

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему:

“Управління фінансово-економічними процесами
на підприємстві ресторанного бізнесу
(на прикладі ресторану “Оскар”)”

Виконала: студентка IV курсу, групи БРС-41

спеціальності 241 “Готельно-ресторана справа”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Ковбаса І.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Паляниця В.А.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Шведа Н.М.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«__» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

_____ “Бакалавр” _____

за спеціальністю _____ 241 “Готельно-ресторанна справа” _____

Студентці _____ Ковбасі Іванні Миколаївні _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи “Управління фінансово-економічними процесами на підприємстві ресторанного бізнесу (на прикладі ресторану “Оскар”)”

Керівник роботи к.е.н., доцент Паляниця В. А.

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

затвержені наказом ректора від _____ 31.01.2024 № 4/7-87 _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 05.06.2024 _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності ресторану “Оскар” _____

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

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Проблемно-аналітичний розділ. Проектно-прикладний розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Бібліографія. _____

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

Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра у кількості 12 од.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i>	<i>к.т.н., доц. Окіпний І.Б.</i>		

7. Дата видачі завдання 31.01.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вступ	21.02.2024	
2	Розділ 1.Теоретичний	19.03.2024	
3	Розділ 2. Проблемно-аналітичний	15.04.2024	
4	Розділ 3. Проектно-прикладний	16.05.2024	
5	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	24.05.2024	
	Висновки	03.06.2024	
6	Бібліографія	04.06.2024	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	05.06.2024	

Студент Ковбаса І.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи Паляниця В.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ковбаса І. М. “Управління фінансово-економічними процесами на підприємстві ресторанного бізнесу (на прикладі ресторану “Оскар”)”. Кваліфікаційна робота бакалавра (96 рис., 16 табл., 7 рис., 59 літ. джерело) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2024.

Кваліфікаційна робота бакалавра стосується теоретичних положень, формування наукових, методичних і практичних рекомендацій із забезпечення ефективного управління фінансово-економічними процесами на підприємстві ресторанного бізнесу (на прикладі ресторану “Оскар”).

У контексті і обраної теми було досліджено теоретико-практичні засади забезпечення управління фінансово-економічними процесами на підприємстві ресторанного бізнесу; досліджено управління фінансово-економічними процесами у ресторані “Оскар”; рекомендовано напрями забезпечення управління фінансово-економічними процесами у ресторані “Оскар”.

Ключові слова: управління, управлінська діяльність, ефективність управління, фінансово-економічний процес, інструмент управління, сфера сервісу, сервісна діяльність, ресторан, заклад ресторанного господарства, ресторанна діяльність, ресторанне господарство, ресторанна справа.

Практична значимість роботи. У процесі дослідження запропоновано використовувати концептуальну модель розвитку у діяльності ресторану, а також розробити та запровадити мобільний додаток для ресторану “Оскар”, що приведе до покращення управління фінансово-інвестиційними процесами ресторанного закладу.

ANNOTATION

I. M. Kovbasa “Management of financial-economic processes on the restaurant business facility (restaurant “Oscar” as a case study)”. Bachelor’s qualification thesis (96 figures, 16 tables, 7 figures, 59 literary sources) in specialty 241 “Hotel and restaurant business”. – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2024.

The bachelor’s qualification work concerns theoretical provisions, the formation of scientific, methodical and practical recommendations for ensuring effective management of financial and economic processes at a restaurant business enterprise (using the example of the restaurant “Oscar”).

In the context of the chosen topic, the theoretical and practical principles of ensuring the management of financial and economic processes at the restaurant business enterprise were investigated; the management of financial and economic processes in the restaurant “Oscar” was investigated; directions for ensuring the management of financial and economic processes in the restaurant “Oscar” are recommended.

Key words: management, management activity, management efficiency, financial and economic process, management tool, service area, service activity, restaurant, restaurant establishment, restaurant activity, restaurant business, restaurant business.

Practical significance of the work. In the research process, it is proposed to use a conceptual model of development in the restaurant’s activities, as well as to develop and implement a mobile application for the restaurant “Oscar”, which will lead to the improvement of the management of the financial and investment processes of the restaurant..

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	11
1.1. Сутність фінансово-економічних процесів на сучасних підприємствах ресторанного господарства.....	11
1.2. Сучасні тенденції розвитку ринку ресторанного господарства.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ У РЕСТОРАНІ “ОСКАР”.....	29
2.1. Оцінка соціально–економічної ефективності обслуговування населення підприємством ресторанного господарства.....	29
2.2. Дослідження показників якості надаваних послуг рестораном “Оскар”.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ У РЕСТОРАНІ “ОСКАР”.....	61
3.1. Пропозиції застосування концептуальної моделі розвитку малих та середніх підприємств громадського харчування у діяльності ресторану.....	61
3.2. Рекомендації використання інформаційних технологій як можливість активізації фінансово-економічних процесів ресторану “Оскар”.....	70
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ....	81
4.1. Безпека життєдіяльності.....	81
4.2. Основи охорони праці.....	83
ВИСНОВКИ.....	87
БІБЛІОГРАФІЯ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. Світовий і вітчизняний досвід свідчать про зростання ролі послуг у розвитку економіки. Сфера громадського харчування, будучи органічної складової сфери послуг, виконує важливу функцію задоволення потреб населення в послугах підприємств громадського харчування. В умовах міжнародних економічних санкцій роль сфери громадського харчування стає особливо значимою.

Ринок послуг громадського харчування – це високоприбутковий, інвестиційно-привабливий сегмент української економіки. Сучасний ринок громадського харчування в Україні представлений широким різноманіттям концепцій і форматів, розрахованих на різні цільові групи гостей і споживачів. Ринок ресторанних послуг сьогодні є активним організатором індустрії харчування та переживає нове становлення. З одного боку, це обумовлено екстенсивним ростом множинності форматів підприємств, що прямо пов'язано з глобалізацією, західними віяннями, комплексом технологічних, інформаційних, управлінських новацій і, як наслідок, інвестиційною привабливістю ринку. З іншого боку, динамізм зовнішнього ділового середовища викликає жорсткість конкурентної боротьби, умов виживання та життєздатності підприємств на ринку ресторанних послуг. Вирішення проблем розвитку галузі громадського харчування в Україні можливе тільки ефективними цілеспрямованими методами із застосуванням усієї сукупності форм управлінського впливу на мікроекономічному рівні.

На рівні з важко прогнозованими ринковими трендами, усе це вносить кардинальні зміни у фінансово-економічний механізм підприємств ресторанного бізнесу, впливає на формування та трансформацію внутрішнього потенціалу, змушує постійно займатися пошуком резервів підвищення ефективності та розвитку. Названі обставини обумовлюють необхідність об'єднання капіталів для посилення позиції на ринку, як, наприклад, створення

консолідованих, мережних груп підприємств, формування зв'язаних сторін – ланцюжка основних і допоміжних підприємств, що приведе до виникнення позитивних синергетичних ефектів, підвищення ефективності діяльності, стійкого та перспективного бізнесу в умовах усе більш зростаючої жорсткої конкуренції.

Соціально-економічна ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства, у відповідності зі специфікою моделі ефективності та принципами дослідження системи функціонування об'єктів ресторанної галузі, визначається її здатністю досягати загальних цілей та забезпечувати баланс ефективності соціальних зв'язків між учасниками організаційних взаємодій, що виникли з приводу її діяльності. Об'єктом аналізу тут виступають результати її економічної діяльності та ступінь реалізації інтересів представників соціальних груп, що виражаються у показниках задоволеності. Тобто критерії ефективності діяльності підприємства ресторанного бізнесу включають показники її економічної результативності, ступені реалізації інтересів соціально-економічної поведінки учасників організаційних взаємодій, балансу ефективності соціальних зв'язків між усіма учасниками організаційних взаємодій.

Актуалізуються питання вдосконалювання фінансово-економічної інфраструктури управління підприємствами ресторанного бізнесу. Очевидно, що настільки складні економічні питання вимагають найпильнішої уваги. Дана обставина висуває до числа актуальних завдань розробку ринково-адаптивної методичної бази по організації й управлінню фінансово-економічними процесами у закладах ресторанного бізнесу. Удосконалення фінансово-економічних процесів підприємства власне ресторанного бізнесу допоможе максимізувати його потенціал та забезпечити стабільний потік клієнтів. Викладені вище факти власне й обумовили вибір теми дослідження, сформувавши мету та завдання даної роботи.

Зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра виконана відповідно до тематики науково-дослідної

діяльності кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є визначення сутності поняття “фінансово-економічний процес” у ресторанному господарстві, розроблення теоретичних і методичних положень, а також практичних рекомендацій та дій щодо удосконалювання управління фінансово-економічними процесами на підприємстві ресторанного бізнесу в умовах конкурентного середовища.

Для досягнення даної мети поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- виявити сутність фінансово-економічних процесів на сучасних підприємствах ресторанного господарства;
- описати сучасні тенденції розвитку ринку ресторанного господарства;
- оцінити соціально-економічну ефективність обслуговування населення підприємством ресторанного господарства;
- дослідити показники якості надаваних послуг рестораном “Оскар”;
- запропонувати застосування концептуальної моделі розвитку малих та середніх підприємств громадського харчування у діяльності ресторану;
- рекомендувати використання інформаційних технологій як можливість активізації фінансово-економічних процесів ресторану “Оскар”.

Об’єктом дослідження є ресторан “Оскар”, підприємства ресторанного бізнесу в Україні.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних питань, а також питання, пов’язані з процесами управління фінансово-економічними процесами досліджуваного підприємства ресторанної діяльності.

Методи виконання – епродовж здійснення теоретичних та практичних досліджень управління фінансово-економічними процесами використовувалися такі методи, як: метод аналізу, синтезу, порівняння, деталізації, групування, абсолютних та відносних різниць, факторний аналіз.

Інформаційною базою дослідження є документаційне забезпечення та матеріали органів виконавчої влади й управління, законодавчі та нормативні регламенти держави, державні та міжнародні стандарти України, матеріали періодичного друку, монографічна й інша наукова література, підручники, посібники, публікації у фахових періодичних виданнях, матеріали з Інтернету згідно тематики кваліфікаційної роботи бакалавра.

Наукова новизна дослідження та отриманих результатів полягає у розробленні теоретичних і методичних положень, а також комплексу практичних заходів для покращення управління підприємства ресторанного господарства (на прикладі ресторану “Оскар”) на основі сучасних принципів і методів менеджменту та маркетингу. Зокрема, у роботі:

- запропоновано застосування концептуальної моделі розвитку малих та середніх підприємств громадського харчування у діяльності ресторану;

- розроблено та представлено практичні рекомендації щодо використання інформаційних технологій як можливість активізації фінансово-економічних процесів ресторану “Оскар”.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження запропоновано використовувати концептуальну модель розвитку у діяльності ресторану, а також розробити та запровадити мобільний додаток для ресторану “Оскар”, що приведе до покращення управління фінансово-інвестиційними процесами ресторанного закладу.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії. Загальний обсяг роботи складає 96 сторінок машинописного тексту, містить 16 таблиць і 7 рисунків, бібліографія сформована з 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1

**ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

1.2. Сутність фінансово-економічних процесів на сучасних підприємствах ресторанного господарства

Соціально-економічне значення громадського харчування виражається у створенні умов для забезпечення економії суспільної праці, передумов для збільшення вільного часу членів суспільства. В Україні ринок послуг громадського харчування – типовий місцевий ринок, прив'язаний до конкретного міста [36, с. 29]. Рівень розвитку громадського харчування, як і торгівлі, і сфери послуг у місті або регіоні, прямо залежить від рівня соціально-економічного розвитку регіону. Так, наприклад, Київ відрізняється по економічному розвитку від інших регіонів. У місті зосереджені значні фінансові потоки, тут проживають понад 5 млн. осіб з найвищим середньодушовим доходом, у тому числі, більша частина українських бізнесменів. Проте, необхідно також враховувати неоднорідність й інших регіонів. Виділяються регіони, так чи інакше пов'язані з корисними копалинами та деякими іншими сировинними галузями, у яких ресторанний ринок набув досить високого розвитку, оскільки рівень доходів населення у цих регіонах сприяє появі все нових об'єктів ресторанного бізнесу. Необхідно також відзначити прикордонні регіони, де явно відчувається вплив суміжних держав. У великих регіональних містах з населенням у 300-500 тис. населення спостерігається надлишок ресторанів елітного типу.

Середня кількість закладів громадського харчування на 1000 жителів в Україні є іншою, ніж у європейських країнах. По оцінках, даний показник не перевищує 0,16 (наприклад, у Франції – 2,65). Найбільше значення цей

показник має у Києві – близько 0,55 без врахування населення передмість і 0,3 з врахуванням, і у Харкові – близько 0,9.

Більшість інших міст і регіонів йдуть по шляху розвитку великих міст, повторюючи з деяким запізненням (на 1-2 роки) усі тенденції розвитку ринку громадського харчування [8, с. 126]. Особливо це стосується районів центральної частини України. Однак розвиток ресторанного ринку тут йде повільними темпами, що обумовлено низьким рівнем життя населення, відсутністю середнього класу, що сформувався, і, отже, низьким попитом на ресторанні послуги.

Зокрема, нами виявлені наступні основні фактори, що характеризують стан ресторанного бізнесу в Україні та у Києві зокрема.

1. Високий рівень росту сфери громадського харчування. Ріст кількості підприємств сфери громадського харчування має стійкий характер. За оцінками різних експертів він досягає близько 15-20% у рік, перевищуючи при цьому світові показники, що свідчить про ненасиченість даного сегмента споживчого ринку, особливо у Києві.

2. Зростаючий рівень доходів населення. За даними вітчизняної статистики, середньомісячні грошові доходи з врахуванням росту споживчих цін останніми роками поступально збільшуються. Беручи до уваги позитивну залежність темпів росту споживчого ринку та зростання доходів населення, слід очікувати і зростання доходів підприємств громадського харчування.

3. Висока місткість ринку. Населення Києва за останнім даними становить більше 5 млн. осіб.

4. Постійно збільшується кількість іноземних туристів. Туристи становлять більшу частину відвідувачів об'єктів громадського харчування, особливо у високих цінових нішах. За прогнозами фахівців, до 2030 року кількість іноземних туристів в Україні досягне 5 млн. особ щороку.

5. Збільшення інвестицій у сферу громадського харчування. Разом з поліпшенням економічної ситуації в Україні одержав імпульс розвитку і сектор громадського харчування, ставши привабливим для внутрішніх і зовнішніх

інвесторів, що розглядають його, як високоприбутковий бізнес.

6. Складність розміщення підприємств громадського харчування у найбільш зручних місцях. Так, наприклад, центральна частина Києва є найпривабливішим місцем через велику прохідність, концентрацію людей з високими доходами, туристів. Однак вхід на ринок у даному районі обмежений внаслідок високих ставок орендної плати, підвищених інвестиційних видатків. Аналогічна проблема виникає також при розміщенні об'єктів на великих магістралях.

7. Недосконалість законодавства. Перешкодою для організації та ведення бізнесу у галузі громадського харчування є неактуальність більшості норм і положень законодавства, високі адміністративні бар'єри, нечіткість деяких положень і процедур аж до повного протиріччя державним законам.

8. Нерівномірність розвитку різних сегментів галузі. Ресторанний ринок Києва розбудовувався, головним чином, у нішах дорогих ресторанів і підприємств швидкого харчування, що обумовило недолік ресторанів середнього класу та недорогих ресторанів та кафе. Ненасиченість окремих сегментів ринку є можливістю для входження на ринок нових гравців.

9. Невідповідність ціни і якості обслуговування. Найчастіше багато елітних об'єктів громадського харчування не можуть запропонувати якість обслуговування, відповідне до рівня цін і зростаючим запитам населення (наприклад, інтер'єр, музичний супровід).

10. Відсутність кваліфікованих кадрів. Відсутність кваліфікованого персоналу є серйозним обмеженням для відкриття професійного ресторанного бізнесу та збільшує вартість послуг добре навченого персоналу.

Виходячи з викладеного можна припустити, що умовою підвищення соціально-економічної ефективності та якості обслуговування населення підприємствами громадського харчування буде служити концепція сталого розвитку, що припускає комплексно дії, спрямовані на гармонізацію взаємодії споживача та постачальника послуг у межах господарських зв'язків.

Розподіл товарів і послуг може бути більш ефективним, якщо суспільство не перешкоджає добровільному обміну, хоча і у цьому випадку не завжди гарантований найкращий розподіл.

Стратегія розвитку організацій припускає інтенсифікацію всіх виробничих процесів, удосконалювання використовуваних технологій, зростанню продуктивності праці. Мова йде насамперед про те, щоб підвищити віддачу з кожної одиниці матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, ефективно використовувати виробничі фонди.

На наш погляд, ефективність є, у першу чергу, поступальним розвитком об'єкта, нерозривно пов'язаним з рухом сукупного суспільного продукту. При цьому економічну ефективність слід розглядати, як раціональне використання всіх виробничих факторів (ресурсів), що включають працю, капітал, землю, підприємницькі здібності, інформацію.

Соціальну ефективність ми визначаємо, як кількісно-якісну відповідність господарської діяльності основним соціальним потребам і цілям суспільства, інтересам окремої людини.

Підвищеним інтегрованим показником, який буде враховувати правильність ціленаправлення та точність виконання поставлених завдань, буде загальна (або інтегральна) соціально-економічна ефективність.

Зазначені показники можна виразити наступними формулами.

$$\text{Цільова ефективність} = \frac{\text{Цільовий показник}}{\text{Показник потреби}} \quad (1.1)$$

$$\text{Виконавська ефективність} = \frac{\text{Результативний показник}}{\text{Цільовий показник}} \quad (1.2)$$

$$\text{Загальна ефективність} = \frac{\text{Результативний показник}}{\text{Показник потреби}} \quad (1.3)$$

Критерій порівняльної соціально-економічної ефективності. є відповідністю стандартам або найкращим зразкам, прийнятим у світовій практиці, або середньому рівню, відповідному до даного рівня розвитку галузі, досягнутому у даний момент часу.

Соціально-економічна ефективність функціонування об'єктів громадського харчування тісно пов'язана з якістю надання послуг.

Стосовно до якості послуг виділяють:

- компетентність (об'єкт має необхідні навички та знання, щоб надати послугу);
- надійність (стабільність роботи об'єкта);
- здатність адаптації (система коректно функціонує при неординарних запитах);
- доступність (легкість контакту з обслуговуючим персоналом);
- розуміння (розуміння специфічних потреб клієнтів);
- комунікації (своєчасне й адекватне інформування клієнтів);
- довіра (репутація фірми);
- безпека (захист від ризику (фізичного та морального));
- ввічливість (ввічливість, уважність, дружелюбність);
- відчутність (матеріальна, привабливість приміщень і форми персоналу тощо).

Виходячи з суб'єктивності категорії; "якість", можна вважати, що рівень якості залежить від ступеня збігу бачення клієнта про реальне та бажане обслуговування на підприємстві [7, с. 116]. До прикладу, модель забезпечення якості послуг визначає якість послуги, як сукупність характеристик послуги, що показують її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача.

У деяких авторів якість розуміється, як властивості та характерні риси товару (послуги), які викликають задоволення у споживача, і як відсутність недоліків, що підсилює почуття задоволення. Слід зазначити, що даний тип якості збільшує витрати: споживачі повинні бути згодні оплатити підвищені

витрати за додаткові особливості та властивості товару (послуги), або ці особливості повинні робити споживачів більш лояльними та прихильними до придбання.

Другий тип якості може розглядатися, як технічна, нефункціональна якість. Технічна якість оцінюється за фізичними характеристиках продукції або послуг. Функціональна якість є якістю процесу, надання товару або послуг. Під час цього процесу споживачі проходять безліч етапів у їхній взаємодії з працівниками організації.

Третій тип якості – суспільна якість (етична). Ця якість переконання, яка не може бути оціненою споживачем перед купівлею, і часто її неможливо оцінити після придбання товару або послуги.

На жаль, на сьогоднішній день багато компаній визначають якість, як відповідність стандартам і нормативам. На наш погляд, даний підхід застосуємо лише на операційному рівні створення послуг. Якість же як стратегічна мета змінюється по мірі зміни потреб клієнтів. Підприємство повинно не тільки виділити послуги, краще інших відповідні до потреб клієнтів, але і розробити таку пропозицію, яку при необхідності можна модифікувати або повністю змінити [41, с. 98].

Ґрунтуючись на вищевикладеному, можна визначити розуміння поняття “якість” в індустрії громадського харчування у такий спосіб:

1. Якість – це коректна певна потреба клієнтів. Тут береться до уваги концепція, згідно з якою необхідно надавати продукти / послуги, відповідні до потреб замовників. Саме у цьому контексті якість створює конкурентну перевагу.

