

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

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Напрями забезпечення ефективного управління на підприємстві ресторанного господарства (на прикладі ресторану “Автопорт”)”

Виконав: студент IV курсу, групи БРЗс-41

спеціальності 241 “Готельно-ресторана справа”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Безкоровайний М. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Юрик Н.Є.

(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” _____

Студенту _____ Безкоровайному Михайлу Андрійовичу _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи “Напрями забезпечення ефективного управління на підприємстві ресторанного господарства (на прикладі ресторану “Автопорт”)”

Керівник роботи д.е.н., доцент Шерстюк Р. П.

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

затверджені наказом ректора від _____ 05.02.2024 № 4/7-109 _____

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

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

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
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	к.т.н., доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання 24.01.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вступ		
2	Розділ 1.Теоретичний	03.03.2024	
3	Розділ 2. Проблемно-аналітичний	15.03.2024	
4	Розділ 3. Проектно-прикладний	15.04.2024	
5	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	30.04.2024	
	Висновки	05.05.2024	
6	Бібліографія	15.05.2024	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	25.05.2024	

Студент Безкоровайний М.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи Шерстюк Р.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Безкорвайний М. А. “Напрями забезпечення ефективного управління на підприємстві ресторанного господарства (на прикладі ресторану “Автопорт”)”. Кваліфікаційна робота бакалавра (84 стор., 7 табл., 11 рис., 39 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2024.

Дана кваліфікаційна робота бакалавра присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, формуванню науково-методичних і практичних пропозицій із забезпечення ефективного управління у діяльності закладу ресторанного господарства.

У розрізі обраної теми було досліджено теоретичні засади ефективного управління на підприємстві ресторанного господарства; відображено аналітичні аспекти дослідження управлінських процесів у ресторані “Автопорт”; рекомендовано напрями забезпечення ефективного управління у ресторані “Автопорт”.

Ключові слова: управління, управлінська діяльність, управлінський процес, інструмент управління, сфера сервісу, сфера гостинності, ресторан, заклад ресторанного господарства, ресторанна діяльність, ресторанне господарство, ресторанна справа.

Практична значимість роботи. У процесі здійсненого дослідження запропоновано впровадження організаційних інновацій у системі управління ресторанним закладом, а також втілити у практику управлінської діяльності у ресторані “Автопорт” сучасної системи управлінського обліку, що приведе до удосконалення управлінських процесів, а також матиме позитивний ефект на рівень зростання даного підприємства ресторанної сфери.

ANNOTATION

Bezkorovainy M. A. “Some directions of ensuring the effective management at a restaurant business facility (restaurant “Avtoport” as a case study)”. Bachelor’s qualification work (84 pages, 7 tables, 11 figures, 39 literary sources) in specialty 241 “Hotel and restaurant business”. – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2024.

This bachelor’s qualification work is devoted to the substantiation of theoretical provisions, the formation of scientific-methodical and practical proposals for ensuring effective management in the activities of the restaurant industry.

In the context of the selected topic, the theoretical principles of effective management at the restaurant business were investigated; Analytical aspects of the study of management processes in the restaurant “Avtoport” are reflected; directions for ensuring effective management in the “Autoport” restaurant are recommended.

Key words: management, management activity, management process, management tool, service sphere, hospitality sphere, restaurant, restaurant establishment, restaurant activity, restaurant business, restaurant business.

