.

Ресторанний заклад “Галич” є комерційною організацією, тому основною метою діяльності є одержання прибутку за допомогою надання послуг у сфері громадського харчування. Усі види діяльності, що підлягають ліцензуванню, здійснюються тільки після отримання відповідної ліцензії. Це ресторанний заклад національної та інших кухонь, розрахований на 120 посадкових місць. Середній чек становить 600-800 гривень з людини.

Коефіцієнт широти асортиментів, що визначається як кількість варіантів товарів представленого у вигляді класифікаційного угруповання до базової широти, в аналізованому періоді незначно збільшується, це свідчить про те, що розширюється меню ресторанів, додаються нові товарні групи.

Коефіцієнт широти асортиментів, що визначається як кількість варіантів товарів представленого у вигляді класифікаційного угруповання до базової широти, в аналізованому періоді незначно збільшується, це свідчить про те, що розширюється меню ресторанів, додаються нові товарні групи.

Коефіцієнт глибини асортиментів показує ступінь глибини та може розраховуватися як по окремих підгрупах, так і в середньому по асортименту. Хоча кращий стан асортиментів не завжди можливо визначити. Відзначимо, ріст даного показника в аналізованому періоді. Глибина окремих асортиментних груп збільшується, середня глибина росте, це приводить і до росту коефіцієнта глибини.

Що стосується новизни асортиментів, то тут також відзначається незначний ріст показника через впровадження нових асортиментних груп. При цьому, розширюється саме лінійка меню продуктів, додається сезонне меню, дитяче меню. Нові товарні групи вводяться звичайно в новий сезон і їх



кількість становить приблизно 4-5 страв у кожному меню. Коефіцієнт новизни стабільний і в аналізованому періоді становить 28%.

Стабільність асортиментів визначається ступенем коливання продуктів у наборі. У 2022 році коефіцієнт досягнув 70 %, це значить, що 70 % продукції ресторанів користується стабільним попитом. Асортименти є досить гармонійними, з високим ступенем близькості окремих товарних груп між собою для задоволення попиту галузі харчування. Ця властивість не має кількісного вираження.

На основі аналізування ступеня попиту на товари (послуги), товарозабезпечення та прибутковості становлять так званий баланс виживання по найбільш зацікавленим товарам або послугам у розрізі розглянутої сукупності критеріїв вибору. На основі балансу виживання можна зробити висновок, про те, що у ресторану “Галич” страви з доставкою додому мають максимальну оцінку, і ця тенденція збережеться у майбутньому. Високий рівень товарозабезпечення та прибутковості обумовлені тим, що роли та піца мають максимальну насиченість у товарній номенклатурі, що забезпечує їхній стійкий попит.

Проаналізовано фінансові ресурси у системі складових сучасних управлінських інновацій ресторану “Галич”. Кількість працівників ресторан “Галич” станом на 2020 р. становила 10 осіб (8 – робітників, 2 – адміністративних працівників ). Чоловіків на підприємстві – 7, жінок – 3. У 2021-2022 рр. кількість працівників не змінилась. Дохід закладу харчування зростає з кожним роком, відповідно до чого зростають і витрати. З кожним роком вартість валової продукції ресторанного закладу на одного середньомісячного працівника та на одну людину-годину збільшується, а також реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці збільшується у 2021 р. та знову зменшується у 2022 р. Оборотні активи щороку зростають, а необоротні активи – навпаки – зменшуються.

Пропонований комплекс внутрішньої звітності представляється нам максимально адаптованим до інформаційних запитів управлінського персоналу малих підприємств. Апробація показала, що впровадження пропонованого

комплекту внутрішньої звітності сприяє інтеграції інформаційних потоків про технологічний, виробничому й обліковому процесах, що, у свою чергу, сприяє підтримці їх безперервності й підвищенню ефективності й результативності діяльності.

Для вирішення поставлених завдань і усунення існуючих недоліків системи, був проведений аналіз діючої системи, виділені її гідності й недоліки. А також були розглянуті системи здатні розв'язати виявлені проблеми, був проведений порівняльний аналіз декількох систем, обрана найбільш підходяща з них.