2. Якість – це коректно надані послуги. Тут комбінуються дві концепції: послуги повинні не тільки відповідати потребам клієнта (технічний аспект), але й уся система обслуговування повинна бути сконструйована таким чином, щоб забезпечувати і зручність гостей, і гарні міжособистісні відносини персоналу. У цьому значенні якість – це основа компетентності.

Якість – це постійно високий рівень надання послуг.

А. Парасураман, В. Зейтамль і Л. Бері розробили інтервальну модель якості послуги, у якій знайшли своє відображення основні вимоги до очікуваної якості послуг, що описує п'ять розривів, які є причиною незадоволеності клієнтів надаваними послугами.

1. Розрив між споживчими очікуваннями і їх сприйняттям керівництвом компанії. Цей інтервал (розрив) виникає через те, що адміністратори не можуть собі уявити, яке бачення вкладає споживач у визначення високої якості послуги. Знання того, що споживач прагне й очікує одержати, повинно бути сформоване на першому, одному з найважливіших етапів визначення якості послуги. Цей етап має практичне значення. Для того, щоб забезпечити споживачеві очікуваний рівень послуг, необхідно, насамперед, знати його переваги. Виникненню цього інтервалу або розриву, сприяє:

- низька ефективність проведених маркетингових досліджень;
- неадекватність зворотного зв'язку між споживачами та виробниками послуги;
- ускладнена багаторівнева структура управління.

2. Розрив між сприйняттям керівництва споживчих очікувань і трансформацією цього сприйняття у специфікації якості послуг. Цей інтервал (розрив) широко розповсюджений на практиці. Деякі очікування споживачів не можуть бути правильно зафіксовані та реалізовані через наявність труднощів у правильному реагуванні на споживчі переваги, та тому відсутня єдина думка про керівництво об'єкта щодо якості послуги. Цей розрив виникає через:

- неадекватне розуміння керівників про якість послуги;
- відчуття нездійсненності запитуваної послуги;
- неадекватності етапів стандартизації завдання;
- відсутності набору цілей.

Керівництво підприємства громадського харчування повинно прийти до єдиної думки щодо якості послуг, і цей процес повинен бути адекватно сприйнятий членами керованого ним колективу.

3. Розрив між специфікаціями якості послуг і якістю надаваних послуг внаслідок того, що можливі різні зміни у розумінні персоналом своїх функцій.

Причини, що приводять до виникнення цього інтервалу, зводяться до наступного:

- неоднозначність у розподілі виробничих ролей;
- конфлікт між ролями;
- некоректне розуміння персоналом виконуваних функцій;
- неефективна технологія виконання роботи;
- неприйнятна система контролю та спостереження;
- неякісне навчання.

4. Розрив між наданням послуги та зовнішніми інформаційними зв'язками, що беруть участь у формуванні розуміння споживачів про одержувану ними послугу. Цей інтервал виникає тоді, коли утворюється розрив між часом, що реально пропонує організація, і тим враженням, який складається у споживача про асортименти і якість пропонованих послуг на основі розповсюджуваної інформації. Адекватні та точні відомості про організацію, рекламна діяльність і зв'язок із громадськістю необхідні для того, щоб збільшити або, навпаки, зменшити значимість пропонованої послуги у контексті того, що споживач сприймає, як показник її високої якості.

Причини появи четвертого розриву:

- встановлення неадекватних горизонтальних зв'язків між виробниками послуги та маркетологами або між рекламними агентами, торговельними агентами та виробниками;
- схильність до переоцінювання можливостей і очікувань.

5. Розрив між очікуваннями споживачів і їх сприйняттям отриманих послуг виникає тоді, коли має місце один або більше серед попередніх розривів.

На наш погляд, в описаній моделі не враховано два важливі аспекти:

- Необхідність визначення групи потенційних споживачів послуги.
- Пошук відмінних рис послуги не може бути усунутий жодним з перерахованих

інтервалів. У той же час, вивчення споживачів, навпаки, формує людські контакти і є важливим інструментом розуміння бажань клієнта;

- Послуги та товари все частіше розглядаються, як елементи загальної мережі поширення цінностей. Тому нагальною потребою є розуміння того, яким чином формується група потенційних споживачів послуги і як оцінюються їхні очікування.

Стосовно до послуги дослідники Л. Бері, А. Парасураман і В. Зейтамль склали також перелік показників якості послуг, виявивши, що споживачі користуються в основному простими критеріями незалежно від виду послуг:

1. Доступність: послугу легко отримати у зручному місці, у зручний час, без зайвого очікування її надання.
2. Комунікбельність: опис послуги виконаний мовою клієнта і є точним.
3. Компетентність: обслуговуючий персонал має необхідні навички та знання.
4. Ввічливість: персонал привітний, поважний і турботливий.
5. Довірливість: на компанію і її службовців можна покластися, тому що вони дійсно прагнуть задовольнити будь які запити клієнтів.
6. Надійність: послуги надаються акуратно та на стабільному рівні.
7. Чуйність: службовці чуйні та творчо підходять, налаштовані до вирішення проблем і задоволення запитів клієнтів.
8. Безпека: надавані послуги не несуть з собою жодної небезпеки ризику та не дають приводу для будь яких сумнівів.
9. Відчутність: відчутні компоненти послуги вірно відображають її якість.
10. Розуміння / знання клієнта: службовці намагаються якомога краще зрозуміти потреби клієнта, та кожному з них приділяють увагу [31, с. 69].

Оригінальний підхід до формування конкурентних переваг у галузі якості процесів обслуговування базується на концепції “нейтральних зон” Ч. Бернарда. Відповідно до даної концепції, певні поведінкові реакції, включаючи

сприйняття управління, як прояв владних повноважень, є результатом послідовних і комплексних процесів і, оскільки відсутні причини протидіяти такому прояву або надходити всупереч цьому прояву владних повноважень, люди залишаються у своїх відповідних реакціях нейтральними, не замислюючись над цим. Те ж саме можна сказати і про сприйняття споживачем пропонованого обслуговування.

На основі концепції нейтральних зон Ч. Бернарда Е. Кедотт і Н.Терджен створили типологію ефективності елементів обслуговування, яка може бути використана для створення класифікаторів і можливості проведення порівняльного аналізу [54, с. 43]. Авторами відзначено, що деякі елементи обслуговування можуть мати відповідну позитивну або негативну реакцію споживачів, у той час як інші не створюють відповідної реакції взагалі. Оскільки потреби споживачів виникають залежно від обставин, то для більшої ефективності стратегія обслуговування також повинна бути обумовленою. Дослідники запропонували чотири класифікатори для визначення важливості елементів обслуговування виходячи зі сприйняття споживачів:

1. Критичні. Ці елементи звичайно формують найменшу нейтральну зону, будучи головним фактором, що виявляють безпосередній вплив на споживача. Вони повинні бути задоволені, у першу чергу, оскільки засновані на мінімумі стандартів, прийнятних для споживачів.

2. Нейтральні. Ці елементи, навпаки, створюють максимально нейтральну зону й не виявляють впливу на досвід.

3. Що приносять задоволення. Ці елементи можуть викликати вдячну реакцію, якщо очікування передбачені, але ніякої реакції не піде, якщо очікування задоволені, або, навпаки, не задоволені. Ці елементи не доставляють неприємностей, якщо споживач їх не одержує, і, навпаки, приносять задоволення, якщо клієнт раптом виявляє їх.

4. Що приносять розчарування. Ці елементи, якщо вони не виконані коректно, у більшості випадків викликають негативну реакцію. У той же час, ніякої реакції не піде, якщо все робити адекватно. Слід мати на увазі, що

виконання цих елементів обов'язкове, але у той же час підвищення якості цих елементів обслуговування навряд чи може привести до підвищення рівня задоволеності.

Схожа інтерпретація сприйняття якості товарів і послуг була запропонована також Н. Кано. Автор виділяє три основні типи реакцій споживачів. Виконання вимог покупців відносно обов'язкових характеристик майже не сприяє збільшенню споживчої цінності продукту, але їх невиконання – різко знижує. Друга група характеристик – “кількісні”. У цьому випадку задоволеність споживача (тобто усвідомлена споживча цінність) зростає по мірі кількісного поліпшення відповідного показника. Третя група характеристик одержала найменування “сюрпризних” [10, с. 82].

У відомій Н. Кано схемі, крім уже описаних, показані ще дві можливі комбінації відповідей споживачів:

1. Байдужість як до присутності, так і до відсутності певних властивостей у продукту. Це ознака другорядності відповідної характеристики.
2. Присутність і відсутність певної властивості однаково викликає задоволення або незадоволення покупців. Такий (названий проблемним) тип відповідей виникає, коли опитувана група клієнтів неоднорідна.

У цілому, результати вивчення досліджень проведених вітчизняних та закордонних авторів по розглянутій проблемі, з одного боку, свідчать про високий рівень розробленості питань соціально-економічної ефективності та якості обслуговування населення, з іншого боку – виявляють його недостатність для реалізації дієвих заходів по підвищенні показників функціонування українських підприємств і організацій. Переважна більшість дослідників формує авторські підходи, які, незважаючи на наявність у них деяких загальних розумінь, суттєво відрізняються один від одного.

Виходячи з цього, можна зробити висновок про необхідність розроблення релевантної моделі оцінювання соціально-економічної ефективності та якості обслуговування споживачів суб'єктами ринкової економіки у сучасних українських умовах. Випереджаючи побудову моделі, варто розглянути

особливості функціонування організацій громадського харчування в Україні та за її межами.

Місце аналізу фінансових інструментів у системі фінансового менеджменту підприємства представлено на рис. 1.2 [5, с. 106].

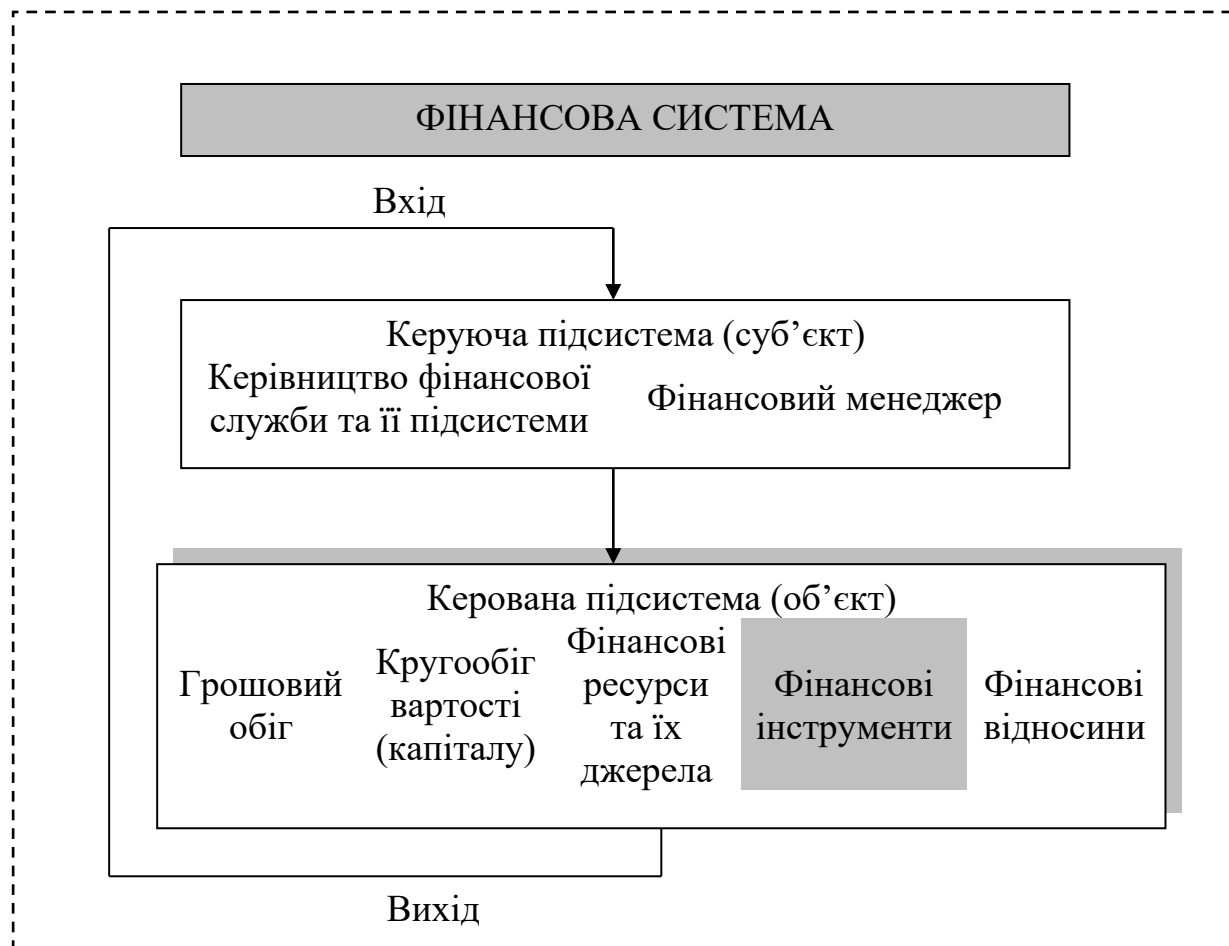


Рис. 1.2. Місце аналізу фінансової діяльності у системі фінансового менеджменту підприємства

Умовою функціонування фінансової діяльності є наявність грошей, а причиною появи фінансових інструментів служить потреба суб'єктів господарювання і держави в ресурсах, що забезпечують їхню діяльність.

На рис. 1.3 відображено фактори, які зумовлюють використання фінансової діяльності підприємства [5, с. 109].

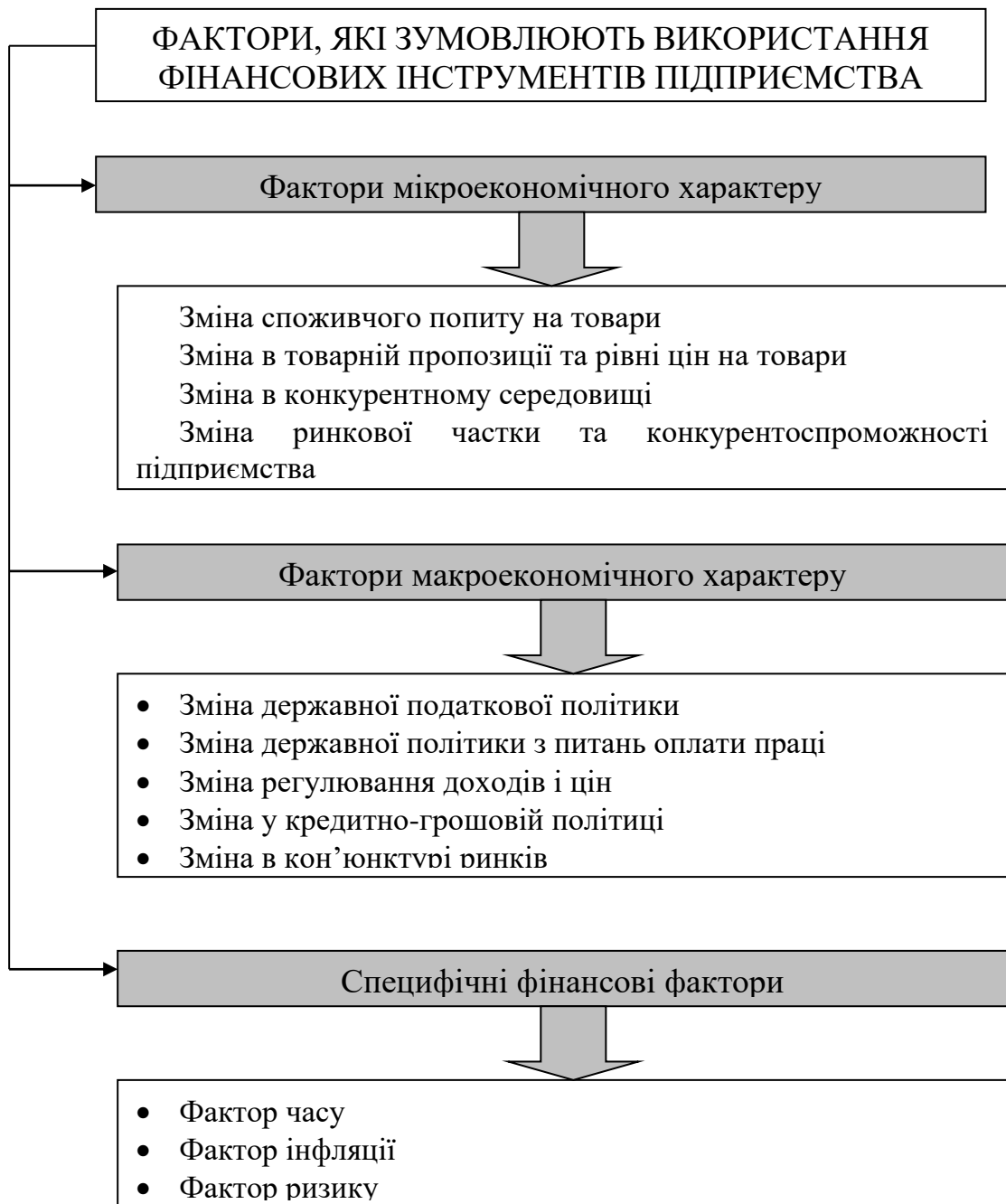


Рис. 1.3. Фактори, які впливають на вибір та використання фінансової діяльності підприємства

Суть, зміст і необхідність дотримання принципу системності та комплексності фінансово-економічного аналізу потребують чіткої організації аналітичного процесу на підприємстві, яка передбачає певну етапність і раціональний підбір інформаційних джерел, що залучаються для вирішення аналітичних задач.

На рис. 1.4 представлено загальну схему етапів використання фінансової діяльності підприємства [5, с. 112].

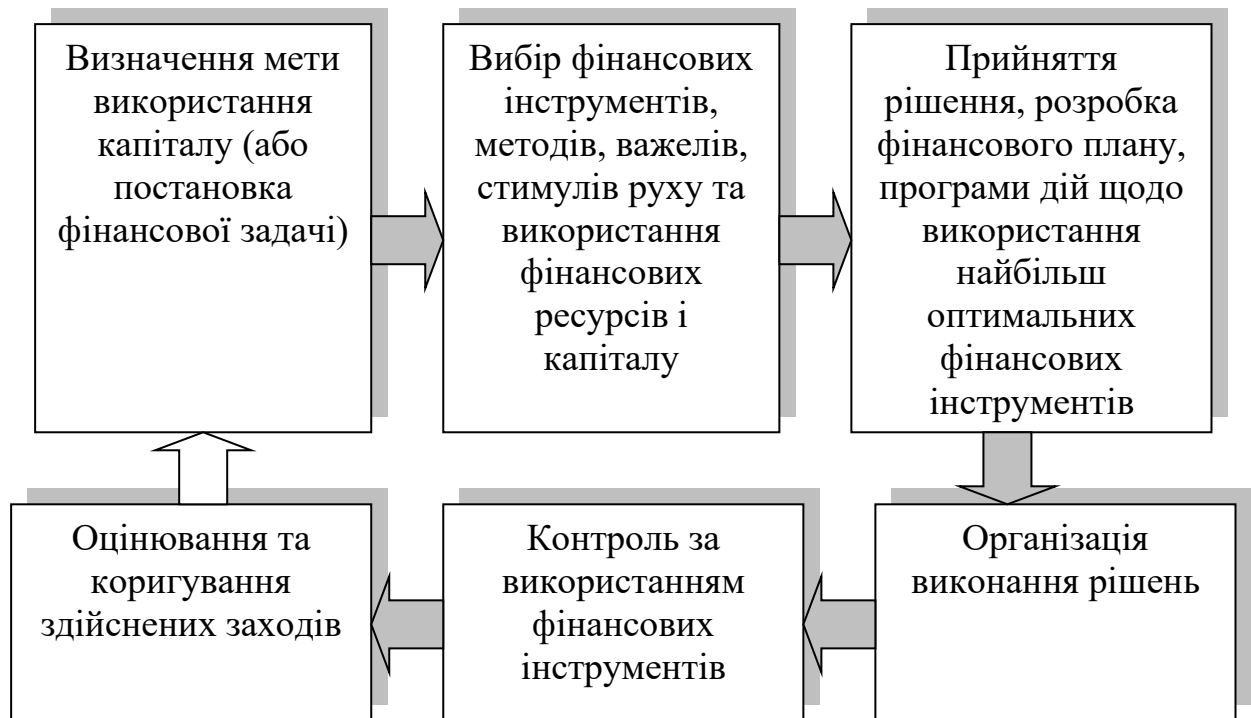


Рис. 1.4. Загальна схема етапів використання фінансової діяльності ресторанного підприємства

Фінансову діяльність підприємства ресторанної галузі необхідно аналізувати з позицій короткострокової та довгострокової перспектив, тому що критерії їх оцінювання можуть бути різноманітними, адже стан фінансових інструментів підприємства характеризується розміщенням його засобів і джерелами їх формування, його метою є встановлення ефективності використання фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства.