Practical significance of the work. In the course of the research, it was proposed to implement organizational innovations in the restaurant management system, as well as to implement a modern management accounting system into the practice of management activities in the “Autoport” restaurant, which will lead to the improvement of management processes, and will also have a positive effect on the level of growth of this enterprise in the restaurant sector

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	11
1.1. Сутність соціально-економічної ефективності та якості обслуговування...11	
1.2. Загальні тенденції формування та розвитку підприємств ресторанного господарства.....	20
2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАНІ “АВТОПОРТ”.....	29
2.1. Аналіз залежності якості послуг від ефективності функціонування підприємств громадського харчування.....	29
2.2. Дослідження управлінської системи забезпечення ефективного функціонування ресторану “Автопорт”.....	36
3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕСТОРАНІ “АВТОПОРТ”.....	49
3.1. Пропозиції впровадження організаційних інновацій у системі управління ресторанним закладом	49
3.2. Рекомендації із застосування сучасної системи управлінського обліку у ресторані “Автопорт”.....	59
4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	72
4.1. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів ресторану “Автопорт”.....	72
4.2. Організація охорони праці на ресторанному підприємстві	73
ВИСНОВКИ.....	78
БІБЛІОГРАФІЯ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з найважливіших трендів розвитку сучасної економіки є сфера послуг, що стрімко розбудовується. Відомо, що в останні роки активізувався процес диверсифікованості послуг. При цьому все частіше говорять не стільки про конкретні види нових послуг, скільки про розуміння комплексу послуг, що містить, крім основних видів, і ряд комплементарних послуг, спрямованих на підвищення задоволеності споживача за рахунок передбачення його очікувань.

Сучасний ресторанний бізнес як один із найбільш інвестиційно привабливих елементів індустрії туризму та гостинності перебуває у пошуку оптимальних варіантів власного ефективного розвитку. Це визначається не тільки можливостями системи управління та професіоналізмом керівників підприємств сфери громадського харчування, але і наявністю обґрунтованих даних про можливі форми організації бізнесу та пов'язаних з ними технологій ефективного менеджменту та прийняття управлінських рішень. Ресторанні структури, що вже ввійшли у цю сферу, усе сильніше проникають у галузь і модифікуються згідно з вимогами ринку.

В умовах міжнародних економічних санкцій особливо помітною стає роль сфери ресторанного господарства, яка виявляє реальне сприяння у забезпеченні продовольчої безпеки. Тверда конкуренція на ринку послуг громадського харчування об'єктивно обумовлює необхідність постійного підвищення якості послуг. Дана обставина, у свою чергу, вимагає обґрунтування та реалізації нових напрямків і методів підвищення якості послуг у системі ефективного управління підприємств ресторанного бізнесу.

У цих умовах особливу значимість здобуває система оцінювання якості послуг, результати якої є важливим інформаційним джерелом для обґрунтування напрямків і конкретних заходів щодо підвищення якості послуг. Але якщо у ряді галузей сфери послуг проблема оцінки якості послуг

досліджується досить послідовно (наприклад, торгівля, пасажирський транспорт, освіта тощо), те в сфері громадського харчування ця проблема поки залишається мало дослідженою.

Актуальність питань, пов'язаних із пошуком напрямів забезпечення ефективного управління у діяльності підприємства ресторанного бізнесу, зумовили тематику даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних положень, формування науково-методичних і практичних пропозицій із забезпечення ефективного управління у діяльності закладу ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлено наступні завдання:

- дослідити сутність соціально-економічної ефективності та якості обслуговування;
- визначити загальні тенденції формування та розвитку підприємств ресторанного господарства;
- здійснити аналіз залежності якості послуг від ефективності функціонування підприємств громадського харчування;
- дослідити управлінську систему забезпечення ефективного функціонування ресторану “Автопорт”;
- обґрунтувати впровадження організаційних інновацій у системі управління ресторанним закладом;
- сформулювати рекомендації із застосування сучасної системи управлінського обліку у ресторані “Автопорт”

Об'єктом дослідження виступає діяльність сучасних підприємств ресторанного господарства та зокрема ресторану “Автопорт”, на прикладі яких вивчається можливість забезпечення ефективного управління послугами та виробничою діяльністю, а також умови їх функціонування.

Предметом дослідження є сучасні принципи управління у галузі ресторанного господарства та у діяльності визначеного підприємства

ресторанної сфери, а також формування ефективної системи управління, яка спроможна збалансовувати інтереси підприємств досліджуваної галузі.