Порівняння проводилися по характеристиках, представлених виробниками презентаційних матеріалів, і можливості працювати offline. Найбільш підходящою системою виявилася Posterpos.

Для проведення вдосконалювання ІС був розроблений проєкт регламенту впровадження в діюче програмне середовище АІС. Представлений проєкт регламенту містить наступні розділи: загальні положення, підстави для впровадження АІС, плановані позитивні ефекти від впровадження автоматизованої інформаційної системи.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Абесінова О. К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства. // Ефективна економіка. 2013. № 12 .

2. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Мельник Л. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Тернопіль: ТНТУ, 2010. 230 с.

3. Андрушків Б. М. Особливості підвищення професійного рівня кадрів готельно-ресторанного бізнесу та соціальне страхування працюючих в умовах євроінтеграційних перетворень. Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич, О. Б. Погайдак, С. М. Співак, Р. П. Шерстюк // Вісн. економічної науки України: Наук. журн., 2017. №2 (33). Київ. С. 3–6.

4. Архіпова В. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані / В. В. Архіпов, Т. В. Іванников, А. В. Архіпов. К.: Центр учбової літератури, 2007. 382 с.

5. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб., 3-тє вид. К.: Центр учбової літератури, 2016. 280 с.

6. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. К.: Центр учбової літератури, 2009. 342 с.

7. Банько В. Г. Будівлі, споруди, обладнання туристичних комплексів та їх експлуатація: навч. посіб. К.: Центр інформаційних технологій. 2006. 292 с.

8. Богач А. О., Самодай В. П. Основні аспекти розвитку ресторанного господарства // Стан і перспективи сучасного туризму: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 22-23 листопада 2012 року. Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка, Інститут фізичної культури. Суми: Університетська книга, 2012. С. 3-9.

9. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2011. 440 с.

10. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: навч.-метод. посіб. для самот. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2000. 237 с. 40

11. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування і оцінка: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.

12. Гошко А. Ю., Солтис М. В., Паляниця В. А. Сучасне становище підприємств готельно-ресторанної сфери // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції “Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства” (10 листопада 2023 р.). Запоріжжя: НУ “Запорізька політехніка”, 2023. 1268 с. С. 844-848.

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

14. Денисенко М. П. Інноваційний розвиток суспільства на основі інтелектуального капіталу. Наукові записки. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 15-19.

15. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття “інноваційний потенціал” та визначення його складових // Вісник НУ “Львівська політехніка”. 2012. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 72-77.

16. Долгопол О. О. Формування організаторських умінь майбутніх молодших спеціалістів сфери ресторанного обслуговування у процесі професійної підготовки у коледжі: автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.04 “Теорія та методика професійної освіти”. МОН України, Українська інженерно-педагогічна академія. Х., 2014. 20 с.

17. Драпушко Р. Г. Туристичний потенціал України: стан, проблеми та перспективи розвитку. К.: Ін-т законодавчих передбачень і правової експертизи, 2007. 148 с.

18. Жарко В. Є., Панченко К. Г., Іваник Н. М., Островська Г. Й. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності // VIII Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г.Чумаченка: “Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери

обслуговування”. 28 березня 2019 р. Тернопіль: ТНТУ. С. 30-31. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/28209?locale=ja>.

19. Замула О. О., Пітя В. С. Інноваційний менеджмент: консп. лекц. Харків: НТУ “ХПІ” 2012. 80 с.

20. Ілляшенко С. М. Інноваційні процеси в економіці. Порівняльний аналіз формальних методів генерації ідей інновацій // Механізм регулювання економіки. 2012. № 3. С. 66-76.

21. Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монограф. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.

22. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К: Видавничий центр “Академія”, 2011. 400 с.

23. Касьяненко В. О. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки та можливості його використання в Україні // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4. Т. II. С. 200-204.

24. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 251 с.

25. Колот А., Григорович С. Соціально-трудові аспекти забезпечення стійкого розвитку національної економіки. Україна: аспекти праці. 2006. № 4. С. 8–15.

26. Кравченко М. О. Кадрова складова інноваційного потенціалу промислових підприємств // НТУУ “КПІ”. Маркетинг в Україні, 2011. №1 (7). – С. 36-39.