Фінансову ефективність роботи підприємства характеризують: забезпеченість власними обігними коштами і їхня цілість, стан нормованих запасів товарно-матеріальних цінностей, стан і динаміка дебіторської і кредиторської заборгованості, обігність обігних коштів, матеріальне забезпечення банківських кредитів, платоспроможність [5, с. 114].

1.2. Сучасні тенденції розвитку ринку ресторанного господарства

В Інтернет-джерелах ресторанний бізнес розглядається, як складова сфери послуг; економічна діяльність, яка здійснюється підприємцем під свою відповідальність з метою одержання прибутку [29, с. 116]. Нерідко ресторанний бізнес, поряд з іншими видами підприємницької діяльності, ототожнюється з діяльністю, здійснюваною як за рахунок власних, так і взятих у позику коштів, під свою відповідальність і відповідальність поручителя, з метою організувати своє підприємство для отримання прибутку, спрямоване для збільшення капіталу та прибутку, використовуваних як в особистих цілях, так на розширення підприємства. Узагальнюючи поняття “ресторанний бізнес”, сформуємо нове визначення поняття “ресторанний бізнес”. На нашу думку, ресторанний бізнес – це діяльність, спрямована на здобування прибутку за допомогою задоволення потреб споживачів якісною, відповідній до санітарно-гігієнічних вимог і законодавчим нормам кулінарною продукцією (у вигляді напівфабрикатів, кулінарних виробів, страв) шляхом виготовлення й/або реалізації й/або організації споживання цієї кулінарної продукції через різні типи підприємств громадського харчування з відповідними їм рівнем сервісу, середнім чеком і додатковими послугами або за рахунок власних коштів і зусиль підприємця, або за рахунок консолідованих зусиль декількох учасників бізнес-процесу (мереж).

Сучасний ресторанний ринок України насичений підприємствами з різними концепціями, організаційними структурами, стратегіями розвитку та рекламними “фішками”. Усе активніше створюються мережні ресторани проекти, оскільки мережна концепція є більш прибутковою та стійкою на ринку.

На сьогодні у світі бурхливо розбудовується концепція ресторанів у великих торгових центрах, по-іншому дану концепцію прийнято називати концепцією “ресторанних двориків” або “фуд-кортів” [46]. Завдяки обслуговуванню у фуд-кортах збільшується як кількість відвідувачів центру,

так і час перебування їх у центрі, що збільшує обсяг продажів за різними оцінками на 10-30%. Наприклад, у Великобританії налічується близько тисячі таких ресторанів.

Активний розвиток мережі підприємств громадського харчування в Україні обумовлений тим, що на сьогоднішній час ресторанний бізнес – це не тільки вигідна сфера інвестування капіталу, що забезпечує швидку обігність вкладень, але й сфера послуг, що розбудовується, сприяє приросту добробуту, діловій активності, прискоренню темпу життя, зміні менталітету українців, орієнтації на західний діловий спосіб життя, а також необхідності більш ощадливого використання робочого часу [50].

Темпи росту ринку ресторанного бізнесу у 2023 році склали близько 32%, що майже відповідає рівню 2020 року і є досить високим показником. Однак індекс фізичного обсягу обігу громадського харчування у 2022 році склав 112,3% до відповідного до періоду попереднього року. Для порівняння, аналогічний показник для 2020 і 2021 року склав 115,8% і 114,7% відповідно, що свідчить про ріст обігу громадського харчування та темпів росту за рахунок підвищення цін на послуги підприємств громадського харчування. У першому кварталі 2023 року ринок виріс незначно у порівнянні з аналогічним показником попереднього року. Темпи росту склали всього 8,4%, останні 9 років цей показник тримався на рівні 30%. За перший квартал 2023 року індекс фізичного обсягу обігу громадського харчування склав 92,8% відповідно до періоду попереднього року. Ринок демократичних закладів перебував під впливом фаст-фуду. Економічна криза, що настала у світі, вплинула і на перерозподіл часток між гравцями різних цінових сегментів ринку. Так, доходи ресторанів верхнього цінового сегмента з листопада 2022 року по березень 2023 року знизилися на 20-30%, а низького – зросли на той же порядок. Відносно стабільним був середній ціновий сегмент, який продовжив свій ріст після зникнення наслідків кризи. У структурі мережного сегмента найбільшу частку по кількості закладів займали заклади низького цінового сегмента Street Food і Fast Food – 39% і 30% відповідно, демократичному ціновому сегменту належав

31% ринку. У 2022 році у найбільших містах України працювали десятки українських і міжнародних мереж закладів громадського харчування (що об'єднували під одним брендом 3 і більш точки), а на 10 найбільших мереж доводилося близько 30% від загальної кількості мережних закладів громадського харчування, що працюють на території України.

На сьогодні найбільш динамічний розвиток демонструють мережні формати ресторанного бізнесу, темпи росту яких значно перевищують темпи розвитку відособлених підприємств харчування [44]. За даними служби державної статистики, частка мережевих підприємств харчування у 2023 році зросла у всіх містах і районах України. Завдяки масштабу бізнесу мережні підприємства харчування у переговорах з постачальниками продуктів харчування нерідко домагаються більш низьких закупівельних цін. У результаті з'являється можливість стримати ріст цін у меню й утримати клієнта. Дохід мережевих підприємств у цілому по Україні знизився всього на 5% (а в Києві навіть зріс на 3% завдяки сегменту “fast-food”), при цьому дохід немережевих закладів зменшився аж на 28%.

Незважаючи на досить інтенсивне збільшення числа мережних підприємств громадського харчування сегмента “fast-food” аналітики впевнені, що цей ринок у нашій країні ще далекий від насичення та бум закладів фаст-фуду ще попереду. Сучасний ресторанний ринок України насичений підприємствами громадського харчування, що відповідають смакам найрізноманітніших споживачів [47]. Незважаючи на відсутність єдиної класифікації підприємств громадського харчування, тільки в українських державних стандартах виділяється 10 типів підприємницьких структур, що функціонують у даній сфері економіки. Через наявність безлічі концепцій, видів організаційних структур у справжніх реаліях ресторанного бізнесу видів підприємств громадського харчування значно більше. Усе активніше розбудовуються мережні ресторани проєкти.

Глобальна економіка диктує свої правила гри та вимагає більшої гнучкості від підприємств. Отже, перехід на мережні форми розвитку

економіки України є важливими і для ресторанного бізнесу зокрема [45].

Важливим у громадському харчуванні є сутність поняття “матеріально-технічна база”. Грунтуючись на енциклопедичному словнику економіки та права, можна отримати належне визначення матеріально-технічної бази. Матеріально-технічна основа – це сукупність засобів виробництва, які застосовуються або можуть бути застосовані у фінансово-економічних процесах [51, с. 64]. Матеріально-технічна як основа економіки містить у собі галузеву структуру з виділенням ведучих і запасних секторів інфраструктури. Для фірми поняття матеріально-технічної бази передбачає присутність і пристосованість виробничих площ, вік парку оснащення, співвідношення наявних речовинних ресурсів у виробничій програмі. Сукупність засобів і предметів праці, що функціонують у громадському харчуванні, становить його матеріально-технічну підставу. Вона складається з виробничо-торговельних приміщень, торгово-технологічного оснащення, виробничого та торговельного реманенту, транспортних засобів тощо.

Особливості матеріально-технічної бази громадського харчування полягають у тому, що засоби та предмети праці працюють не тільки лише у процесі виготовлення, але й у процесах реалізації, організації та споживання кулінарної та харчової продукції [48]. Фірми громадського харчування систематизують залежно від способу виготовлення (заготівельні, доготівельні, фірми з абсолютним циклом виробництва), асортиментів продукції, що випускається (універсальні та спеціалізовані), розміру та способу надаваних клієнтам пропозицій (люкс, найвища, I, II, III категорії). Для опису матеріально-технічної бази громадського харчування використовують цілу систему характеристик: кількість компаній, величину площі торговельних залів і кількості місць у них, чисельність місць на тисячу жителів, середню величину однієї фірми (торговельна площа та кількість місць) тощо. До своєрідних показників, що характеризують матеріально-технічну основу громадського харчування, відносять виробничу потужність кухні та пропускну здатність залу, де проводять банкетні.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ У РЕСТОРАНІ “ОСКАР”

2.1. Оцінка соціально–економічної ефективності обслуговування населення підприємством ресторанного господарства

За організаційно–правовою формою ресторан “Оскар” є фізичною особою–підприємцем. Згідно зі статутом, предметами діяльності ресторанного підприємства є: надання та реалізація послуг у сфері громадського харчування, оптова та роздрібна торгівля, транспортна діяльність, виготовлення та реалізація продукції, торговельна діяльність. Варто відзначити, що ресторан “Оскар” може здійснювати й інші види господарської діяльності, що не суперечать закону. Ресторанний заклад має самостійний баланс, рахунки, що діють в установах банку, круглу печатку, штамп і бланки зі своїм найменуванням, власний товарний знак, знак обслуговування й інші символи фізичної особи–підприємця. Підприємство може від свого імені набувати майнові й особисті немайнові права та мати обов’язки, виступати у вигляді позивача або відповідача в суді, арбітражному або третейському суді. У своїй діяльності воно керується чинним законодавством, а також положеннями Статуту. Підприємство відповідає за своїми зобов’язаннями усім своїм майном, на яке відповідно до законодавства може бути звернений позов.

Принципи, якими керуються співробітники ресторану “Оскар” при обслуговуванні відвідувачів:

- певні стандарти обслуговування відвідувачів ресторану;
- обов’язкова своєчасність подачі страв;
- комфортні умови.

Завдяки цьому відвідувачі ресторану будуть максимально задоволені від перебування в ресторані.

Для того щоб не втратити імідж ресторану, співробітники відслідковують популярні тенденції ресторанного бізнесу й надають клієнтам:

- нововведення від шефа ресторану, як посезонно, так і в основному щоденному меню;
- нововведення в сервіруванні столів.;
- тематичні форми для обслуговуючого персоналу.

Щоб створити й підтримати систему обслуговування клієнтів, ресторан гарантує:

- якісну продукцію;
- спеціалізовані приміщення для приймання відвідувачів ресторану;
- фахівців з певною кваліфікацією, які будуть відповідальні за взаємини із клієнтами.

Для ефективного процесу взаємодії із клієнтами ресторану “Оскар” необхідно дотримуватися наступних параметрів:

- швидко й оперативно реагувати на претензії й усувати їх, виявляти недоліки у роботі з клієнтами;
- до кожного клієнта індивідуальний підхід;
- перевершити очікування клієнта;
- мінімізувати час одержання замовлення для клієнта.

Очевидно, що найголовнішими пунктами для оцінки якості взаємин з клієнтами при наданні послуг у ресторані є:

- гарантування якості харчування;
- гарантування якості клієнтського обслуговування.

У даному ресторані перевагою є середні ціни, достатньо різноманітний асортимент страв і високий рівень обслуговування. У багатьох конкурентів ціни вищі, або якість продукції низька.

Дотримуються в ресторані санітарні норми, технологічні норми, правила з охорони праці, правила пожежної безпеки, а також виконуються вимоги нормативних документів щодо безпеки послуг.

Обслуговування в ресторані проводиться офіціантами. У персоналу

ресторану обов'язково є формений одяг і взуття.

У ресторані “Оскар” виробилася лінійно–функціональна структура управління підприємством. Лінійно–функціональна структура створюється шляхом розподілу управлінських функцій між підлеглими один одному органами у формі ієрархічної структури.

Організаційна структура підприємства представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану “Оскар”

Для підвищення ефективності роботи ресторану “Оскар” були проведені опитування, що відображають організаційну культуру ресторанному господарстві.

При проведенні опитування був визначений тип організаційної культури ресторанного закладу. У ньому були включені питання, які стосуються різних

аспектів роботи підприємства.

Для кожного з питань потрібно підкреслити той варіант відповіді (А, Б, В, Г), яка найбільше підходить для розуміння, яка ситуація у ресторанному закладі “Оскар”. Вибір зроблений на підставі реального стану справ на підприємстві.

При підведенні підсумку для кожного питання необхідно відзначити букви, які позначили в опитуванні. Потім по кожному стовпчику підрахувати кількість балів (відзначених букв).

Було опитано 10 працівників підприємства й були отримані результати, представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати опитування на виявлення типу
організаційної культури у ресторані “Оскар”

Питання №	Кількість людей, що вибрали варіант відповіді			
	Авторитарна культура	Бюрократична культура	Культура, орієнтована на завдання	Культура, орієнтована на людину
1	1	4	2	3
2	4	5	1	0
3	4	1	2	3
4	4	2	0	2
5	4	2	3	1
6	1	2	4	3
7	3	1	3	3
8	5	0	0	5
9	2	1	3	4
10	4	1	1	4
Разом	32	19	21	28

Таким чином, результати тесту показали, що на підприємстві функціонує авторитарна організаційна культура, яку доповнює культура, орієнтована на людей. Організаційна культура, орієнтована на завдання, і бюрократична організаційна культура присутні в меншій мірі.

Для визначення типу організаційної культури ресторану “Оскар” використовується опитування під назвою “Типи організаційних культур”. Опитування було проведене для цієї мети. У бланку опитування наведені варіанти відповідей, по кожному питанню необхідно розділити між декількома затвердженнями, щоб вони рівнялися 100 %. Для порядку використовується число 10. Результати опитування, яке було проведене, необхідно обробити у даній послідовності:

1. Виявити середній коефіцієнт усіх отриманих результатів із усіх питань даного опитувача:

- А – 1,57;
- В – 4,25;
- С – 3;
- D – 1,75.

2. Окремий показник відповідає певному типу організаційної культури.

Щоб побудувати профіль організаційної культури, який буде відображати тип, потрібно скористатися розрахунками.

Найбільш сприятливою для підприємства буде ситуація, коли профіль зображений у вигляді ромба переважатиме:

- культура ієрархії і культура творчості. Якщо культура є ієрархічною, співробітникам потрібні умови для творчості, принаймні в межах його робочого місця або функціональної відповідальності;

- культура конкуренції і культура клану спонукають співробітників до більш здорової конкуренції за робочі місця та досягнення кращих результатів, при умові створення психологічно комфортної атмосфери в колективі.

Отже, як видно з даних, представлених на рис. 2.2 і в табл.2.2, на підприємстві переважає організаційна культура конкуренції й клану.

Це означає, що організація у довгостроковій перспективі зосереджена на зовнішніх факторах, потребує стабільності й керованості (контролю), орієнтована на досягнення результатів. Люди орієнтовані на свої конкретні

особисті цілі. Успіх визначається через завоювання частки ринку. Стиль організації – це жорстка конкурентна боротьба.

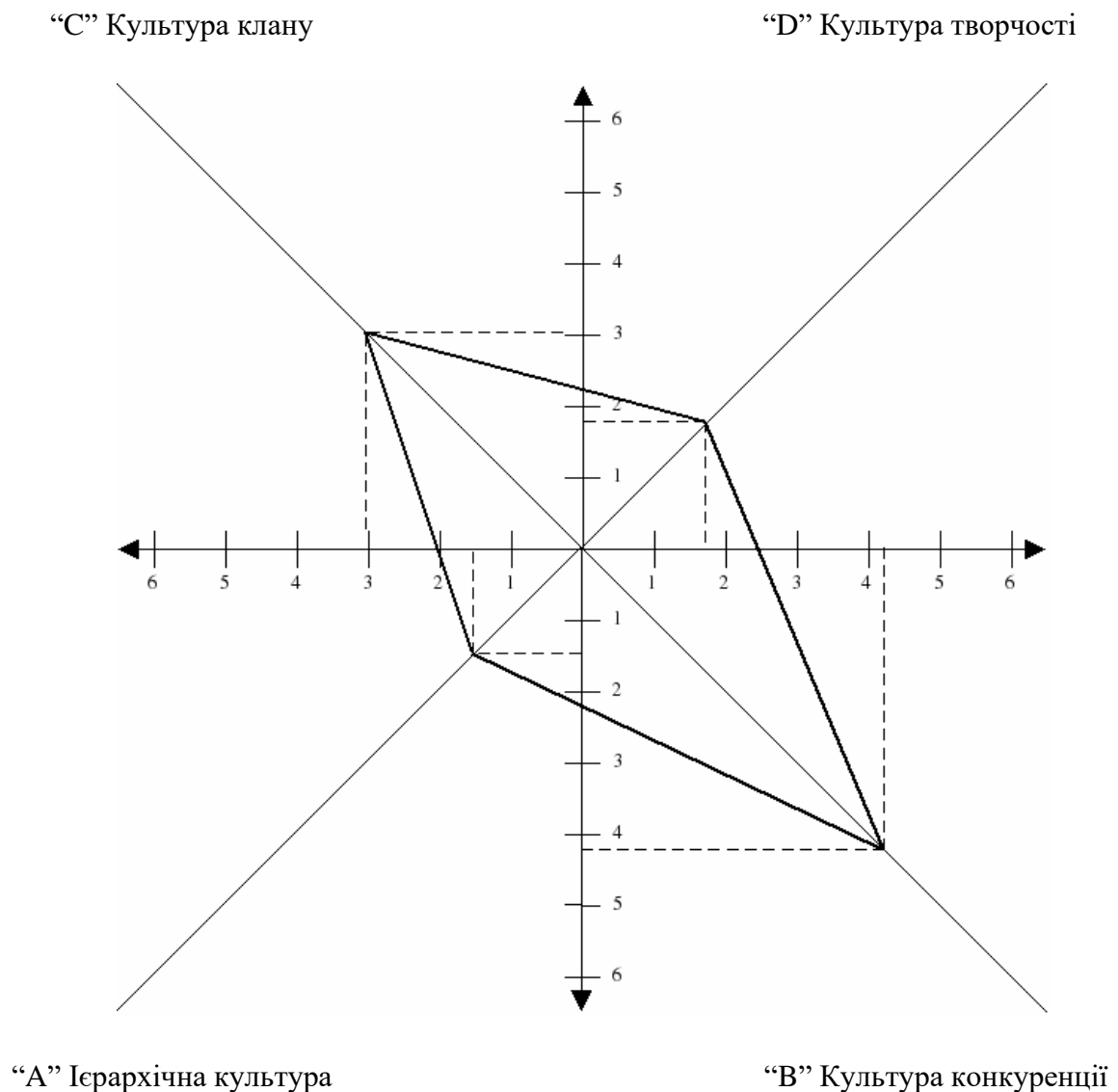


Рис. 2.2. Загальний профіль організаційної культури ресторану "Оскар" (межі норми від 1 до 5)

Але при цьому не залишаються без уваги й внутрішні проблеми. Присутня гнучкість, турбота про людей і чутливість до замовника. Цілісність організації підтримується лояльністю або традиціями. Заохочується командна робота, співучасть і єдність. Успіх визначається в термінах турботи про людей і чутливості до споживача.

Таким чином, в організації існує здорова конкуренція за робочі місця та

досягнення кращих результатів, але це забезпечується за умови створення психологічно комфортної атмосфери у колективі.