Методи дослідження. З метою вирішення поставлених у роботі завдань використано відомі методи наукового дослідження: аналізу та синтезу (для окреслення теоретичних положень і практичних пропозицій); комплексного аналізу (при дослідженні етапів розвитку ресторанного підприємства); аналітичних методів: порівняльного й економічного аналізу (для здійснення розрахунків важливих показників управлінського та виробничо-господарського характеру, визначенні ефекту від втілення проєктних рішень).

Інформаційною базою дослідження послужили документи та матеріали з боку державної влади та управління, законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичної преси, монографічна й інша література наукового характеру за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

Емпіричною базою є дані, що опубліковані у літературі наукового спрямування та періодичному виданні, розробки та оцінки експертів вітчизняних і зарубіжних учених, а також аналітичні та особисті розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розвитку теоретичних, а також методичних засад та розробленні дієвих рекомендацій із забезпечення ефективного управління на підприємстві ресторанного господарства. Зокрема, у роботі:

- запропоновано впровадження організаційних інновацій у системі управління ресторанним закладом;
- розробити рекомендації із застосування сучасної системи управлінського обліку у ресторані “Автопорт”.

Практичне значення отриманих результатів. У процесі здійсненого дослідження запропоновано впровадження організаційних інновацій у системі управління ресторанним закладом, а також втілити у практику управлінської діяльності у ресторані “Автопорт” сучасної системи управлінського обліку, що

приведе до удосконалення управлінських процесів, а також матиме позитивний ефект на рівень зростання даного підприємства ресторанної сфери.

Апробація результатів дослідження Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії. Загальний обсяг роботи – 84 ст., 7 табл. і 11 рис., бібліографія складається з 39 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність соціально-економічної ефективності та якості обслуговування

Традиційно проблеми економічних систем ідентифікуються із проблемами народного господарства у комплексі, не враховуючи особливості розвитку мезорівня – окремих галузей, мікроекономічні суб'єкти яких утворюють якусь первинну ланку – основу системи, їх сукупність – підстава для багаторівневої піраміди, яка містить також державні інститути, що формують соціально-економічну політику у цілому. Представляється природнім, що від того, наскільки ефективно функціонує саме з “мікроекономічне”, залежить у цілому соціально-економічне благополуччя економічної системи країни [5, с. 29].

У цьому зв'язку завданнями справжнього дослідження будуть:

- аналіз і уточнення понять “соціально-економічна ефективність”, “якість, обслуговування населення” підприємствами громадського харчування;
- обґрунтування необхідності, принципів і умов підвищення соціально-економічної ефективності функціонування, об'єктів галузі.

В основі соціально-економічного прогресу лежить підвищення соціально-економічної ефективності та якості виробництва.

У процесі становлення закордонних трактувань критерії соціально-економічної ефективності ми виділяємо два основних періоди. Перший пов'язаний з виникненням традиційного визначення ефективності стосовно до господарюючих суб'єктів в економічній науці, обумовлений роботами Й. Шумпетера, В. Парето й інших представників неокласичної школи політекономії. Паралельно відбувається дослідження соціальних факторів

ефективності. Його розуміння висвітлені у роботах М. Вебера та представників індустріальної соціології. На другому етапі поняття ефективності стає соціально-економічним, різні дослідники у його структурі починають виділяти дві складових: результативність і власне ефективність.

Підсумки вивчення літератури по розглянутій проблемі також свідчать про відмінність у наукових трактуваннях вітчизняних і закордонних дослідників по проблемі ефективності діяльності організацій. Так, дослідження закордонних авторів мають два основні напрямки: економічне та соціологічне. В існуючих наукових розробках розглядаються питання підвищення фінансових результатів діяльності господарюючих суб'єктів і проблеми соціальної ефективності організацій. Основу сучасних економічних досліджень проблем ефективності комерційних організацій становить вихідне визначення поняття “ефективність”, сформульоване представниками неокласичної школи політекономії (В. Парето, І. Шумпетером) наприкінці ХІХ століття [6, с. 27].