27. Купчак Б. Ф. Напрями активізації інноваційних процесів у сфері малого підприємництва. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 10 С. 239-244.

28. Левицька І. В. Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості // Бізнес Інформ, 2012. С. 147-150.

29. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). 3-тє вид., переробл., доп. К.: Альтерпрес, 2005. 436 с.

30. Найдюк В. Інновації в системі управління підприємствами

ресторанного господарства // Сталий розвиток економіки. 2012. № 2. С. 228-233.

31. Найдюк В. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 251-263.

32. Нечаюк Л. І., Нечанюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2009. 344 с.

33. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання К., 2002. 320с.

34. Мостова Л. М., Новікова О. В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2010. 388 с.

35. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: підруч. для вищ. навч. закл. За ред. П'ятницької Н. О. 2-ге вид. перероб. та допов. К.: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.

36. Островська Г. Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навчальний посібник. Тернопіль: Підручники і посібники, 2018. 268 с.

37. Островська Г. Й. Особливості стратегічного управління персоналом підприємства. VI Міжнародна науково-практична конференція Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. 2023. С. 319-322.

38. 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)

39. Пересічний М. І. Технологія продукції ресторанного господарства: Опорний конспект лекцій. II частина. К., 2011. 182 с.

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

41. Прохорова В. В. Формування антикризової фінансової стратегії в системі антикризового фінансового управління підприємствами. Сучасні

проблеми соціально-економічного розвитку регіонів: монограф. Дніпропетровськ: ІМА-прес 2010. 436 с.

42. Пуцентайло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. К.: Центр навч л-ри, 2007. 344 с.

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

44. Савченко В.Ф., Стойка С.О. Роль держави у розвитку туристичної індустрії України. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2013. №1(17). С. 9–15.

45. Самодай В. П., Кравченко А. І. Організація ресторанної справи: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 424 с.

46. 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.

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

48. 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.

49. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії // Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 1 (28). С. 66-78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siiuri.pdf>.

50. Управління інноваційною діяльністю. Книга 1. / За заг. ред. Андрушківа Б.М. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 334 с.

51. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс. Підруч. / Колектив авторів: Андрушків Б.М., Стойко І.І., Шерстюк Р.П., Владимир О.М., Дудкін П.Д., Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Паляниця В.А., Федішин І.Б. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 1146 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/17920>

52. Шендрик А. М., Самодай В. П. Шляхи популяризації кейтерингових послуг в Україні // Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту школярів і студентів України: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених з міжнар. участю, (Суми, 28-29 квіт. 2011 р.): у 2-х т. М-во освіти і науки, молоді та спорту України. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. С. 238-241.

53. Шерстюк Р., Мельник Л., Стойко І. Підприємства ресторанного господарства в індустрії туризму: проблеми і перспективні рішення / Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна монографія. ФОП Шпак В.Б., 2021. 351 с. С. 307-318.

54. Шерстюк Р., Островська Г. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми. сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: Зб. тез доп. IV Міжнар. науково-практ. конф. (12 жовт. 2023 р., м. Львів), м. Львів, 12 жовт. 2023 р. Львів, 2023. С. 322–326.

55. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>.

56. Федак В.І. Гостинність як технологічний елемент готельного та ресторанного обслуговування: тези допов. Міжн. наук.-практ. конф. “Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг”. 18 жовтня 2012 р., м. Харків. Ч. 1. С. 277–278.

57. Язіна В.А. Теоретичні та методичні засади управління готельно-ресторанним господарством України в умовах глобалізації економіки. Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства: матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (01 листопада – 01 грудня 2014 року). Полтава: видавець ФОП Мирон І.А., 2014. С. 60–62.





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»



# СЕРТИФІКАТ

**МТЕ 1123-067**

засвідчує, що

**ГОШКО АРСЕН**

**взяв участь у II Міжнародній науково-практичній конференції  
«Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму  
та готельно-ресторанного господарства»**

**10 листопада 2023 р.  
обсягом 12 годин**

*Начальник патентно -  
інформаційного відділу*

*Наталія ВИСОЦЬКА*