Таблиця 2.2

Інтерпретація профілю організаційної культури ресторану “Оскар”

Культура клану (З)	Культура творчості (D)
<p>Організація зосереджена на внутрішніх проблемах. Їй притаманна гнучкість, турбота про людей і чутливість до замовника.</p> <p>Культура клану описується як приязно орієнтоване місце для роботи, де люди віддають значну частину себе, схоже на численну родину. Лідери організації вважаються наставниками й, можливо, навіть родичами.</p> <p>Цілісність організації підтримується лояльністю або традиціями. Обов’язковість висока. Надається значення відстроченому розвитку людських ресурсів з необхідною високою єдністю й мораллю.</p> <p>Успіх визначається в термінах турботи про людей і чуйності до споживача. Заохочується командна робота, співучасть і єдність.</p>	<p>Організація зосереджена на зовнішніх факторах з високим ступенем гнучкості й індивідуалізму. Культура творчості характеризується динамічними, творчими умовами, що заохочують ініціативу працівників. Люди “витикаються” і ризикують.</p> <p>Лідери вважаються новаторами та ризиковими гравцями. Ключовим чинником, що утримує організацію разом, є обов’язковість експериментування й новаторства. Необхідна готовність до змін і викликів.</p> <p>Організація робить акцент на довгостроковому рості і освоєнні нових ресурсів.</p> <p>Успіх означає володіння унікальними продуктами або послугами, завжди бути лідерами в продукті або сервісі. Організація стимулює особисту ініціативу та вольові якості.</p>
Ієрархічна культура (A)	Культура конкуренції (B)
<p>Організація зосереджена на внутрішніх проблемах, потребує стабільності й керованості (контролю).</p> <p>Культура ієрархії – це формалізоване й структуроване робоче середовище. Процедури диктують, що робити.</p> <p>Лідери пишаються своєю вмінням організувати й координувати.</p> <p>Підтримка гладкого ходу діяльності організації є важливою. Довгострокові плани, стабільність, передбачуваність і ефективність. Формальні правила й політика підтримують єдність організації.</p> <p>Успіх визначається в термінах надійності поставок, відстеження показників і низької собівартості. Заохочується виконання і ефективність.</p>	<p>Організація зосереджена на зовнішніх факторах, потребує стабільності та керованості (контролю).</p> <p>Культура ринку характеризує організацію, орієнтовану на результати. Основна турбота полягає в завершенні роботи. Люди орієнтовані на конкретні персональні цілі.</p> <p>Лідери є твердими та вимогливими, орієнтованими на досягнення кінцевого результату.</p> <p>Цілісність організації підтримується акцентом на вигреш. Довготермінова турбота про конкурентні дії й досягнення вимірюваних цілей.</p> <p>Успіх визначається завоюванням частки ринку. Важливими параметрами є лідерство на ринку й конкурентоспроможне ціноутворення.</p> <p>Стиль організації – це жорстка конкурентна боротьба.</p>

Дану класифікацію можна охарактеризувати наступним чином:

- організаційна культура конкуренції відповідає культурі влади (авторитарній);
- ієрархічна культура відповідає рольовій (бюрократичній);
- культура творчості, культура завдання та культура клану відповідають культурі особистості.

Слідом, з використанням опитування 3, необхідно оцінити організаційну культуру ресторанного закладу “Оскар”. У наведеній таблиці потрібно відповісти на надані питання, обравши найбільш підходящі варіанти відповіді.

Необхідно підрахувати загальну кількість балів кожного з опитуваних співробітників підприємства. Кількість опитаних співробітників склала 10 людей. Середня кількість балів повинна бути в діапазоні від 25 до 55 для визначення сильної організаційної культури. Більша кількість балів вказуватиме на стійку організаційну культуру, а менша – на недостатню адаптацію до зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3

Інтерпретація результатів опитування 3 у ресторані “Оскар”

Кількість осіб	Кількість балів
1	38
2	41
3	35
4	43
5	40
6	39
7	38
8	42
9	43
10	44
Середня кількість балів	40

Середня сума балів становить 40, з цього випливає, що ресторан “Оскар” має помірковано сильну організаційну культуру. Очевидно, що авторитарна організаційна культура реалізується через ієрархічну організаційну структуру,

яка задає сформульовану підсистему підпорядкованості.

Таким чином, за результатами проведених опитувань можна зробити висновок, що ресторанному підприємству властивий стійкий взаємозв'язок авторитарної організаційної культури та організаційної культури особистості. При прийомі на роботу нового потенційного співробітника необхідно одразу ознайомити з організаційною культурою підприємства, з основними ідеями, цінностями підприємства.

Зробивши коротку оцінку за результатами аналізу організаційної структури в ресторані “Оскар” можна сказати, що проведення корпоративних програм та методи підтримки організаційної культури на підприємстві не дають винного результату, оскільки методи підтримки організаційної культури потребують гарного доповнення та доробки..

Суспільство характеризується повною господарською самостійністю, яке, безумовно, має у власності відокремлене майно, яке враховується на його самостійному балансі, від свого імені набуває та здійснює майнові та особисті немайнові права, несе зобов'язаності, у судах виступає в якості позивача та відповідача.

Для забезпечення своєї діяльності ресторан “Оскар” має фірмове найменування, емблему, штампи та бланки зі своїм найменуванням, круглу печатку, що містить його повне фірмове найменування та вказівка на місце його знаходження, а також зареєстрований в установленому порядку товарний знак та інші кошти візуальної ідентифікації. Суспільство створюється на необмежений строк діяльності.

Функції керівництва полягають у прийнятті економічних рішень на основі стратегічних планів власника бізнесу, що ґрунтуються на міркуваннях отримання вигоди. За такого розгляду з'являється можливість розглядати економічні розв'язки у вигляді трьох складових діяльності:

- діяльність у сфері інвестицій – обіг інвестицій в активи оборотного та необоротного характеру.

- основна діяльність, заснована на використанні інвестиційних ресурсів,

виражена в управлінні витратами, обсягами та вартістю.

– діяльність у фінансовій сфері у вигляді вибору джерел надходження коштів, як внутрішніх, так і позикових, з метою забезпечення найбільшої ефективності.

З цього погляду можна розглядати весь процес управління як набір рішень, що оптимізують фінансовий рух з метою зміни економічного стану у бік його покращення. Модель дозволяє враховувати глибокий взаємозв'язок економічних процесів, що й характеризують їх показники, оскільки будь-яка зміна в одному процесі неминуче викликає зміни в інших процесах. Оптимізація фінансового руху може бути представлена, як пошук і встановлення балансу трьох становлять економічне становище – інвестицій, основної діяльності, фінансової діяльності.

На наш погляд, у реальних умовах досягнення високої соціально-економічної ефективності та якості обслуговування досить трудомісткий процес, тому що оптимізувати систему взаємодії за критерієм “вплив-результат” можливо винятково за допомогою комплексного підходу, який можна представити у вигляді процесу здійснення певного типу взаємозалежних дій щодо формування та використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.

При визначенні можливих сценаріїв розвитку підприємств громадського харчування в Україні та Києві необхідно враховувати, з одного боку, ті вихідні умови, які визначили сучасний стан сфери громадського харчування, з іншого боку – ті основні соціально-економічні фактори, які в довгостроковій перспективі будуть формувати поведінку учасників даного ринку.

Першопричина деформацій розвитку сфери громадського харчування укладається в тому, що протягом багатьох десятиліть структура економіки галузі будувалася на основі критеріїв ефективності планового господарства. Зміна останніх, що відбувся в ході ринкових реформ, виявила настійну потребу у формуванні адекватної конкурентної структури галузевого ринку, а також у реструктуризації переважної більшості об'єктів галузі.

Разом з тим, громадське харчування в Україні як галузь потенційно може бути високоефективною в соціальному та економічному плані: модернізації виробничої бази та підвищення ефективності. Таким чином, вирішення проблем розвитку галузі громадського харчування в Україні можливе лише ефективними цілеспрямованими методами із застосуванням усієї сукупності форм управлінського впливу на мікроекономічному рівні.

Особлива роль в управлінській діяльності підприємства у сфері гостинності приділяється аналізу факторів виробництва, визначення оптимального співвідношення якого проводиться за допомогою виробничих функцій. Тому оцінку управлінського потенціалу підприємства ресторанної сфери пропонується проводити за допомогою моделей та методів, побудованих на основі виробничих функцій, з урахуванням впливу інновацій та коливань факторів проведення у годині.

Виробнича функція являє собою економіко–математичну модель, яка фіксує стійку, закономірну кількісну залежність між об’ємними показниками ресурсів і випуску.

– для характеристики кожного структурного компонента інноваційного потенціалу, включеної в модель оцінки, представляється доцільним використовувати ключовий кількісний показник, здатний найбільше повно охарактеризувати відповідну область:

– матеріально–технічний потенціал підприємства.

Цілі діяльності. Мета будь–якого бізнесу є досягнення певного рівня добробуту людей, що працюють в організації. На рівні більш конкретних рішень цілями можна вважати досягнення певного рівня стабільно одержуваних прибутків. З погляду споживачів, конкурентів, найманих робітників та інших передбачуваних спостерігачів цілі можуть виглядати і формуватися по–іншому.

Структура організації. Це спільність складових систем об’єктів з урахуванням розподілу функцій і ієрархії в системі. Для мережевої організації характерний глибокий зв’язок між структурою самої організації та структурою

управління у складності взаємодії всіх елементів системи та відсутності локалізації загального управління на рівні окремих об'єктів. Структура управління повинна функціонально відповідати структурі організації та сприяти доведенню загальних управлінських рішень до реалізації з урахуванням місцевої специфіки на рівні окремих об'єктів.

Виробнича технологія. Технологія прямо визначає і пов'язує між собою загальними принципами всі складові структури організації. У розгортанні та функціонуванні ресторанного підприємства саме технологія може бути загальним принципом, від проходження якого залежить цілісність усієї організації. Застосування загальної технології може послужити підставою та способом об'єднання розрізнених організацій у мережу або включення організації у вже діючу мережу.

Фінансова стійкість організації дозволяє мережній структурі подолати труднощі, що виникають в окремих її складових, враховуючи місцеві особливості. Грамотна та раціональна робота з управління фінансовими потоками визначає здатність мережної структури не тільки поєднувати прибутки в центрі, а й перерозподіляти їх за необхідності додаткового розвитку або підтримки одного з елементів – об'єктів структури. Від стану фінансів залежить все, що стосується забезпечення діяльності, оскільки ними забезпечується залучення ресурсів і коштів, необхідних для здійснення діяльності.

Управління організацією – система координації роботи окремих елементів структури організації, призначена забезпечувати досягнення цілей діяльності та здійснювати реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов на різних етапах реалізації діяльності та розвитку організації.

Персонал та кадрова робота в організації. Це те ж саме середовище, “робоче тіло” системи, від діяльності якої залежить вся діяльність організації. Управління персоналом, оптимальне використання ресурсів персоналу – застава ефективності під час виконання будь яких завдань та реалізації всіх цілей. Персонал розглядається як сукупний ресурс усіх працівників організації,

який полягає не тільки з безпосередньо й постійно зайнятих на роботі людей, але й з тих, хто залучається до виконання різних завдань на основі тимчасових договорів та інших форм співробітництва. Слід пам'ятати, що мережна організація складається з підприємств, що користуються достатньою самостійністю, щоб визначати рівень роботи з персоналом та порядок залучення ресурсів.

Комунікації в організації – можуть виявитися джерелом проблем при неправильному підході, а можуть зіграти величезну роль у справі розвитку бізнесу, оскільки від якості й ефективності комунікації залежить інформованість управління та можливість підрозділів вчасно та необхідного обсягу одержувати завдання та інформацію, потрібне для них завдання. Для здійснення ефективної комунікації необхідний розвиток технічних засобів і наявність навченого персоналу. Цей комплекс забезпечує пряму та зворотну зв'язки не тільки для управління, а й забезпечення підрозділів системи інформацією для безпосередньої роботи. Ресторанна організація потребує особливо ретельної системи комунікації.

Однією з основних умов цілеспрямованого розвитку будь якого підприємства ресторанного господарства є наявність матеріально–технічної бази. Матеріально–технічний потенціал підприємства характеризується такими показниками, як наявність і вартість запасів, виробничих і складських приміщень, спрацювання устаткування; відновлення устаткування; вибуття устаткування; придатність устаткування тощо.

Активи ресторану “Оскар” визначаються як ресурси, що мають вартість і забезпечують виробничий процес у ресторані та обслуговування у ресторані. Середньорічна вартість активів відображає масштаби матеріально–технічної бази підприємства, включаючи позабалансові та оборотні активи. Це є ключовою складовою управлінського потенціалу, що впливає на ефективність управлінської, сервісної та виробничої діяльності підприємства, а також відображає його результативність. Вартість активів також дозволяє визначити

наявні резерви для самовідтворення. Інформація про вартість активів зазвичай включена в бухгалтерську звітність підприємства за аналізований період.

Трудовий потенціал підприємства.

Проведений у ході дослідження аналіз підходів до оцінки трудового потенціалу дозволив виділити:

- натуральний підхід, заснований на врахуванні кількості трудових ресурсів і динаміки розвитку трудового потенціалу, що визначає, як ресурс за допомогою натуральних одиниць вимірювання (людино–години, людино–дні тощо);

- вартісний підхід, при якому вартість трудового потенціалу виражена у грошових показниках заробітної плати, прибутку, валового регіонального продукту тощо;

- відносний підхід, що базується на комплексному врахуванні синергетичних характеристик трудового потенціалу та затребуваності праці у певній ситуації.

За ступенем відносин до виробничої діяльності у ресторані працівників можна розділити на:

- виробничий персонал, безпосередньо пов'язаний з основною діяльністю підприємства;

- невиробничий персонал, що забезпечує безперебійність трудової діяльності виробничого персоналу.

2.2. Дослідження показників якості надаваних послуг рестораном “Оскар”

Проводячи експертну оцінку для ресторану “Оскар”, використовуємо набір зазначених показників якості обслуговування.

Згідно з концепцією Ч. Бернарда, Е. Кедотта й Н. Терджена, ми можемо припустити наступну градацію показників якості обслуговування споживачів (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Ранжування елементів якості обслуговування
по Ч. Бернарду, Е.Кедотта і Н.Терджена

Критичні елементи обслуговування	Нейтральні елементи обслуговування	Елементи обслуговування, що приносять задоволення	Елементи обслуговування, що приносять розчарування
Безпека вживання напоїв	Оптимальність реалізації концепції в стравах	Висока швидкість Виконання замовлення	Невисокі смакові якості страв і напоїв
Безпека відвідування ресторану	Оптимальність реалізації концепції ресторану в інтер'єрі, одягу персоналу, приладах тощо	Зручність паркування	Неестетичність оформлення страв і напоїв
	Естетичність оформлення інтер'єру, приладів і приладдя тощо	Висока якість культурно–дозвільних програм	Низька кількість позицій в асортиментах страв
	Оптимальний рівень заповнювання залу	Надання подарунків відвідувачам	Неможливість виконання замовлення
			Низький рівень психологічного комфорту при спілкуванні з персоналом
			Неоптимальність розміщення туалетної кімнати, гардеробу

Для кількісної оцінки рівня задоволення чи розчарування ми рекомендуємо використовувати бальну оцінку. Сукупність незалежно сприйманих елементів обслуговування являє собою алгебраїчну суму (з урахуванням знака плюс або мінус) сприйняття окремих елементів.

Пропонована нами модель оцінки якості обслуговування більш складна в побудові, але дає суттєво більші можливості вистави функції якості й заснована на нижченаведеному.

Більшість дослідників розділяє якість надання послуг підприємствами громадського харчування на якість продукції (у вузькому змісті) та якість обслуговування. Якість продукції громадського харчування є сукупністю споживчих властивостей, що обумовлюють її здатність задовольняти раціональні потреби людей у харчуванні. З якістю продукції нерозривно пов'язана якість обслуговування, яка залежить від кваліфікації й культури обслуговуючого персоналу, обсягу та видів послуг, що надаються галуззю в процесі реалізації кулінарної продукції та організації її споживання.

Обоє ці поняття сприймаються споживачами у вигляді комплексного показника “якість громадського харчування”, що виражає сукупну споживчу оцінку результатів господарювання як окремих підприємств, так і громадського харчування в цілому.

На наш погляд, на сьогоднішній день така градація незастосовна хоча б у тому розумінні, що особлива роль у групі показників якості з погляду споживача відведена психологічним складовим фактором обслуговування. Тобто, ми розділяємо показники якості обслуговування у його “фізичному” та “психологічному аспектах” (рис. 2.2).

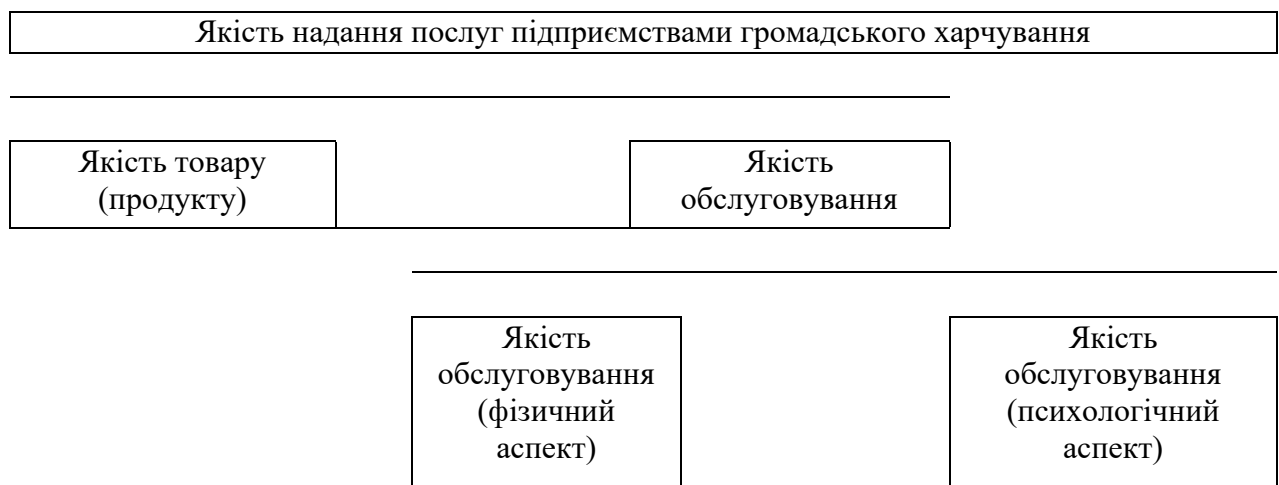


Рис. 2.2. Градації критеріїв якості надання послуг підприємствами громадського харчування

Конкретизуючи викладене, можна представити наступне зразкове угруповання показників якості надання послуг, надаваних підприємствами громадського харчування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Угруповання показників якості надання послуг

Якість товару (продукту)	Якість обслуговування (фізичний аспект)	Якість обслуговування (психологічний аспект)
Безпека страв і напоїв (1)	Безпека відвідування ресторану (1)	Рівень психологічного комфорту при спілкуванні з персоналом (2)
Смакові якості страв і напоїв(2)	Швидкість виконання замовлення(3)	Естетичність оформлення інтер'єру, приладів і приладдя тощо (2)
Естетичність оформлення страв і напоїв (2)	Можливість виконання замовлення (3)	Якість культурно–дозвільних програм (3)
Кількість позицій в асортиментах страв (3)	Зручність паркування (4)	Оптимальність реалізації концепції ресторану в інтер'єрі, одягу персоналу, приладах тощо (4)
Оптимальність реалізації концепції у стравах (4)	Оптимальність розміщення туалетної кімнати, гардероба (4)	Можливість надання подарунків відвідувачам (5)
		Рівень заповнювання залу (5)

Далі проводиться диференційована оцінка факторів формування якості й підраховується інтегральний індекс якості обслуговування споживачів об'єкта громадського харчування.

Умовою підвищення соціально–економічної ефективності і якості обслуговування населення рестораном “Оскар” буде служити концепція сталого розвитку, що припускає комплексні дії, спрямовані на гармонізацію взаємодії споживача й постачальника послуг у рамках господарських зв'язків.

Соціально–економічна ефективність діяльності ресторанної організації, у відповідності зі специфікою моделі ефективності та принципами дослідження системи функціонування об'єктів, визначається її здатністю досягати загальні цілі й забезпечувати баланс ефективності соціальних зв'язків між учасниками організаційних взаємодій, що виникли із приводу її діяльності.

Характеризуючи тенденції розвитку ринку ресторанного господарства, слід зазначити, що останнім часом середній ціновий сегмент цього ринку був найбільш динамічним та швидко зростаючим. Саме у цій ніші відкрилася найбільша кількість ресторанів різних національних кухонь та концепцій. За оцінками експертів, ця тенденція збережеться ще як мінімум 3–5 років, причому найбільші шанси на успіх будуть мати мережні заклади.

Донедавна основне значення для демократичного ресторану мала оригінальна концепція і прийнятне співвідношення ціни і якості. У світлі конкуренції, що загострюється, дані параметри будуть необхідні, але недостатні. Найбільше значення матиме підвищення рівня сервісу, розвиток дисконтних програм, персоніфікація відносин із клієнтами. Серед “демократичних” ресторанів будуть переважати заклади з невеликою кількістю позицій у меню, що пропонують, знайомі і зрозумілі середньостатистичному жителю Києва. Поряд із мережевими закладами більші шанси на успіх мають і невеликі сімейні заклади.

Можна виділити також важливу тенденцію розвитку, характерну для всієї індустрії харчування: вихід компаній на непрофільні, але близькі за специфікою ринки. Насамперед, це точки роздрібної торгівлі продуктами харчування, які розглядаються як доповнення до ресторанного бізнесу та розширення вже популярного бренду. Ще один непрофільний бізнес, який активно розбудовуватиметься багатьма об’єктами, є кейтеринг, організація якого на базі вже працюючого закладу досить проста і низьковитратна.