Сучасні трактування про ефективність організації у західній науковій думці пов'язані з роботами П. Друкера. Він відокремлює суто економічне поняття, що означає співвідношення витрат ресурсів і результатів, отриманих від їхнього використання (результативність), від соціально-економічної категорії, що показує вплив способів організації праці учасників організацій на рівень досягнутих ними результатів (власне ефективність). П. Друкер у своїх роботах відзначає, що результативність є відображенням ефективності. Його ідеї одержують розвиток у сучасних західних моделях ефективності організацій, до яких можна віднести: цільові моделі, що оцінюють ефективність діяльності організацій з позицій ступеня досягнення, цілей (Л. Роббінс, П. Нубер, Ч. Перроу, Т. Берні); системні моделі, які оцінюють ефективність організацій, як здатність використовувати навколишнє середовище для досягнення своїх цілей (Е. Юхтмен, С. Сишор); моделі стратегічних складових, що визначають ефективність організації, як здатність забезпечити внутрішню погодженість і можливість впливу на зовнішнє середовище (Д. Майлс; Г. Мінцберг); моделі задоволеності учасника, що розглядають ефективність

організації з погляду потреб її учасників (Ч. Барнард, Г. Георгіу, П. Кіллей, Д. Роулс, Т. Стірс, Р. Нортон, Д. Каплан); модель покрокового розвитку, у якій ефективність розглядається, як здатність організації вирішувати проблеми (Н. Оснайя та Ортега); комплексна модель ефективності, що розглядає: ефективність, як систему показників стану внутрішнього та зовнішнього середовища організації, прихильниками якої із представників закордонних дослідників є: Д. Сенік, Р. Хол, Т. Коно й ін.

Для сучасного стану розробленості проблем оцінки ефективності організацій у вітчизняній науці характерна наявність декількох комплексних моделей, які мають переважно економічну спрямованість. Таким чином, поняття “ефективність” сучасною економічною наукою використовується в різних значеннях [9, с.37].

Серед найбільш стійких визначень поняття “економічна ефективність” можна виділити наступне: “економічна ефективність є відношення між одержуваними результатами виготовлення продукції та матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва – з іншого. Підвищення економічної ефективності – найважливіший показник розвитку економіки”. У ринкових умовах для підприємств витрати мають форму авансованого їм основного й обігового капіталу, а результати – форму прибутку. Порівняння витрат і результатів по звітних і статистичних даних на мікроекономічному, галузевому та народно-господарському рівнях використовується у практиці управління компаніями, основний мотив діяльності яких – прагнення до максимізації прибутку.

Як критерій соціально-економічної ефективності слід вказати логічні критерії. Оцінювання може здійснюватись організацією з погляду виправданості її існування та визначення загальної та конкретної соціальної користі від її діяльності як у цілому, так і від окремих напрямків діяльності, впроваджуваних проєктів, прийняття нових завдань і функцій.

Другим критерієм можна назвати критерій виконання плану. В якості оцінки результатів діяльності прийнято використовувати показники, що

характеризують ступінь виконання стратегічних і тактичних планових завдань. У цьому випадку має місце використання статистичних методів.

Проте, такий підхід не завжди коректний внаслідок зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організацій і складності методології планування.

Критерій цільової і виконавчої соціально-економічної-ефективності припускає наявність двох самостійних аспектів, перший з яких – цільова ефективність або ефективність припущення (правильність вибору та постановки цілей їй, а другий – виконавча ефективність (або якість і ступінь досягнення поставлених цілей і завдань).