Крім того, збільшення обороту ринку громадського харчування поєднане з певними труднощами для учасників ринку. Кількість споживачів послуг індустрії харчування зростає, причому не тільки у Києві, а й у інших великих містах України, що спричиняє гострий дефіцит персоналу, і за останній рік фонд заробітної плати більшості підприємств харчування виріс у середньому на 30–35%. Крім того, різко зросли орендні ставки, на 10–20% зросли ціни на продукти. Ресторанний бізнес у Тернополі залучає до себе все більша кількість інвесторів, що пов’язане із привабливістю даного сегмента ринку в сучасних

умовах і можливостями одержання стабільного прибутку протягом усього періоду існування ресторану. На ресторанному ринку представлені як великі організації, так і приватні інвестори. Великі інвестори відкривають мережі ресторанів, лінії фаст-фуд; приватні інвестори віддають перевагу відкриттю невеликих закладів, таких, як кав'ярні. Більша частина тернопільських ресторанів розташована в центральних районах, що пояснюється привабливістю центру міста для проведення часу у жителів і гостей міста.

На думку фахівців, основними проблемами інвестування є нестабільність кухні, недолік кваліфікації кухарів і відсутність школи метрдотелів як такої, і, як наслідок, значний розрив у співвідношенні ціни і якості обслуговування. У завершенні дослідження слід відзначити, що з 1998 року ресторанний ринок набуває все більш цивілізованих рис, що проявляються у зростанні усвідомлення ресторанної послуги як більш утилітарної. Ресторанний бізнес стає привабливим для інвесторів завдяки розвитку економіки та значним можливостям стабільного прибутку протягом всього робочого дня. Однак поширена в Києві невідповідність рівня сервісу та цінової політики ресторанів (особливо ціни на меню) є показником все ще низького, але зростаючого рівня конкуренції.

Успіх роботи ресторану "Оскар" у величезній мірі залежить від керуючого, від його управлінських здібностей, уміння планувати витрати та вчасно приймати правильні рішення по стратегічному управлінню рестораном, значну роль відіграють особистісні якості керівника-ресторатора..

Слабкими сторонами в діяльності досліджуваного ресторанного закладу є відсутність культурно-дозвільних програм, неможливість виготовлення страв на масові продаж та доставку, що відносяться до показників іншого рівня пріоритетності. Саме цим напрямком слід приділити особливу увагу у перспективі діяльності підприємства ресторанного бізнесу. При розробленні довгострокової стратегії функціонування необхідно врахувати всі виявлені недоліки та розробити комплекс заходів, спрямованих на їх усунення.

Однією з основних проблем розвитку ресторану “Оскар” полягає у тому, що для виживання в умовах зростання конкуренції необхідно, з одного боку, провести реформування виробництва та надання послуг у бік орієнтації на споживача, з іншого боку, об’єкт даної сфери найчастіше не має для цього адекватної управлінської команди, достатніх власних коштів, а ресурси використовуються неефективно. Проблема збільшується роз’єднаністю підприємства ресторанного господарства та недостатньою обґрунтованістю дій по нормалізації функціонування, тоді як ситуація вимагає концентрації наявних ресурсів і цілеспрямованих, скоординованих заходів, які повинні бути розпочатими у досить стислий термін, щоб виявитися успішними.

Умовою підвищення соціальної ефективності та якості обслуговування споживачів ресторану “Оскар” є високі показники економічної результативності функціонування об’єкта; визначальним стимулом соціального розвитку ресторану стане удосконалення економічного механізму, що припускає комплексні дії, спрямовані на гармонізацію взаємодії суб’єктів галузі у межах господарських зв’язків. У той же час, основним гарантом досягнення високих економічних показників діяльності ресторанного закладу є акцент на підвищення якості ресторанного продукту та його соціальної ефективності. У реальних умовах досягнення високої соціальної ефективності і якості обслуговування це досить трудомісткий процес, тому що оптимізувати систему взаємодії за критерієм “вплив–результат” можливо винятково за допомогою комплексного підходу, який можна представити у вигляді процесу здійснення певного типу взаємозалежних дій по формуванню та використанню ресурсів для досягнення поставлених цілей у ресторані.

Основні шляхи підвищення соціально–економічної ефективності і якості обслуговування населення рестораном “Оскар” складаються у переважній ролі раціонального розподілу обмежених ресурсів і містять наступні дії:

- формувати більш кращу, з погляду результативності, структуру стратегічного потенціалу функціонування об’єкту;
- раціоналізувати забезпеченість елементів стратегічного потенціалу

необхідними економічними ресурсами;

- адаптуватися до макроекономічної та інституційної середовища.

Складність управління рестораном “Оскар” пов’язана з тим, що робота його складається з трьох дуже різних складових – із приготування страв, продажу готових продуктів і обслуговування споживачів. Ці три складових відіграють роль у формуванні системи розрахунків, оскільки враховані повинні бути як рентабельність кожного окремого продукту та страви, так і інтенсивність обслуговування споживачів у найбільш продуманій та ефективній формі.

Ресторан “Оскар” має власну специфіку діяльності та формування економічної картини, оскільки різні складові системи працюють у різних місцевих умовах, що означає різноманіття зовнішніх факторів, що впливають на їх роботу. Одночасно такі елементи єдиної системи повинні підкорятися її внутрішнім правилам і вимогам, що ставить перед управлінням особливе завдання: керівництво з найбільшою ефективністю за умови врахування специфіки місцевих факторів і приведення роботи елемента до загальних правил роботи системи.

Зовнішні фактори, що виявляють дії на ресторанний заклад, схожі до тих, що діють і на розрізнені суб’єкти діяльності – це конкурентне середовище, потреби ринку та специфіка споживання. Внутрішня специфіка управління повинна гнучко враховувати взаємодію системних вимог та сторонніх впливів. Дане ресторанне підприємство відповідає на виклики середовища єдиною гнучкою політикою стратегічного забезпечення ресурсами та керівництва загальної діяльності. Ефективна діяльність реалізується лише за умови оптимального реагування внутрішньої структури системи на зовнішні впливи. Ресторан “Оскар” повинен розглядатися, як відкрита система, піддана впливам зовнішніх факторів – постачальників, споживачів, ринку та конкуренції.

За ступенем впливу і зовнішні, і внутрішні фактори можна поділити на те, що виявляють прямий або непрямий вплив на стан системи.

Конкуренція – важливий фактор зовнішнього впливу на роботу

підприємства ресторанного бізнесу на рівні локального територіального ринку. Конкурентне середовище повинно мотивувати керівника ресторану “Оскар” на ефективне управління, оскільки без нього якості обслуговування знизяться настільки, що нішу займуть конкуренти. При цьому у ролі прямих конкурентів виступають підприємства аналогічного профілю, а в ролі непрямих – виробники замінників основного продукту.

Господарська діяльність ресторану “Оскар” залежить від постачання основних ресурсів у вигляді сировини, матеріалів, капіталів і кадрів. Ці зв’язки формують пряму залежність роботи підприємства від діяльності постачальників та партнерів. Ринок закупівель створює власний комплекс взаємозв’язків – як протидії, так і сприяння діяльності у вигляді поставок, цін, якості сировини. Особливості управління ресторанним закладом полягають у комбінації загального системного управління та управління на місцевому рівні, яке враховує місцеві ресурси. Якщо загальне управління створює на своєму рівні умови для діяльності системи у цілому, то до завдання місцевого управління входить подолання протидії місцевих факторів і обіг їх у фактори, що сприяють підвищенню ефективності роботи при дотриманні загальних системних потреб.

Діяльність ресторану “Оскар” випробовує вплив і з боку громадськості, що особливо важливо в умовах підвищення ролі організацій працівників, призваних забезпечувати дотримання їх прав. Чим більш розвинене суспільство, тим більш цивілізований ринок праці і тим більший вплив зазнає підприємство з боку профспілок. І далеко не завжди вимоги цих організацій відповідають вимогам бізнес–складової діяльності ресторанного бізнесу. Знаходження компромісу потрібне і в цьому випадку, і забезпечити його можна, проводячи зважену соціальну та кадрову політику в управлінні.

Необхідно враховувати вплив екологічної спрямованості ресторану “Оскар”, чия діяльність може накладати серйозні обмеження на прийняття рішень виробничого характеру.

У процесі діяльності ресторану “Оскар” все більше уваги до нього виявляють і державні органи, призвані забезпечувати дотримання законності.

Особливу увагу приділяє держава діяльності ресторанних організацій в умовах, коли підвищення щільності об'єктів викликає побоювання монополізації ринку.

Середовище непрямого впливу формується з факторів, вплив яких не виявляється негайно і не виявляє безпосередньої прямої дії на стан діяльності підприємства. До таких факторів слід відносити державну та регіональну економіку, державну грошово–кредитну політику, науково–технічний розвиток галузей харчування, пов'язаних з діяльністю організації, загальне соціально-економічне становище споживачів, культурні особливості населення місця, де здійснюється робота підприємства ресторанного господарства. Усі ці фактори слід враховувати, розглядаючи перспективи розвитку організації.

Серед факторів непрямого впливу першими слід враховувати економічні, оскільки положення в економічній сфері виявляє безпосереднє вплив на основні цілі діяльності та на вибір способів досягнення цілей ресторанного закладу. Мають також значення будь які зміни в економічній картині, будь це інфляція чи зміна міжбанківських ставок, так чи інакше відображаються на вартості ресурсів і сировини, на рівні купівельного попиту. Ці зміни, якщо вони утворюють тривалі тренди та тенденції, наприкінці, призводять до змін у рівні попиту та можливості реалізації товарів і послуг ресторанної сфери. Специфічні економічні події, такі як ставки рефінансування та зміни котирувань валют, позначаються на формуванні оптових цін ресторанного бізнесу, які залежать від біржових угод у масштабах світового ринку товарів. Оскільки розрахунки за придбання товарів рано чи пізно виходять на рівень валюти, то стійкі зміни курсів здатні призвести до втрат за результатами реалізації товарів за звичною для продавця і покупця ціни.

Ресторан “Оскар” робить ставки на інвестиції і стійкий, передбачуваний попит, а ці фактори залежні від політичної ситуації у державі та регіоні, де здійснюється діяльність. Місцева влада може бути лояльною до представника ресторанного бізнесу, що дасть змогу одержувати всілякі пільги. Крім такого роду пільг можливі ситуації лобіювання владою інтересів самого підприємства чи інтересів його конкурентів. Положення у конкурентному середовищі

залежить від лояльності місцевої влади щодо ресторану.

Соціальне та культурне середовище, локально розвинене у місцях діяльності, може активно сприяти чи перешкоджати розвитку діяльності ресторану “Оскар” на конкретному місці. Віддаючи увагу місцевим традиціям можна досягнути сталого попиту на продукт, одночасно формуючи інтерес і до власних, принесених з інших місць ідей або напрацювань. Стандарт поведінки має значення і в кадровій роботі. Наприклад, американський індустріальний підхід до кар’єри змушує людину змінювати місця роботи і навіть проживання залежно від перспектив на роботі, а японський – традиційно розглядає вірність фірмі, як “сімейну” цінність, що визначає відносини наймача із працівником.

Вплив науково–технічного прогресу на ефективність діяльності ресторану “Оскар” переоцінити неможливо за умови, що ці фактори працюють на всіх рівнях і етапах бізнесу – від регулювання постачання харчової продукції і до управління персоналом, їх значення у підвищенні ефективності роботи підприємства ресторанного господарства виявляється у кожній дрібниці процесу виробництва та реалізації страв.

Вплив факторів глобалізації – новий вплив на бізнес, від визнання значимості якого неможливо відмовитися. Колишнє відношення до міжнародних чинників, як про щось далеке і не особливо важливе, слід рішуче відкинути, оскільки саме глобалізація створює умови для проникнення міжнародного ресторанного бізнесу на будь які території. Це означає, що зміни у конкурентній середовищі тепер формуються під впливом дуже сильних та досвідчених гравців міжнародного рівня галузі харчування. З іншого боку, це означає можливість розвитку у напрямку розширення власної діяльності, тому що перспектива роботи в інших країнах стає реальністю. Глобалізація змушує по–новому розглядати і можливості інвестиційного характеру.

Крім перерахованих факторів, що впливають на розвиток ресторанного бізнесу з боку зовнішнього оточення, існує набір внутрішніх закономірностей, що виявляють вплив на ресторан і здатні змінювати ефективність його роботи у будь який бік.

Ресторан “Оскар” є системою, яка керується кількома впливами. Оскільки система створена організуючими зусиллями людей і за їх задумом, то більшість функцій внутрішнього руху перебувають під контролем управління. Але не варто забувати, що у будь якій складній системі виникають взаємодії з деякою невизначеністю, на які неможливо вплинути тільки завдяки своїй значимості у внутрішній ієрархії системи. У завдання управління ресторанним закладом входить і подолання природного внутрішнього опору, що породжується об’єктивними системними процесами та набором складних змінних факторів впливу. Керівництво ресторанного підприємства “Оскар” повинно враховувати у власній діяльності наявність визначальних змінних у вигляді цілей діяльності організації, її структури, застосовуваних технологій, фінансів, методів управління, персоналу, комунікацій тощо.

Комплексна оцінка роботи ресторану може бути зроблена з точки зору здійснення управління за набором критеріїв і показників, що включають в себе загальну кількість робочих місць та розміри підприємства, максимальну пропускну здатність, товарообіг, рівень споживання та якість обслуговування споживачів. Динаміка показників представляє картину ефективності використання площі, сезонні зміни попиту та відвідуваності, реакцію товарообігу на зміни попиту у діяльності ресторану “Оскар”.

Існує і набір більш традиційних показників для оцінки ефективності діяльності ресторанного закладу:

- загальний дохід у вигляді суми добутків середньої вартості замовлення на загальну кількість обслужених клієнтів.
- повна собівартість усіх послуг – усі витрати, що припадають на забезпечення діяльності;
- отриманий прибуток за період оцінки – різниця між загальним доходом та повною собівартістю послуг;
- рентабельність – відношення прибутку до повної собівартості послуг;
- витрати на виручену грошову одиницю – відношення повної собівартості до загального доходу.

Оцінювання фінансових результатів ресторану починається з аналізу динаміки й структури доходів і витрат, що дає можливість одержати найбільш загальне уявлення про фактори, що зробили вплив на їх формування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінювання динаміки структурних змін доходів і витрат ресторану “Оскар” за 2021-2023 р., грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, грн.	
				2022/2021	2023/2022
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг)	3090555,10	3994063,09	1457220,71	903507,99	-2536842,38
Інші операційні доходи	-	3994063,09	-	0,00	0,00
Інші доходи	-	-	-	0,00	0,00
Разом доходи	3090555,10	3994063,09	1457220,71	903507,99	-2536842,38
Собівартість реалізованої продукції	475231,00	2000000,00	2000,00	1524769,00	-1998000,00
Витрати на оплату праці	1457220,71	204112,36	71340,26	-1253108,35	-132772,10
Інші витрати	1050000,00	18500,00	25000,00	-1031500,00	500,00
Разом витрати	2982451,71	2222612,36	98340,26	-759839,35	-2124272,10
Фінансовий результат до оподаткування	108103,39	1771450,73	1358880,45	1663347,34	-412570,28
Податок на прибуток	2954,40	3138,00	4005,00	183,60	867,00
Чистий прибуток (збиток)	105148,99	1768312,73	1354875,45	1663163,74	-413437,28

Як бачимо з табл. 2.6, дохід ресторану зростає у 2022 р. на 22%, порівняно з 2021 р., а у 2023 р. знижується на 174% порівняно з 2022 р.

Далі необхідно проаналізувати динаміку показників прибутку ресторану. Оцінка проводиться методом порівняння фактичних даних за звітний період зі звітними даними за попередній період (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінювання динаміки показників прибутку
ресторану “Оскар” за 2021-2023 рр., грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, грн.		Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг)	3090555,1	3994063,1	1457221	903507,99	-2536842	22,62	-174,09
Інші операційні доходи	-	3994063,1	-	0	0	-	-
Інші доходи	-	-	-	0	0	-	-
Разом доходи	3090555,1	3994063,1	1457221	903507,99	-2536842	22,62	16,80
Собівартість реалізованої продукції	475231	2000000	2000	1524769	-1998000	76,24	18,40
Витрати на оплату праці	1457220,71	204112,36	71340,3	-1253108	-132772,1	-613,93	23,80
Інші витрати	1050000	18500	25000	-1031500	500	-5575,68	3,20
Разом витрати	2982451,71	2222612,4	98340,3	-759839,4	-2124272	-34,19	17,50
Фінансовий результат до оподаткування	108103,39	1771450,7	1358880	1663347,3	-412570,3	93,90	27,60
Податок на прибуток	2954,4	3138	4005	183,6	867	5,85	27,60
Чистий прибуток(збиток)	105148,99	1768312,7	1354875	1663163,7	-413437,3	94,05	27,60

Як бачимо з табл. 2.7, чистий прибуток ресторану “Оскар” у 2022 р. порівняно з 2021 р. зріс на 94,05%, а у 2023 р., порівняно з 2022 р. – зріс на 27,6%. Це є позитивною тенденцією, оскільки з кожним роком прибуток підприємства ресторанного типу збільшується. Провівши аналізування результатів виробничої діяльності ресторану за даними фінансової звітності, можна констатувати зменшення фінансових результатів по основній діяльності,

що є негативним явищем. У 2022 році спостерігається зростання показників ефективності у цілому по підприємству. Однак значення показників прибутку та рентабельності є занадто низькими.

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

Проаналізуємо активи та пасиви ресторанного закладу упродовж трьох звітних років (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Активи та пасиви ресторану “Оскар” за 2021-2023 рр.

Показник	Період		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
	грн.	грн.	грн.
1	2	3	4
Необоротні активи	132560	151000	246375
Оборотні активи	219250	236500	284980
Власний капітал	335000	245500	400575
Поточні зобов'язання	7347	77849	122090
Довготермінові зобов'язання	9463	64151	8690
Баланс	356810	392500	536355

На основі даних табл. 2.8 розрахуємо рентабельність ресторану.

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

де $З_v$ – собівартість продукції.

$$H_p 2021 = 105148,99 / 475231 * 100\% = 22,1$$

$$H_p 2022 = 1768312,73 / 2000000 * 100\% = 88,4$$

$$H_p 2023 = 1354875,45 / 467500 * 100\% = 289,8$$

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

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

Для розрахунку рівня ефективності праці ресторану “Оскар” необхідно визначити середню вартість продукції на місяць та середню вартість валової продукції на 1 день (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Валова вартість продукції ресторану “Оскар” за 2021-2023 рр.

Рік	Валова вартість продукції на рік	Кількість місяців	Середня кількість днів в місяці	Середня вартість продукції на місяць	Середня вартість продукції на день
2021	475231	12	30	39602,58	1320,09
2022	2000000	12	30	166666,67	5555,56
2023	2000	12	30	166,67	5,56

З табл. 2.9 видно, що усі показники збільшуються у 2022 р. порівняно з 2022 р., та у 2023 р. – суттєво знижуються порівняно з 2022 р.

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

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

де Q – вартість валової продукції за рік,

Чп – середньорічна чисельність працівників.

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

$$W_{2021} = 475231,00/41 = 11591 \text{ грн.}$$

$$W_{2022} = 2000000,00/39 = 51282,05 \text{ грн.}$$

$$W_{2023} = 2000,00 / 26 = 76,9 \text{ грн.}$$

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

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

де Q – вартість валової продукції на день,

Зп – затрати праці.

Ресторан “Оскар” працює 10 годин у день.

$$W_{2021} = 475231,00 / 410 = 1159,1 \text{ грн.}$$

$$W_{2022} = 2000000,00 / 390 = 5128,21 \text{ грн.}$$

$$W_{2023} = 2000,00 / 260 = 7,69 \text{ грн.}$$

Реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці визначається за формулою:

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

де ФОП – річний фонд оплати праці.

$$РП_{\text{оф}} 2021 = 475231 / 1457220,71 = 0,3 \text{ грн.}$$

$$РП_{\text{оф}} 2022 = 2000000 / 204112,36 = 9,8 \text{ грн.}$$

$$РП_{\text{оф}} 2023 = 2000 / 467500 = 0,004 \text{ грн.}$$

Отримані дані внесемо у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ефективності використання
трудового потенціалу ресторанного закладу

Рік	Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника (грн.)	Вартість валової продукції на одну людино-годину (грн.)	Реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці (шт.)
2021	11591	1159,1	0,3
2022	51282,05	5128,21	9,8
2023	76,9	7,69	0,004

З табл. 2.10 видно, що вартість валової продукції на одного середньомісячного працівника та на одну людино-годину та реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці ресторану “Оскар” збільшується у 2022 р., а у 2023 р. всі ці показники знову зменшуються.

Проаналізуємо зміни в русі кадрових ресурсів ресторану. Для цього розрахуємо такі показники як: коефіцієнти оборотів по прийнятті (вибутті) працівників ресторану, а також коефіцієнт плинності кадрів (табл. 2.11).

Отже, як бачимо з табл. 2.11, зміни у структурі персоналу ресторану є дуже суттєвими. Як бачимо, у ресторанному закладі достатньо велика плинність кадрів.

Таблиця 2.11

Динаміка руху кадрових ресурсів ресторану “Оскар” за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Середньооблікова чисельність персоналу	41	39	15	-2	-24	-5,13	-160,00
Кількість прийнятих на роботу	18	15	1	-3	-14	-20,00	-1400,00
Кількість звільнених з роботи	13	8	27	-5	19	-62,50	70,37
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушенням трудової дисципліни, осіб	7	2	13	-5	11	-250,00	84,62
Коефіцієнт обороту по прийому, %	0,44	0,38	0,07	-0,0544	-0,3179	-14,15	-476,92
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	0,32	0,21	1,80	-0,1119	1,59487	-54,57	88,60
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,15	0,15	0,93	0,0075	0,77949	4,88	83,52

У 2023 р., порівняно з 2022 р., кількість працівників зменшилась майже втричі. Можна зробити висновок про те, чисельність персоналу ресторану дуже швидко змінюється.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ У РЕСТОРАНІ “ОСКАР”

3.1. Пропозиції застосування концептуальної моделі розвитку малих та середніх підприємств громадського харчування у діяльності ресторану

Досвід розвитку сфери ресторанного господарства свідчить про недостатню насиченість ринку послуг громадського харчування у більшості українських міст. Переконливим підтвердженням цьому є перевищення фактичного показника забезпеченості посадковими місцями підприємств загальнодоступної для населення мережі громадського харчування. Слід зазначити, що існуючий нормативний показник кількості посадкових місць підприємств загальнодоступної мережі громадського харчування (40 посадкових місць на 1000 жителів), установлений у радянський період, явно застарів. Дана обставину підтверджують результати наукових досліджень .

Ми вважаємо, що з урахуванням тенденцій і передумов розвитку ринку послуг громадського харчування середня величина даного показника може становити не менш 60 посадкових місць на 1000 жителів. Однак більш точну кількість посадкових місць для конкретного населеного пункту доцільно визначати розрахунковим шляхом за формулою 3.1:

$$P = ((N_1 + N_2) * k * p) / 1000, \quad (3.1)$$

де N_1 – чисельність місцевого населення, тис. осіб.;

N_2 – чисельність населення у період денного часу доби, тис. осіб.;

k – коефіцієнт попиту (0,7-0,8);

p – коефіцієнт, що характеризує співвідношення діяльного, працездатного населення у віці від 16 до 65 років і недіяльного населення;

n –показник кількості посадкових місць.

На нашу думку, проблему насиченості ринку послуг громадського харчування досить швидко та повно можна вирішити і, отже, забезпечити найбільш повне задоволення населення у послугах громадського харчування на основі розвитку малих і середніх форм підприємництва у даній сфері. Переваги малих і середніх форм бізнесу галузі харчування є відомими: створення додаткової кількості робочих місць, відносно невисокий первісний капітал, можливість ситуативно реагувати на зміну споживчих переваг відвідувачів тощо.

Важливе значення в розвитку підприємств громадського харчування малих і середніх форм підприємницької діяльності ресторанного бізнесу має обґрунтування місця розташування підприємств. Дотепер територію у житловій зоні, на яку поширюється дія підприємства громадського харчування (зона впливу обслуговування громадського харчування), було прийнято визначати часом пішохідної доступності та обмежувати радіусом обслуговування до 500 метрів. Однак результати наукових досліджень дозволяють зробити висновок, що через зростаючу ділову активність і мобільність населення радіус зони обслуговування на сьогодні час став значно більшим та становить до 1000 метрів.

Зразкова кількість відвідувачів, які мають намір відвідувати підприємство харчування у наміченій точці його розміщення, пропонується визначати на основі вивчення чисельності та складу населення, що проживає у зоні обслуговування міста Тернопіль, а також населення, що відвідує дану територію, у зв'язку з роботою, покупками, дозвіллям й з інших причинами так званого “денного населення”, для визначення якого необхідні спеціальні маркетингові дослідження.

Створення моделей розміщення сфер обслуговування населення, у які можуть бути “вбудовані” різні типи підприємств сфери послуг ресторанного господарства, впливають також містобудівні, архітектурні, транспортні

особливості міста, а також, перспективи підвищення рівня і якості життя населення. Виходячи з цього, нами запропоновано виділити у Тернополі п'ять квадрантів обслуговування, що відрізняються складом підприємств громадського харчування.

Перший квадрант – центральна частина міста та центр ділової активності населення. У ній зосереджені адміністративні будинки, елітні житлові забудови, навчальні заклади. Це також історичний центр із високою концентрацією історико-культурних пам'яток. На цій території доцільно розміщувати ресторани, бари, кафе, призначені для проведення можливих ділових зустрічей, переговорів, відпочинку; підприємства типу “експрес” і недорогі їдальні; центри сфери послуг, розраховані на молодіжну аудиторію (бари, підприємства швидкого обслуговування, закусочні, студентські їдальні тощо). Така ротація та принцип розміщення дозволить підвищити рівень їх привабливості та архітектонику міста у цілому.

Другий квадрант – житлові (соціальні) забудови міста. Цей квадрант характеризується значною кількістю навчальних, медичних і оздоровчих установ (комплексів). У цих квадрантах спостерігаються диспропорції у розміщенні місць громадського харчування. Для створення комфортних умов проживання населення у цьому квадранті планується будівництво торгово-розважальних, спортивних, готельних комплексів. Разом з тим, необхідно відкривати підприємства громадського харчування, призначені для організації здоровішого харчування та комфортного відпочинку населення: ресторани, дитячі та сімейні кафе, молочні та коктейль-бари, підприємства швидкого обслуговування. У той же час, передбачається підсилити увагу до розвитку мережі їдалень при навчальних і медичних установах.

Третій квадрант – рекреаційно-оздоровчий квадрант. Цей квадрант містить у собі природні території, внутрішньо-міські озеленені сквери та парки, стадіони, що є єдиною містоформуючою системою природоохоронного та оздоровчого призначення, а також підвищення спортивної майстерності підрастаючого населення в інтелектуальному та фізичному розвитку. У цьому

квадранті розміщуються фізкультурно-оздоровчі комплекси та установи, релакс-місця сімейного відпочинку, які повинні містити молодіжні кафетерії, спорт-бари, підприємства швидкого обслуговування, сімейні експрес-закусочні.

Четвертий квадрант – місця розміщення промислових підприємств: території заводів, фабрик, виробничих підприємств, у яких доцільно створювати інфраструктуру громадського харчування для забезпечення гарячим харчуванням працівників реального сектору економіки. Можливий також сценарій підприємств вільного доступу, призначення яких – забезпечувати харчуванням не тільки працівників промислового підприємства, але і жителів та гостей міста. У цьому квадранті необхідно розміщувати дієтичні та вегетаріанські їдальні, магазини та торговельну інфраструктуру кулінарної продукції.

П'ятий квадрант призначений для створення та розвитку транспортно-логістичних центрів. До цього квадранта відносяться райони аеропортів, автовокзалів, залізничних вокзалів, а також прибережна територія водоймищ (озер). Вони повинні містити такі підприємства, як ресторани, кафе, бари, закусочні, підприємства швидкого обслуговування. Перспективним напрямком у цих квадрантах є розвиток підприємств виїзного (мобільного) обслуговування.

Удосконалювання діяльності підприємств громадського харчування на основі такого підходу дозволить раціонально “вбудовувати” мережу міського громадського харчування у загальноміську інфраструктуру послуг у відповідність з вимогами ринку, що, безсумнівно, сприятиме росту, ефективності громадського харчування як на міському рівні, так і на рівні ресторану “Оскар”.

При цьому місця розміщення підприємств громадського харчування малих і середніх форм підприємницької діяльності здійснюються на альтернативній основі у наступній послідовності:

- визначення кількості підприємств загальнодоступної мережі громадського харчування, необхідних для даної території, на основі показника кількості посадкових місць (60 посадкових місць на 1000 жителів);

- аналіз і дослідження факторів, що визначають структуру мережі підприємств малого та середнього бізнесу у сфері громадського харчування;
- розрахунки величини інвестицій, необхідних для створення ефективного підприємства та раціональної організації його функціонування.

Практика показує, що організація підприємств громадського харчування малих і середніх форм підприємницької діяльності здійснюється переважно на основі переустаткування (модернізації) викуплених приміщень. У цьому випадку розрахунки необхідного обсягу інвестицій виконується за наступним виразом:

$$I = S_{\text{пл}} + S_{\text{р}} + S_{\text{пр}}, \quad (3.2)$$

де I – прямі інвестиції у підприємства громадського харчування;

$S_{\text{пл}}$ – вартість придбаних площ;

$S_{\text{р}}$ – кошторисна вартість ремонту;

$S_{\text{пр}}$ – інші видатки.

Ми вважаємо, що на розвиток підприємств в інфраструктурі громадського харчування малого та середнього бізнесу, у тому числі, і ресторану “Оскар”, значний вплив виявляють наступні фактори:

- місце розташування, від якого, залежить рівень комфортності, доступності та багато у чому привабливості підприємства громадського харчування для відвідувачів;
- засоби обслуговування (зручності), доступні для клієнтів і диференційовані по типах, масштабах, ціні;
- рівень сервісу, що містить асортименти послуг, наявність всіляких зручностей, їх стиль, якість, що сприяють задоволенню потреб відвідувачів;
- імідж – забезпечення сприятливого сприйняття закладу ресторанного спрямування, відомого клієнтам. Імідж підприємства громадського харчування характеризується не тільки його дислокацією, меню-послугами та рівнем сервісу, але і зовнішнім сприйняттям і внутрішньою атмосферою, кваліфікацією

обслуговуючого персоналу тощо;

- ціна, що включає у себе вартість сервісного обслуговування.

Усі перераховані фактори, незважаючи на те, що мають ряд властивостей, перебувають у постійному розвитку, взаємозалежні та взаємообумовлені, до певного ступеня є взаємозамінними. При цьому створення концептуальної моделі підприємства громадського харчування (ресторан, бар, кафе, їдальня, закусочна, кафетерій) і реалізованої продукції (послуг) здійснюється на основі вивчення класифікації підприємств і продукції (послуг) громадського харчування. Узагальнюючи викладене, можна обґрунтувати концептуальну модель розвитку підприємств громадського харчування малих і середніх форм підприємницької діяльності. Якщо виходити із загального розуміння концепції як системи поглядів, дій і пріоритетів, то концепція розвитку підприємств громадського харчування орієнтована й на сучасну ситуацію в сфері громадського харчування, і на перспективи подальшого розвитку галузі.

Метою концепції розвитку ресторану “Оскар” є визначення напрямків розвитку підприємств громадського харчування малих і середніх форм підприємницької діяльності, їхніх господарських зв’язків з вітчизняними та закордонними постачальниками продуктів харчування для наповнення ринку сучасними високоякісними товарами й послугами, досягнення на цій основі росту зайнятості, доходів і добробуту населення, а також максимальне задоволення потреб населення в товарах і послугах громадського харчування й забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Розроблення концепції розвитку базується на використанні наступних принципів:

- врахування основних напрямків розвитку громадського харчування на короткострокову й довгострокову перспективу;

- використання методики системного підходу: громадське харчування розглядається, як відкрита система взаємодіючих господарюючих суб’єктів; господарюючі суб’єкти групуються відповідно до виду їх діяльності;

- використання принципів динамічного й комплексного підходу, які

припускають розгляд системи громадського харчування у постійному розвитку, з обліком мінливої економічної ситуації, структурних і технологічних змін і модернізацій. Використання принципів комплексного підходу дозволяє провести аналіз усієї цілісної системи громадського харчування, кількісних і якісних показників розвитку;

- врахування статусу міста, цілісність економічного простору регіону, стан, тенденції та стратегії розвитку економіки на мезорівні.

Концептуальна модель розвитку ресторану “Оскар” у структурі підприємств громадського харчування малих і середніх форм підприємницької діяльності представлена на рис. 3.1.

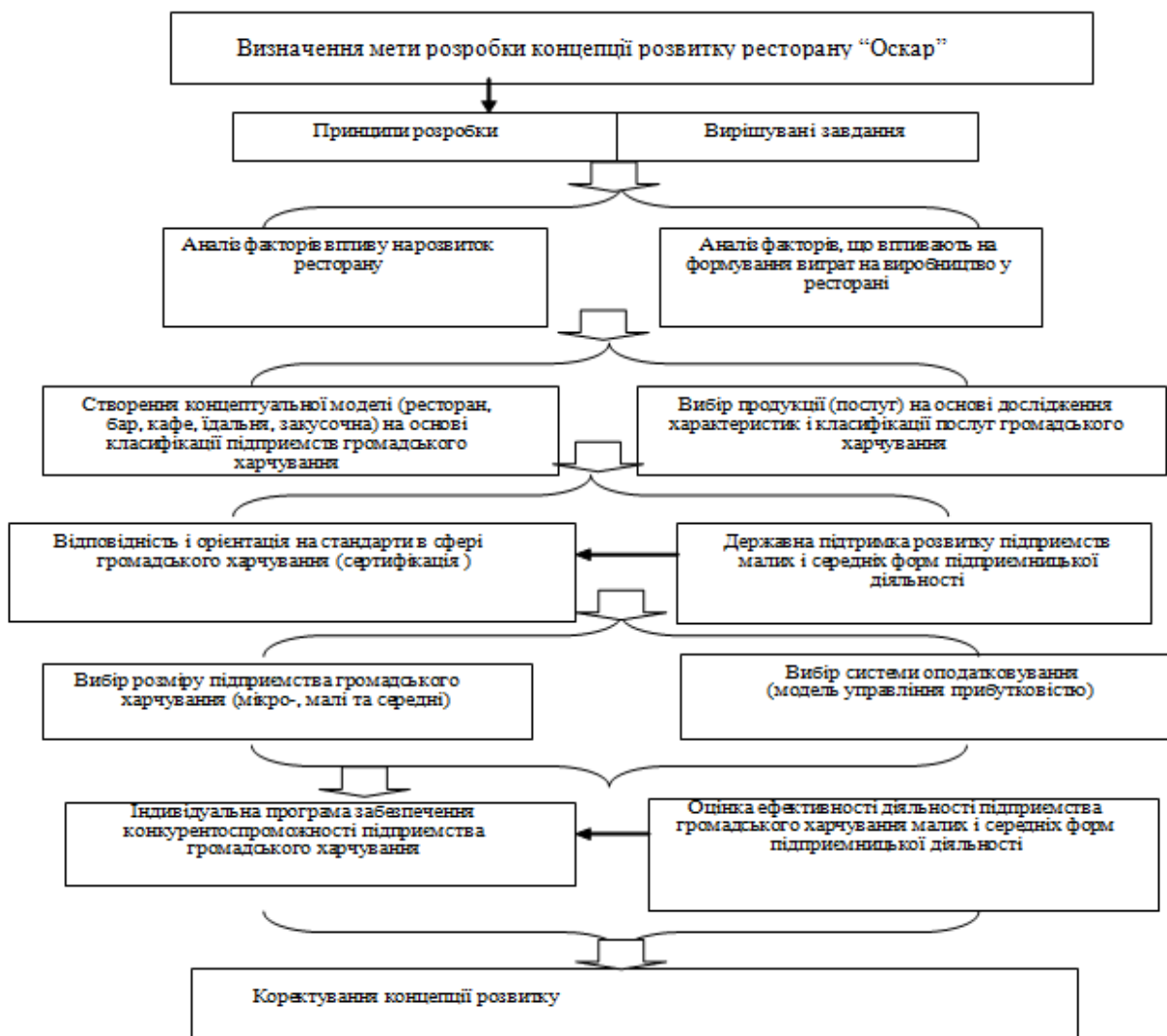


Рис. 3.1. Концептуальна модель розвитку ресторану “Оскар” у структурі підприємств громадського харчування малих і середніх форм підприємницької діяльності

Основними очікуваними результатами реалізації концепції розвитку підприємств громадського харчування малих і середніх форм підприємницької діяльності є:

- стабільно працюючі підприємства громадського харчування малих і середніх форм підприємницької діяльності;
- збільшення обсягів реалізованої продукції і якості послуг, підвищення професійного рівня працівників підприємств;
- збільшення чисельності населення, зайнятого у сфері малого та середнього підприємництва;
- підвищення частки малих і середніх підприємств, що одержують державну підтримку;
- максимальне задоволення населення у товарах і послугах, і супутні цьому результати.

Разом з тим, запропонована нами концепція розвитку для ресторану “Оскар” може коректуватися з урахуванням накопиченого досвіду по розвитку, формуванні й функціонуванню підприємств громадського харчування малих і середніх форм підприємницької діяльності.

У свою чергу, важливою умовою розвитку підприємств малих і середніх форм підприємницької діяльності у сфері громадського харчування є посилення уваги до даних підприємств із боку держави. Оскільки без державної підтримки підприємства малого й середнього бізнесу не зможуть успішно конкурувати з великими фірмами, які вільно діють на ринку, установлюючи контроль над цінами, якістю й асортиментами продукції, іноді на шкоду споживачам. У якості інструментів державної підтримки даних підприємств можуть бути використані адміністративні ресурси й економічні важелі: відповідна нормативно-правова база (на рівні суб’єктів федерації – регіональні закони, постанови, цільові програми розвитку малого й середнього бізнесу в сфері громадського харчування), особливі умови оподаткування, особливі умови кредитування, регулювання орендних ставок тощо.

указують на необхідність розвитку мережі закладів у рамках даної моделі у

випадку орієнтації власника на максимізацію власного прибутку.

Відносно невисокі витрати й простота відкриття крапки, а також досить низьке значення рентабельності продажів для даного типу бізнес-моделей вимагають швидкого розвитку мережі з метою збільшення обсягу продажів, прибутки й рентабельності капіталу.

Це дає можливість управляти ростом однієї з найбільш важливих областей, у яких повинні перебувати ключові компетенції даної групи компаній.

Для ресторану “Оскар” характерна увага виняткова до утилітарної цінності. У зв’язку із цим, ключовим для даних типів бізнес-моделей є зниження собівартості виробленої продукції, що збільшує рентабельність продажів і як наслідок – гарантований прибуток. У свою чергу, якість системи управління визначається рядом факторів, основні серед яких характерні стосовно до підприємств малих і середніх форм підприємницької діяльності у сфері громадського харчування, у тому числі, і для ресторану “Оскар” (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Фактори, що визначають якість системи управління для ресторану “Оскар” у системі підприємств малого та середнього бізнесу у сфері громадського харчування

Спрямованість дії перерахованих факторів очевидна. Наприклад, з підвищенням питомої ваги працівників у ресторані, що мають спеціальну вищу освіту, створюються додаткові умови для підвищення якості системи управління підприємством у цілому.

Для встановлення вагомості кожного фактору у ресторанному закладі у загальній сукупності наведених на рис. 3.2 факторів скористаємося методикою розрахунків, яка пропонує зокрема алгоритм, що впливає на вагу факторів якості системи в процесі управління ресторанним підприємством:

- питома вага управлінського персоналу – 0,30;
- кількість застосовуваних в управлінні наукових методів (сприяє підвищенню обґрунтованості прийнятих управлінських рішень) – 0, 25;
- середня освіченість усього персоналу – 0, 20;
- плінність кадрів – 0, 15;
- рівень автоматизації процесу управління – 0, 10.

Результати оцінки якості системи управління у ресторані “Оскар” доцільно використовувати при розробленні цільових програм розвитку даного підприємства ресторанного господарства і економічно обґрунтованих заходів щодо підвищення якості задоволення потреб населення у послугах громадського харчування.

3.2. Рекомендації використання інформаційних технологій як можливість активізації фінансово-економічних процесів ресторану “Оскар”

Сьогодні людина сам створює навколо себе особисту електронну екосистему за допомогою мобільної техніки. Вона замінює багато інших речей, що активно використовувалися п’ять, десять, двадцять років тому. Щоденник, будильник, калькулятор, диктофон, фотокамера – мобільна електроніка, яка ефективно виконує функції цих і багатьох інших речей. Кожний користувач

такого гаджета – потенційний клієнт. У ресторанах, кав'ярнях, барах, фітнес-клубах, магазинах, скрізь люди активно використовують мобільну електроніку для різних цілей. Завдяки цьому у підприємців-рестораторів ХХІ століття з'явилася унікальна можливість перебувати на зв'язку зі споживачем 24 години на добу. Якщо раніше для отримання відгуків доводилося вивчати книгу скарг і проводити коштовні опитування, то сьогодні для цього досить потрапити у гаджет клієнта.