Порівняльний аналіз понять “система управління”, “інститут”, “механізм” показав, що ці поняття взаємопов’язані з поняттям “управління відносинами”, незважаючи на деяку розмитість, нечіткість сфер у їх застосуванні не ситуативну еквівалентність, кожне з них має своє цільове призначення. Система управління призначена для здійснення функцій управління у виробничих техніко-економічних системах, інститути – для координації поведінки агентів колективної діяльності, механізм – для організації та координації засобів досягнення цілей, функцій правил у системах управління й інститутах; близькість усіх трьох понять обумовлена наявністю у них функцій організації й координації – механізм є обов’язковою та невід’ємною частиною понять “система управління” й “інститут”. Без наявності механізму їх дії ці визначення (система управління й інститут) втрачають свою цілісність. Таке розмежування понять наведено на рис. 1.1.

Для синтезу авторського визначення поняття “механізм” буде висунуто три гіпотези. Під гіпотезою розуміється апріорна пропозиція щодо можливих властивостей, структури та параметрів досліджуваного об’єкта. Основне практичне призначення гіпотези – концентрувати зусилля у найбільш перспективних напрямках, уникаючи розпилення думок у процесі дослідження. Перша гіпотеза: щоб досягти мети, використані засоби впливу повинні бути пов’язані каузальними (причинно-наслідковими) зв’язками з бажаним результатом [13, с. 229].



Рис. 1.1. Взаємовідношення понять “система управління”, “інститути”, “механізм” (складено автором)

Друга гіпотеза: на бажаний результат, у даному дослідженні – підвищення ефективності діяльності підприємства, впливає досить велика кількість керованих і некерованих причин. Третя гіпотеза: процес вибору та формування основних каналів впливу на бажаний результат повинен погодити об’єктивно обмежені технічні та фінансові можливості підприємства, економічні інтереси та норми поведінки учасників колективного прийняття рішення. Виходячи з даних гіпотез, процес формування механізму підвищення ефективності діяльності підприємства матиме вигляд, наведений на рис. 1.2.

Формування механізму підвищення ефективності діяльності підприємства є багатоетапним та тривалим процесом.