Розроблення мобільного додатка – справа набагато більш складна, ніж створення сайтів. Три найпоширеніші операційні системи (Android, IOS і Windows Phone), сотні девайсів з різними дисплеями та технічними характеристиками, управління дотиками та жестами – усе це накладає дуже високі вимоги до кваліфікації та досвіду розробників мобільних додатків.

Існує думка, що мобільний додаток представляє собою додатковий канал продажів. Однак це, скоріше, міф. У дійсності даний продукт представляє собою іміджевий інструмент, що дозволяє підприємству утримати наявних клієнтів і сприяти їхньому повторному відвідуванню закладу харчування або користуванню послугами. Цей додаток пропонує вирішення проблеми для багатьох, хто не любить черг. Дуже добре він працює у бізнес-центрах, де люди спізнюються на роботу. Дивно, наприклад, що там активність припадає на першу годину дня, а у закладах на вулиці – ввечері. Зараз близько 3-4 тисяч звернень, активних користувачів у день – близько 300 замовлень, ця кількість тільки зростає.

Основні можливості додатка:

- інформування за допомогою push-повідомлень про новини, акції та заходи;
- інтерактивна карта з відображенням закладу та можливістю фільтрації;
- меню ресторанного закладу по категоріях з фото, ціною й описом;
- уся необхідна інформація про заклад ресторанної діяльності: адреса, телефон, пошта, фото, час роботи, надавані послуги.

Головним чином варто розробляти додаток для того, щоб дати

можливість гостю замовити страву та напій без черги, швидко одержати їх і так само швидко оплатити. Ще у додатку зручно дивитися адреси ресторанних закладів. Розроблення додатка може бути безкоштовним, після його запуску розробникам платять відсоток від транзакцій, проведених через додаток, виходить менше 10%. Ідея себе виправдала та працює. Не додаток прив'язує гостей до ресторану, а продукт із реального світу – страви, напої та десерти. За допомогою смартфона вдається замінити живе спілкування з кухарем, офіціантом, баристо, просто в деяких випадках це зручніше для відвідувачів ресторану. Але є й певні складнощі: наприклад, гість сказав, що буде через 10 хвилин, а прийшов тільки через 20 хвилин. Виготовлений для нього напій уже охолов, і його необхідно переробити. Ще буває, що адміністратор, баристо або кухар не помітив, що на планшеті зник зв'язок і не побачив через це, що зроблене замовлення через додаток. Розроблювачі на сьогодні намагаються додати певні повідомлення, подарунки тощо.

Наскільки активно користуються клієнти додатком, залежить від місця розташування ресторану. У бізнес-центрах ним користується більше гостей, ніж у місті. Дохід через додаток становить орієнтовно 15% від загального доходу.

Розглянуті у другому розділі переваги відвідувачів ресторанних закладів показали, що одним з важливих факторів визначального вибору ресторану є швидкість обслуговування.

Оскільки ресторан “Оскар” розташований у діловому центрі міста, то, відповідно, основними відвідувачами є бізнесмени. Проведений аналіз відвідуваності даного ресторанного закладу дозволив виділити два тимчасові відрізки, коли кількість відвідувачів зростає – це з 12.00 і до 16.00 і з 18.00 і до 20.00 (рис. 3.3).

Максимальне число відвідувачів 28 людей або 23,3% зайнятості місць у ресторану спостерігається з 13.00 до 15.00. Максимальна тривалість перебування спостерігається у вечірній годинник з 19.00 до 21.00 40 хвилин, величина середнього чека також збільшується протягом дня й до вечора становить до 420 грн. у період з 20.00 до 21.00, зменшуючись до 400 грн. до

21.00-23.00.

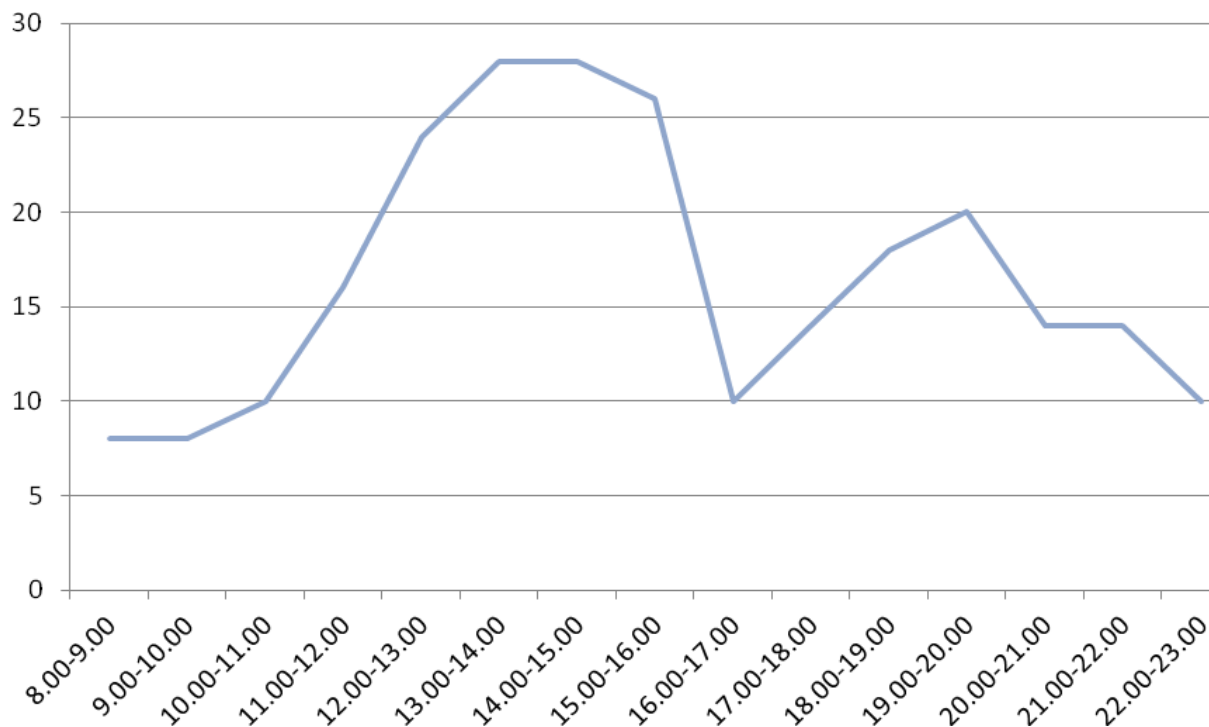


Рис. 3.3. Кількість відвідувачів ресторану “Оскар” протягом дня

Даний інвестиційний проєкт припускає створення мобільного додатка для ресторану “Оскар” з метою збільшення відвідуваності підприємства і, як наслідок, зростанню його доходу та прибутку.

Мобільний додаток буде включати деталізований розвідувач ресторану із меню, корисну інформацію про харчування, а також програму по стравах, напоях, яка підраховує калорії та жири.

Відвідувач буде в курсі всіх акцій і подій і, найважливіше, бали при кожному відвідуванні ресторанних підприємств, а потім обмінювати їх на подарунки закладу ресторанного бізнесу.

Найголовніша функція додатку – це замовлення напою й / або десерту. Вбудована геолокація на мобільному устрої буде повідомляти, наприклад, про час прибуття у ресторан. Таким чином, вдасться уникнути очікування у черзі. Також можна буде забронювати столик за своїм вибором.

Установка додатка буде безкоштовною для відвідувачів.

Компанія “Stfalcon” – це сервіс по створенню мобільних додатків для ресторанного бізнесу на платформах Ios (Iphone, Ipad) і Android. Працівники

фірми створюють швидкі, яскраві та затребувані додатки, які не залишають клієнтів ресторанного господарства байдужими. Для більшості видів малого ресторанного бізнесу компанія має готові рішення, що дозволяє суттєво скоротити терміни та вартість розроблення мобільного додатка для телефону.

Мобільні додатки створюються “під ключ”, враховуючи всі побажання замовника й індивідуальні особливості конкретного ресторанного бізнесу. Працівники підприємства самостійно публікують програми у магазині додатків Appstore і Google play, забезпечуючи при цьому повну технічну підтримку пропонованого продукту. Замовник поширює такий додаток серед своїх клієнтів.

При замовленні додатків на айфон, айпад або андроїд надається доступ до веб-панелі, за допомогою якої здійснюється управління усім вмістом додатка. З основними можливостями особистого кабінету можна ознайомитися в описі будь якого бізнесу.

Спочатку необхідно вибрати тип проєкту:

- додаток з базовим функціоналом: 50-100 тис. гривень;
- на основі готового рішення: 100-200 тис. гривень;
- ексклюзивна розроблення: від 200 тис. гривень.

Далі має бути визначити бажаний функціонал додатка:

- контакти та геолокація;
- меню;
- кошик і історія замовлень;
- відкриття та побажання;
- оформлення замовлення;
- корисні ради;
- калькулятор замовлення;
- новини й акції;
- Push-повідомлення;
- фотогалерея;
- опитування тощо.

Користь для ресторану “Оскар” від створення мобільного додатка наступна:

- збільшення продажів за рахунок збільшення числа постійних клієнтів і зменшення часу на очікування замовлення,
- формування лояльної частини аудиторії, яка буде прив’язана до вашої ресторану через мобільний додаток (таку групу людей легко знову залучити у ресторанний заклад, відправивши їм розсилання про акції або знижки),
- поліпшення якості обслуговування за допомогою відкликань користувачів мобільного додатка.

Створення мобільного додатка для ресторану – це сучасний піар-хід, який допоможе вам привернути увагу клієнтів і зайвий раз нагадати про себе у мобільному телефоні користувача.

Можливості додатка для відвідувачів ресторанного закладу:

- оформити замовлення заздалегідь і не витратити час на очікування його приготування,
- новини / акції / спеціальні пропозиції (про всі зміни у цьому розділі користувач довідається за допомогою миттєвого повідомлення, що приходить на його телефон, розсилання по електронній пошті не зможе настільки ефективно довести інформацію до ваших клієнтів),
- резерв столика (перед відвідуванням ресторану ваші клієнти можуть забронювати столик он-лайн через додаток),
- меню (відвідувачі можуть вивчити втримування меню та способи приготування страв, напоїв і десертів),
- гостьова книга (можливість залишення відкликань і коментарів користувачами вашого мобільного додатка),
- дзвінок (відвідувачі зможуть зв’язатися з ресторанним закладом всього в один кліч з додатка),
- контакти (надання інформації про місцезнаходження ресторану або кафе, контактних телефонів, годин роботи й іншого),
- галерея (світлина інтер’єру ресторану),

- інформація (текстова сторінка з інформацією про ресторан).

Розроблення додатка містить наступні етапи роботи:

- створення додатка;
- наповнення додатка;
- відновлення он-лайн.

Розроблення мобільного додатка займе 2 місяці. На початковому етапі разом із замовником буде визначений проєкт інтерфейсу додатка, надалі відбувається програмування мобільного додатка, і на заключному етапі відбувається тестування додатка та виправлення помилок.

Вартість розроблення мобільного додатка залежить від його наповнення та наступних коректувань. У цьому випадку вартість буде становити 500,0 тис. грн. і 200,0 тис. грн. – щорічні платежі за відновлення. Поширюватися розроблений мобільний додаток ресторану “Оскар” передбачається безкоштовно, й окупність його буде відбуватись за рахунок зростання популярності ресторанного закладу, збільшення кількості відвідувачів. Збільшення середнього чека купівлі не прогнозується.

Для визначення доцільності впровадження проєкту створення мобільного додатка для ресторану “Оскар” необхідно розрахувати його економічну ефективність. Для визначення економічної ефективності впровадження пропозицій використання мобільного додатка для ресторану “Оскар” необхідно розрахувати прогнозні показники збільшення відвідуваності ресторану та ріст доходу, а також прибутки, порівнявши отримані дані з очікуваними витратами по пропонованих заходах.

До використання мобільного додатка загальна кількість відвідувачів ресторанного підприємства у день становила 248, після чого вона збільшиться до 283 або на 14,11%. Найбільше збільшення кількості відвідувачів прогнозується на часові відрізки з 12.00 до 15.00, це пов’язано з обідньою перервою, коли відвідувачі не прагнуть проводити зайвий час у черзі, і з 19.00 до 20.00 – очікуваний приріст пояснюється збільшенням кількості бронювань столиків.

Незважаючи на збільшення середнього чека до кінця дня до 400 грн., невелика кількість відвідувачів у вечірній час обумовлює несуттєвий дохід у даний часовий відрізок. Менеджменту ресторанного закладу необхідно більш активно розробляти різні тематичні вечори, що дозволить збільшити заповнюваність ресторану.

Представимо розраховані прогностні показники у вигляді табл. 3.1. У перший рік впровадження мобільного додатка планується збільшення кількості відвідувачів ресторану на 14,11% і ріст доходу на 12,83%. У другий і наступні роки – ріст доходу за прогнозом 5%.

Кількість відвідувачів у перший рік впровадження мобільного додатка збільшиться на 35 осіб у день, у наступні роки ріст кількості відвідувачів буде проходити більш повільними темпами на 14-16 осіб у день.

Таблиця 3.1

Прогноз прибутку ресторану “Оскар” після
розроблення мобільного додатка

Показники	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Кількість відвідувачів у день	248	283	297	312	328	344
Відсоток зайнятості місць, %	13,78	15,97	16,77	17,60	18,48	19,41
Збільшення доходу, тис. грн.		3142,80	3299,94	3464,94	3638,18	3820,09
Збільшення прибутку, тис. грн.		628,56	659,99	692,99	727,64	764,02
Податок на прибуток, тис. грн.		125,71	132,00	138,60	145,53	152,80
Чистий прибуток, тис. грн.		502,85	527,99	554,39	582,11	611,21

Чистий прибуток від реалізації проєкту збільшиться за прогнозом у перший рік на 502,85 тис. грн., у другий рік – на 527,39 тис. грн. і в п'ятому році збільшення складе 611,21 тис. грн. За п'ять років реалізації пропозицій впровадження мобільного додатка зростання чистого прибутку ресторану “Оскар” складе 2 778,55 тис. грн. Загальні витрати на розроблення та щорічне оновлення мобільного додатка складуть 1 500,0 тис. грн.

Проведемо розрахунки економічної ефективності розроблення та

застосування мобільного додатка у діяльність ресторану “Оскар” (табл. 3.2). Витрати на розроблення мобільного додатка становлять 500,0 тис. грн. Надалі 200,0 тис. грн. щорічно буде витрачатися на оновлення мобільного додатка.

Таблиця 3.2

Економічна ефективність проєкту розроблення
мобільного додатка для ресторану “Оскар”

Показник	Роки, тис. грн.					
	0	1	2	3	4	5
Розроблення мобільного додатка	500,00	-	-	-	-	-
Відновлення додатка	-	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Збільшення доходу після впровадження мобільного додатка	-	3142,80	3299,94	3464,94	3638,18	3820,09
Збільшення прибутку після впровадження мобільного додатка	-	628,56	659,99	692,99	727,64	764,02
Чистий прибуток	-	502,85	527,99	554,39	582,11	611,21
Економічна ефективність	-500,00	302,85	327,99	354,39	382,11	411,21
чисті грошові потоки	-500,00	302,85	327,99	354,39	382,11	411,21

У перший рік впровадження мобільного додатка економічна ефективність складе 302,85 тис. грн., до п'ятого року реалізації проєкту вона збільшиться до 411,21 тис. грн.

Фінансування даного проєкту можливе без залучення позикових коштів, тому що підприємство ресторанного господарства має власний капітал у достатньому обсязі, що рятує ресторан від додаткових витрат у вигляді необхідності виплати відсотка по кредитах.

Далі розрахуємо чистий дисконтований дохід (NPV) за умови, що розмір ставки дисконтування складе 27%. Розрахунок чистого дисконтованого доходу – стандартний метод оцінки ефективності інвестиційного проєкту та показує оцінку ефекту від інвестиції, отриману на цей момент часу з врахуванням різної тимчасової вартості грошей.

Індекс прибутковості (PI) визначається, як відношення приведених доходів до приведених на ту ж дату інноваційних видатків. PI показує, скільки

доходу одержує інвестор у результаті здійснення цього проєкту на кожен вкладену гривню. На 1 гривню інвестицій припадає 2,95 грн. прибутку, тобто проєкт слід прийняти, він є ефективний.

Таблиця 3.3

Аналіз ефективності капітальних вкладень

Роки	Початкові інвестиційні витрати (-) і чисті грошові потоки, тис. грн.	Дисконтований множник при ставці "R", яка становить 27%	Реальна вартість, тис. грн.	Реальна вартість наростаючим підсумком, тис. грн.
0	-500,0	1		-500,0
1	302,85	0,79	238,46	-261,54
2	327,99	0,62	203,35	-58,18
3	354,39	0,49	173,01	114,83
4	382,11	0,38	146,88	261,71
5	411,21	0,30	124,47	386,18
NPV				386,18

Період окупності (DPP) – це мінімальний часовий інтервал від початку здійснення проєкту, за межами якого чистий наведений дохід не стає негативним. DPP показує термін, необхідний для того, щоб доходи, генеровані інвестиціями, з врахуванням дисконтування, покрили витрати на інвестиції. Точка, у якій NPV стане позитивним, буде точкою окупності.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для показника внутрішньої норми прибутковості

Рік	Потік R=159%	Розрахунок 1		Розрахунок 2		Розрахунок 3		Розрахунок 4	
		PV, тис. грн.	PV, тис. грн.	R=162%	PV, тис. грн.	R=160%	PV, тис. грн.	R=161%	PV, тис. грн.
0	500,00	1	-	1	-	1	-	1	-
1	302,85	0,6289	-500,00	0,61728	-500,00	0,625	-500,00	0,621118	-500,00
2	327,99	0,3956	190,47	0,38104	186,94	0,3906	189,28	0,385788	188,10
3	354,39	0,2488	129,74	0,23521	124,98	0,2441	128,12	0,23962	126,53
4	382,11	0,1565	88,16	0,14519	83,36	0,1526	86,52	0,148832	84,92
5	411,21	0,0984	59,79	0,08962	55,48	0,0954	58,11	0,092442	56,87
			40,47		36,85		39,22		38,01
NPV			8,62		-12,39		1,44		-5,56
IRR = 160,35%									
IRR = 160,42%									

За даними табл. 3.4, термін окупності PP дорівнює 1,85 року, а

дисконтований термін окупності становить 2,2 року або 2 роки і 3 місяця. Відповідно, $DPP = 45$.

IRR (Internal Rate of Return, IRR) визначає максимальну вартість залученого капіталу, при якій інвестиційний проєкт залишається доцільним. IRR розраховується, як значення ставки дисконтування, при котрій $NPV=0$.

В іншому формулюванні, це середній дохід на вкладений капітал, забезпечуваний даним інвестиційним проєктом, тобто ефективність вкладень капіталу у даний проєкт дорівнює ефективності інвестування під IRR відсотків у який-небудь фінансовий інструмент із рівномірним доходом. Розрахунок показника внутрішньої норми прибутковості показаний у табл. 3.4.

Значення IRR більше ставки дисконтування, використовуваної для приведення вартості майбутніх вільних грошових потоків, генерованих проєктом, отже, інвестування у такий проєкт дасть додаткову приведену вартість, отже, інвестування у такі пропозиції мають економічну доцільність.

Проведений аналіз чутливості проєкту дозволяє зробити висновок про те, що дана пропозиція має досить високу надійність і безпеку реалізації.

Отже, даний проєкт припускає вдосконалювання процесу обслуговування відвідувачів ресторану “Оскар” на підставі створення мобільного додатка. Проєкт дає наступні кінцеві фінансові результати:

IRR – внутрішня норма прибутковості – 160,35%;

NPV – чиста наведена вартість за 5 років – 386,18 тис. грн.;

DR – ставка дисконтування – 27%;

DPP – дисконтований термін окупності – 2 роки і 3 місяці;

PI – індекс прибутковості – 2,95.

Таким чином, термін окупності пропозицій створення мобільного додатку для ресторану “Оскар” з урахуванням коефіцієнта дисконтування становить 2 року і 3 місяці. Отже, можна зробити висновок, що розроблення та впровадження мобільного додатка для ресторану принесе додатковий прибуток і сприятиме підвищенню ефективності діяльності ресторанного підприємства.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Безпека життєдіяльності

Протипожежний захист ресторану “Оскар” гарантується системами протипожежної тривоги та протипожежним устаткуванням, включаючи організаційні та технічні заходи. Система протипожежної тривоги, встановлена у ресторані, спрямована на захист людей і матеріальних цінностей при виникненні пожежі.

У будинку ресторану “Оскар” є аварійні виходи, сходи, чітко видимі інформаційні знаки, які забезпечують легку орієнтацію як у звичайних, так і в аварійних ситуаціях. Усі аварійні виходи та маршрути евакуації гостей чітко позначені, і в кожній кімнаті й у всіх місцях загального користування є чітка інформація про запасні виходи, маршрути евакуації та про найближчій системі сигналізації. У ресторанному закладі у вільному доступі на місцях зорової видимості можна подивитися розміщені плани дій працівників і гостей у надзвичайних ситуаціях (стихійні лиха, пожежі тощо).

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що ресторан “Оскар” сформував цілісний та ефективний механізм організації охорони праці та техніки безпеки у надзвичайних ситуаціях, що є важливим і необхідним аспектом забезпечення безпечної та якісної роботи підприємства. Це дає свої результати: за аналізований період у готелі не зареєстроване жодного випадку виробничого травматизму, професійних захворювань, захворюваність простудними захворюваннями зведена до мінімуму.

Порушень не виявлено від регулювальних органів санітарно-епідеміологічної станції, екологічних і пожежних інспекцій для захисту та безпеки на виробництві.

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

4.2. Основи охорони праці

Організація охорони праці на ресторанному підприємстві “Оскар” здійснює служба охорони праці. Служба охорони праці даного підприємства опрацьовує ефективну цілісну систему управління охорони праці підприємства; сприяє удосконаленню діяльності кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи; проводить оперативно-методичне керівництво роботою з охорони праці; розробляє разом зі структурними підрозділами підприємства комплексні заходи щодо досягнення нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища (підвищення існуючого рівня охорони праці, якщо встановлені норми досягнуті), а також розділ “Охорона праці” у колективному договорі; проводить для працівників вступний інструктаж з питань охорони праці. У досліджуваному ресторані “Оскар” функцію служби охорони праці виконує інженер з охорони праці. Проте, координацію діяльності усіх служб підприємства у межах системи управління охороною праці здійснює директор підприємства разом з інженером по охороні праці.

Об’єкт дослідження – ресторан “Оскар”. Через широку сферу послуг, які надає підприємство, і невелику кількість персоналу, розробка питань з охорони праці є доцільною з боку економічної ефективності. Адже тимчасова втрата хоча б одного працівника може спричинити серйозні проблеми у функціонуванні одного або декількох підрозділів підприємства (для прикладу, травмування шеф-кухаря ускладнить функціонування ресторану, що може зменшити зацікавленість потенційних клієнтів готелю). Важливим є і те, що травмування представника персоналу відштовхуватиме потенційних користувачів послуг підприємства (адже праця відбувається у ресторані, готелі

– локаціях, які передбачені саме для прямого відвідування клієнтами). Таким чином, охорона праці суттєвим чином впливає на імідж підприємства ресторанного господарства.

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

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

Суб'єктами управління даного підприємства у сфері охорони праці є інженер з охорони праці та директор ресторану “Оскар”, а у виробничих цехах – заступник директора з виробництва; об'єктами управління є діяльність функціональних служб (бухгалтерія, відділ збуту та інші) і структурних підрозділів (цех та дільниці) щодо забезпечення безпечних та нешкідливих умов праці на робочих місцях, виробничих ділянках, у цехах і на досліджуваному підприємстві у цілому.

Служба охорони праці ресторану “Оскар” виконує такі основні завдання: забезпечення безпеки виробничих процесів, устаткування, будівель і споруд; забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту; професійну підготовку та підвищення кваліфікації працівників з питань поліпшення умов праці; вибір оптимальних режимів праці та відпочинку працівників; професійний добір виконавців для визначених видів робіт.

До основних функцій служби охорони праці належать:

1. Опрацювання ефективної цілісної системи управління охороною праці, сприяння вдосконаленню діяльності у цьому напрямі кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи.

2. Розроблення змісту та методики проведення інструктажу з питань охорони праці.

3. Створення ефективної системи управління (СУОП), яка б сприяла удосконаленню діяльності кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи.

4. Здійснення оперативного та поточного контролю за станом охорони праці на підприємстві.

5. Розробка перспективних та поточних планів роботи підприємства щодо створення безпечних та нешкідливих умов праці.

Крім цього, служба охорони праці ресторану “Оскар” також бере участь у: розслідуванні нещасних випадків та аварій; роботі комісії з питань охорони праці підприємства; роботі комісії по введенню в дію завершеного будівництва, реконструкції або технічного переозброєнням об’єктів виробничого та соціального призначення, відремонтованого або модернізованого устаткування; розробленні положень, інструкцій, інших нормативних актів про охорону праці, що діють у межах підприємства; роботі постійно діючої комісії з питань атестації робочих місць за умовами праці. Отже, СУОП ресторану “Оскар” відіграє важливу роль у здійсненні підприємством заходів щодо охорони праці.

Для повноцінної організації охорони праці у ресторанному закладі кожного року виділяються кошти на фінансування заходів в об’ємі 0,5 % оплати праці за попередній рік. У 2021-2023 роках почала зростати сума фінансування охорони праці у ресторані “Оскар”, що пов’язано із додатково прийнятими заходами у сфері забезпечення охорони праці. Зокрема у 2021 році виділялося 3,05 тис. грн. на дані заходи, у 2022 році сума зросла і становила 17,69 тис. грн., а у 2023 році збільшилася до 35,68 тис. грн. Дані зміни є позитивною динамікою, оскільки дозволяють у повній мірі реалізувати заплановані заходи.

Щорічно ресторан “Оскар” здійснює виплати з фонду оплати праці на такі заходи: забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту (протигази, респіратори, пов’язки, гумові рукавиці,

спецодяг тощо); проведення заходів щодо професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, пропаганди безпечних методів праці; підтримання санітарно-гігієнічних умов підприємства; послуги пожежних і рятувальних служб; реконструкцію або технічне переозброєння об'єктів виробничого та соціального призначення, а також ремонт або модернізацію устаткування; захист підприємства від радіоактивного забруднення, випромінювання тощо; виплата коштів працівникам, які постраждали у результаті нещасних випадків на виробництві. Отже, правильно розподіливши кошти з фонду оплати праці, підприємство забезпечує себе необхідною організацією системи охорони праці.

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

За аналізований період дослідження (3 останні роки) не траплялось випадків захворювань у ресторані "Оскар", які були б спричинені напрямами умовами праці. Фактором, котрий спричиняє найбільший вплив на стан здоров'я працівників, є наявність нічних змін для персоналу деяких професій. Це пов'язано зі специфікою професій, а не технічними умовами підприємства, проте теж є частиною умов праці. Оскільки робота на підприємстві часто передбачає роботу напряму з клієнтами та взаємодію працівників різних підрозділів підприємства, важливу роль у діяльності ресторанного закладу відіграє психологічний клімат. Аналіз взаємин у колективі у ході дослідження та шляхом анкетування не виявив проблем. Загалом, взаємини можна охарактеризувати, як задовільні. Спілкування часто буває неформальним, що покращує загальний стан психологічного клімату.

ВИСНОВКИ

Однією з найважливіших галузей туристичної індустрії є ресторанне господарство. Сфера ресторанних послуг є однією з найбільш прибуткових видів бізнесу у туристській галузі, а також необхідною складовою світової економіки. Ресторан представляє собою комплекс соціально-побутової інфраструктури, основна функція якого – забезпечення споживача повноцінним і раціональним відпочинком шляхом задоволення його потреб у відповідних матеріальних і нематеріальних послугах. У багатьох країнах сфера гостинності, будучи важливою частиною туристської галузі, відіграє значну роль у створенні нових робочих місць і забезпеченні зайнятості населення, впливає на ключові галузі економіки, насамперед, на транспорт і зв'язок, будівництво, виготовлення товарів народного споживання.

У сфері в'їзного та внутрішнього туризму ресторанний бізнес включає у себе цілий комплекс послуг для туристів і є ключовим чинником, що визначає перспективи розвитку туризму в Україні, конкурентоспроможного у світовій системі туристичного обслуговування, віднесені до соціально-культурних послуг. Вони будуються на принципах сучасної галузі харчування, що підвищує їх роль у розвитку вітчизняного туризму, а також ставить певні завдання у системі підготовки кадрів для туристського сервісу. Для успішного вирішення всього різноманіття завдань з обслуговування гостей персоналу ресторанів, готелів і туристських комплексів необхідно оволодіти професійними знаннями і постійно їх удосконалювати.

У дослідженні категорій соціально-економічної ефективності і якості обслуговування населення у галузі громадського харчування необхідно зробити ряд заключних висновків. Нами обґрунтована необхідність побудови моделі, за допомогою якої економічний суб'єкт зможе оцінювати вплив своїх дій на показники якості обслуговування: базова споживча цінність послуги; цінність, що включає в себе розширені якості (що приваблюють клієнта новизною або

несподіванкою; економіко-залежні цінності (показники, необхідні для аналізу ефективності витрат на їхнє досягнення та визначення обумовлених поліпшенням відповідних якостей зростання кількості покупців); нейтральні цінності (маловажливі характеристики з погляду споживача), що не вимагають спеціальних витрат коштів.

Оцінювання соціально-економічної ефективності і якості обслуговування населення підприємствами ресторанного господарства припускає комплексний аналіз діяльності об'єкта. Критерії ефективності діяльності об'єкта містять показники її економічної результативності, ступені реалізації інтересів соціально-економічної поведінки учасників організаційних взаємодій, балансу ефективності соціальних зв'язків між усіма учасниками організаційних взаємодій.

Ефективність функціонування будь якого ресторанного підприємства тісно пов'язана з елементами системи якості надання послуг, оскільки безпосередньо впливає на наповнюваність ресторану, на об'єм надаваних послуг, на імідж тощо. Найважливішим елементом у сучасних ресторанних підприємствах є управління якістю обслуговування, що передбачає розроблення та впровадження стандартів якості, навчання персоналу, контроль, коректування, удосконалювання обслуговування на всіх ділянках діяльності закладу ресторанного господарства.

Перераховані у другому розділі показники дають можливість оцінити конкурентоспроможність ресторану "Оскар" та розробити найбільш перспективні напрями у його розвитку. Підвищення ефективності ресторанного бізнесу вимагає застосування комплексного аналізу на основі декількох системних показників.

- аналіз стану справ у реальному часі, аналіз за кількома періодами для виявлення причин, що створюють перешкоди у розвитку;
- аналіз балансу прибутків і видатків з оцінкою відповідності;
- розроблення систем контролю й обліку, що дозволяють оптимізувати діяльність підприємства;

- розроблення системи профілактики та протидії зловживанням з боку персоналу;

- встановлення рівня професійної компетентності персоналу та відповідності професійної діяльності;

- розроблення напрямків розвитку та шляхів їх реалізації;

- пророблення концепції рестайлінгу підприємства.

Важливе значення у вирішенні проблеми насиченості ринку послуг громадського харчування має розвиток малих і середніх форм підприємницької діяльності. Нами розроблена концептуальна модель розвитку ресторану “Оскар” у системі підприємств громадського харчування малих і середніх фірм підприємницької діяльності, очікувані результати від реалізації яких полягають у наступному: збільшення числа робочих місць; збільшення обсягів реалізованих послуг; найбільш повне задоволення населення у послугах громадського харчування тощо.

На основі узагальнення результатів дослідження обґрунтовані ключові напрямки підвищення якості послуг сфери у ресторані “Оскар”, у числі яких є удосконалювання товарної, цінової, збутової політики й ефективності управління підприємством, підвищення професійного рівня персоналу.

Відповідно до мети роботи був проведений аналіз соціально-економічних процесів ресторану “Оскар” і розроблений проєкт використання мобільного додатка для ресторанного закладу з метою залучення додаткових відвідувачів і, як наслідок, зростання доходу підприємства та збільшення прибутків. Розглянуті у другому розділі переваги відвідувачів ресторану показали, що одним з важливих визначальних факторів вибору ресторану є швидкість обслуговування. Мобільний додаток включатиме деталізований пошуковець ресторану з меню страв і десертів, корисну інформацію про харчування, а також програму пошуку напоїв, яка підраховує калорії та жири. Відвідувач буде у курсі всіх акцій і подій і, найважливіше, одержуватиме бали при кожному відвідуванні ресторанного закладу, а потім обмінюватиме їх на приємні подарунки. Найголовніша функція додатка – це замовлення страви, напою чи

десерту. Вбудована геолокація на мобільному пристрої повідомлятиме про орієнтовний час прибуття у ресторан. Таким чином, вдасться уникнути очікування у черзі. Також можна буде забронювати столик за своїм вибором. Встановлення додатка буде безкоштовним для відвідувачів ресторанного підприємства. Створення мобільного додатка для ресторану – це сучасний піар-хід, який допоможе ресторану “Оскар” привернути увагу клієнтів і зайвий раз нагадати про себе у мобільному телефоні користувача.

До використання мобільного додатка загальна кількість відвідувачів ресторану в день становила 248, після його застосування вона збільшиться до 283 або на 14,11%. Найбільше збільшення кількості відвідувачів прогнозується на тимчасові відрізки з 12.00 до 15.00, це пов’язане з обідньою перервою, коли відвідувачі не прагнуть проводити зайвий час у черзі, і з 19.00 до 20.00 – очікуваний приріст пояснюється збільшенням кількості бронювань столиків.

У перший рік впровадження мобільного додатка планується збільшення відвідувачів ресторану “Оскар” на 14,11% і ріст доходу – на 12,83%. У другому та наступному роках очікується ріст доходу за прогнозом на 5%. У перший рік дохід збільшиться на 3 142,8 тис. грн., у другий рік – на 3 299,94 тис. грн., і в п’ятому році реалізації проекту мобільного додатка ріст доходу складе 3 820,09 тис. грн.

Чистий прибуток від реалізації проекту збільшиться за прогнозом у перший рік на 502,85 тис. грн., у другий рік – на 527,39 тис. грн. і в п’ятому році збільшення складе 611,21 тис. грн. за п’ять років реалізації пропозиції впровадження мобільного додатка зростання чистого прибутку ресторану “Оскар” складе 2 778,55 тис. грн. Загальні витрати на розроблення й щорічне оновлення мобільного додатка складуть 1 500,0 тис. грн. Термін окупності пропонованого проекту створення мобільного додатка для ресторану “Оскар” з урахуванням коефіцієнта дисконтування становитиме 2 роки і 3 місяці. Отже, можна зробити висновок, що розроблення та впровадження мобільного додатка для ресторану принесе додатковий прибуток і сприятиме підвищенню ефективності діяльності ресторанного закладу.

БІБЛІОГРАФІЯ

- 1 Про захист економічної конкуренції: закон України від 11.01.2001 №2210-III із змінами та доповненнями від 14.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
2. Про захист прав споживачів: закон України від 12.05.1991 №1023-XII із змінами та доповненнями від 17.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.
3. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: закон України від 23.12.1997 № 771/97.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: закон України від 15.12.1993 №3689-XII із змінами та доповненнями від 21.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>.
5. Про рекламу: закон України від 03.07.1996 №270-96/ВР із змінами та доповненнями від 04.02.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
6. Про ціни і ціноутворення: закон України від 21.06.2012 №5007-VI із змінами та доповненнями від 30.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>.
7. Аветисова А. О., Палій Н. С. Економіка ресторанного господарства: навч.-метод. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 174 с.
8. Азарян Е. М. Споживчий ринок: становлення й розвиток: монограф. НАН України, Ін-т економіки пром-сти. Донецьк, 2012. 304 с.
9. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури; Фірма “Інкос”, 2007. 280 с.
10. Висоцька О. Є. Комунікація як основа соціальних перетворень (у контексті становлення постмодерного суспільства): монографія. Дніпропетровськ: “Інновація”, 2009. 316 с.

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

12. Гончаров Ю. В. Тенденції і проблеми аналізу продуктивності праці в цілому по економіці та за деякими видами промислової діяльності. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2814> (звернення до ресурсу 4.12.2020 року)

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 Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. № 11, 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>

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

16. Косова Т.Д., Сухарев П.М., Ващенко Л.О. та ін. Організація і методика економічного аналізу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 528 с.

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

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

19. Кузь Т.І., Малюта Л.Я., Островська Г.Й., Нагорняк Г.С. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії // Галицький економічний вісник. 2021. № 4 (71). С. 85-91.

20. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. Проектування закладів ресторанного господарства та ін: навч. посіб.: для вищ. навч. закл. За

ред. А. А. Мазаракі. 2-ге вид., переробл. та допов. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 340 с.

21. Малюта Л., Островська Г., Кузь Т. Трансформування моделі управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства: компетентнісний підхід. Соціально-економічні проблеми і держава, 2019. Вип. 2 (21). С. 178–191. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019f>

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

23. Обідіна Я. І. Заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства та економічна доцільність їх впровадження. Економіка АПК. 2009. №20.

24. 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.

25. Островська Г. Аналізування інтелектуального потенціалу управлінців на основі компетентнісного підходу в умовах промислових підприємств *Review of transport economics and management*, 2021, 5(21). С. 101-115.

26. Островська Г. Розвиток особистісного творчого потенціалу: компетентнісний підхід. Збірник наукових праць IV Всеукр. наук.-прак. конф. “Особистість студента та соціокультурне середовище університету в суспільному контексті” (18 травня 2020 р.). Київ, 2020. С. 78-81.

27. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. Підприємництво і торгівля. 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20.

28. Подкуйко Н. Д., Кізнер Н. О. Маркетинг в соціально-культурній сфері: навч. посіб. Київ: ДАКККіМ, 2002. 96 с.

29. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку: монограф. / П. В. Пашко та ін. Ірпінь: Ун-т ДФС України, 2019. 475 с.

30. Підприємницька діяльність та економіка підприємства: навч. посіб. / С. Б. Довбня та ін. Дніпро: Ліра, 2016. 438 с.
31. Підприємницька діяльність та її оптимізація у виробничих структурах агробізнесу: монограф. / М. М. Ільчук та ін. Київ : НУБіП України, 2018. 258 с.
32. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця: Твори, 2019. 283 с.
33. П'ятницька Г. Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Вісник КНТЕУ. 2010. № 8. С. 24-32.
34. Розробка сайтів для ресторанів. Алгоритм. Ефективність. URL: <https://brander.ua/what-we-offer/e-commerce/rozrobka-saytu-dlya-restoranu>
35. 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.
36. Романенко О. О., Яворська О. Г. Соціальний капітал в умовах інтелектуалізації підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Економіка та держава, 2018. № 4. С. 26-31.
37. 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.
38. Романчик Т.В. Економічна безпека підприємства: функціональні аспекти. Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації. Запоріжжя: “Просвіта”, 2017. Т. 2. С. 372–374.
39. Робінс С.П. Основи менеджменту [Текст] / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А.Олійник. К.: Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2002. 671 с.
40. Рябінчук М. В. Соціальний капітал: структура та зміст. Вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. Філософія. Психологія. Педагогіка, 2012. № 2. С. 59-64.
41. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., виправлене і доповнене. Київ: “Знання”, 2015. 662 с.

42. Савченко О. І., Нестеренко Р. О., Побережний Р. О. Інноваційне підприємництво та бізнес-планування: навч.-метод. посіб. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 352 с.

43. 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.

44. Силивейстр В. Маркетинг у ресторанному бізнесі. URL: <https://joinposter.com/post/restaurant-marketing>

45. Силивейстр В. Помилки ресторанного бізнесу. Досвід відомих рестораторів. URL: <https://joinposter.com/post/restaurant-business-fails>

46. Силивейстр В. Цільова аудиторія ресторану. URL: <https://joinposter.com/post/restaurant-target-audience>

47. Силивейстр В. Програми лояльності для ресторанів. URL: <https://joinposter.com/post/restaurant-loyalty-programs>

48. Силивейстр В. Вибір постачальника у ресторан. URL: <https://joinposter.com/post/choose-the-restaurant-supplier>

49. Силивейстр В. Як просувати ресторан в Інтернеті: креативні ідеї для розкручування Вашого закладу. URL: <https://joinposter.com/post/how-topromoterestaurant-in-internet>

50. Силивейстр В. Як підвищити середній чек у ресторані. URL: <https://joinposter.com/post/how-to-increase-the-average-check-in-restaurant>

51. 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>.

52. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: колект. монограф. / А. П. Наливайко та ін. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.

53. Стратегія управління персоналом підприємства: монограф. / В. М. Орлов та ін. Одеса: Бондаренко М. О., 2015. 163 с.

54. 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.

55. Христофор Л. Застосування нематеріальної мотивації на підприємствах. Матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Переяслав-Хмельницький, 29-30 грудня 2015 р. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1014>

56. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко та ін. Біла Церква: Білоцерківдрук, 2015. 175с.

57. Чхало О. Автоматизовані системи управління підприємствами ресторанного бізнесу. Електронний журнал “СНТЕК”. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/chkhalo.htm

58. 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.

59. 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. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>.