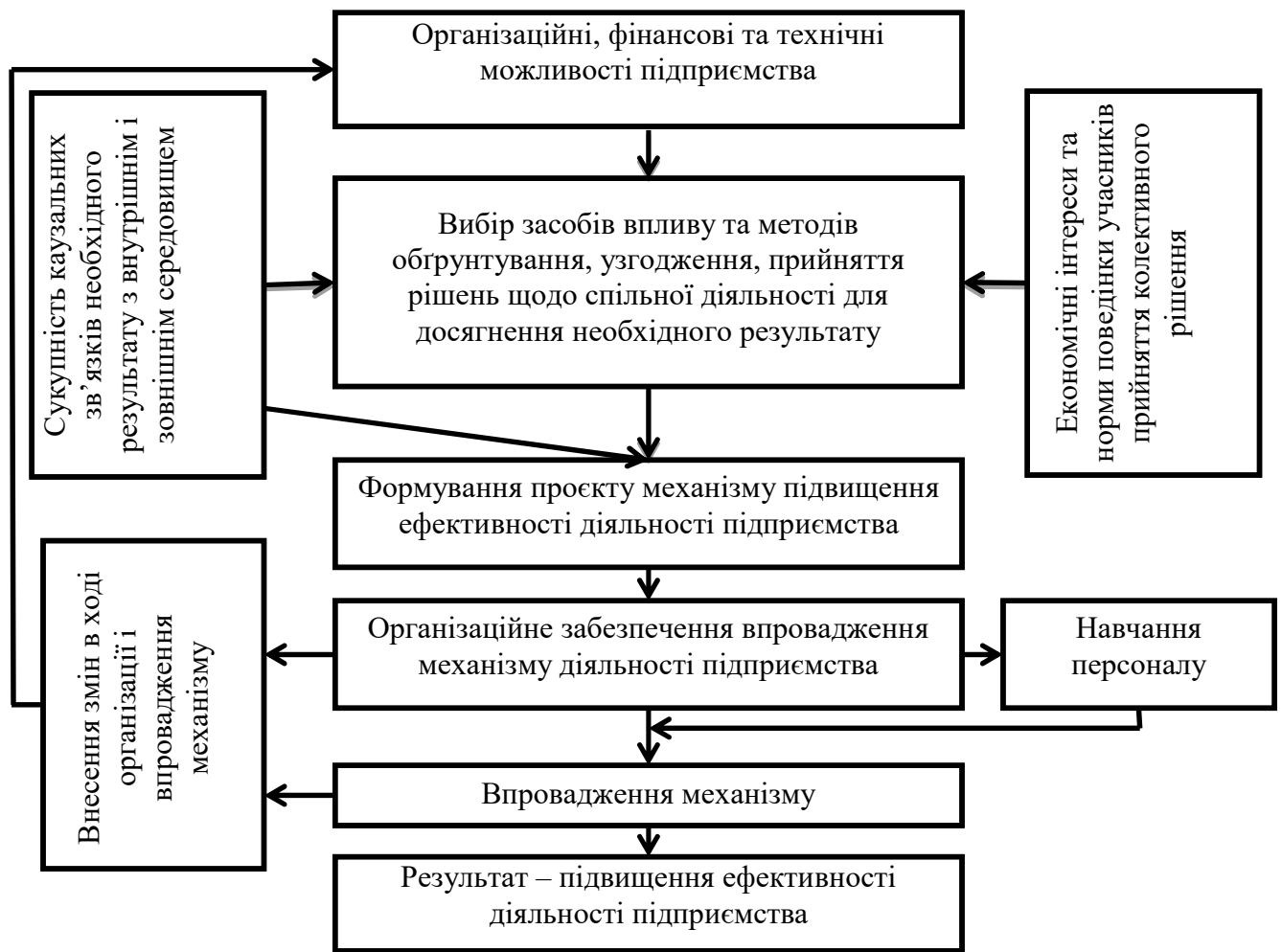


Рис. 1.2. Схема процесу формування механізму підвищення ефективності діяльності підприємства (складено автором)

Для формування проєкту механізму підвищення ефективності діяльності необхідно здійснити вибір засобів і методів впливу, виходячи з їх фінансової, технічної й інформаційної доступності відповідно обмежених можливостей підприємства. У процесі впровадження механізму здійснюється організаційно-методичне пристосування нововведених засобів у загальні технічні, організаційні, фінансові й інформаційні структури підприємства. У процесі функціонування механізму підвищення ефективності діяльності на підприємстві здійснюється еволюційний відбір – відбракування за будь якими причинами не дієздатних методів впливу та їх параметрична адаптація до більш раціонального способу застосування в умовах зовнішнього та внутрішнього

середовища, що змінюється. Таким чином, під механізмом підвищення ефективності діяльності підприємства буде розумітися сукупність структурованих засобів впливу та методів їх застосування вибірково залучених в управлінську діяльність для досягнення необхідного соціально-економічного результату та забезпечення збалансованості, координації усього комплексу взаємозалежних каузальних зв'язків, що впливають на результат діяльності підприємства.

Кожний результат функціонування підприємства утворюється у результаті дії множини факторів. Найбільш простим, але широко застосовуваним показником ефективності діяльності підприємства є валовий прибуток:

$$P_v = (C_o - C_o) \times K_{np}, \quad (1.1)$$

де P_v – валовий прибуток по одному типу виробу, грн.;

C_o – ціна одиниці виробу, грн.;

C_o – собівартість одиниці виробу, яка є сумою витрат на виробництво та збут, грн.;

K_{np} – кількість проданих виробів, шт.

На ціну продажу впливають наступні фактори:

- характер ринку збуту – монопольний, олігопольний, монополістичний, досконалої конкуренції;
- ситуація з попитом та пропозицією на ринку збуту;
- відносні якісні показники продукції, імідж підприємства, реклама, сервісні послуги, що супроводжують, витрати на транспорт, акцизи та збори, обсяги продажу [15, с. 260].

Собівартість виробу залежить від: технології виробництва, технологічної дисципліни, вартості засобів праці, їх морального та фізичного зношування, методів нарахування амортизації, методів розподілу умовно-постійних витрат,

механізації й автоматизації робіт, чисельності та кваліфікації виконавців, складності виробу, рівня організації виробництва. На кількість проданих виробів впливають ті ж фактори, що й на ціну, а також: кількість і стан каналів збуту, завантаження виробничих потужностей, оборотність обігових засобів, доступність джерел одержання кредитів, тарифні та нетарифні методи захисту національних ринків. Перелік факторів досить широкий, його можна постійно розширювати та деталізувати залежно від сфери застосування. До однієї з таких класифікацій факторів впливу на представлені вище елементи відноситься системно-евентуальний підхід. Евентуальний (від латинського *eventus* – нагода, випадок) – можливий при нагоді, при деяких обставинах. У ньому фактори впливу підрозділяються на:

- факти – об’єктивні, які не залежать від жодного із прийнятих в увагу суб’єктів;
- акти – безпосередньо виникаючі з дій суб’єктів, актів – тип суб’єктів;
- умови – обставини, передумови для виникнення фактів і актів;
- події – істотні для підприємства результуючі факти, що сприймаються, як важливі всіма суб’єктами колективної діяльності.

Прояв об’єктивних закономірностей і зв’язків між різними елементами продуктивних сил, акти активності й економічні інтереси найбільш важливих, впливових учасників інституціональних відносин утворюють коло, галузь зовнішніх умов формування механізму підвищення ефективності діяльності підприємства. До внутрішніх умов, відповідно до принципу обмеженої раціональності Г. Саймона, слід віднести нестачу інформаційних, часових і організаційних ресурсів у самого підприємства. Також слід урахувати, що для реалізації навіть оптимальних рішень не завжди вистачає інтелектуальних і фінансових ресурсів.

Враховуючи всі існуючі умови, учасники підприємства – його керівництво, повинні прийняти рішення щодо доступних засобів і способів їх використання для координації своїх дій із зовнішнім середовищем, а також

балансування позитивних і негативних зв'язків усередині підприємства [18, с. 12].

Проведене дослідження дозволяє систематизувати принципи формування та функціонування механізму підвищення ефективності діяльності підприємства у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи формування та функціонування механізму підвищення ефективності діяльності підприємства (складено автором)

Діалектична залежність факторів	Форми прояву	Засоби подолання суперечностей	
		при функціонуванні	при проектуванні
Наявність у систем фундаментальних об'єктивних залежностей Наявність у соціально-економічних системах суб'єктивного людського фактору	Принцип фізичності Принцип обмеженої раціональності Г. Саймона	Принцип організації, що навчається: системне мислення, персональна майстерність, ментальні моделі, загальне бачення, групове навчання	Принцип додатковості Принцип В. Парето
Необхідність обмеження ступенів свободи об'єкта управління Необхідність надмірності при виборі напрямку розвитку	Принцип необхідної різноманітності У. Ешбі Принцип свободи вибору	Запас стабільності виробничої системи	Підвищення функціональної надійності механізму підвищення ефективності діяльності
Складність цілісної соціально-економічної системи Необхідність зниження складності ситуації при прийнятті рішень	Принцип цілісності систем Принцип декомпозиції	Функціонально-вартісний аналіз	Принцип поступової деталізації Принцип максимальної відповідності деталізації механізму організаційно-функціональній структурі підприємства
Централізація управління Децентралізація управління	Принцип взаємозв'язку та впорядкованості елементів системи при функціонуванні Принцип необхідності порушення зв'язків і впорядкованості при розвитку системи	Методи координації: взаємне пристосування, прямий контроль, стандартизація	Принцип адаптаційного максимуму: еволюційний відбір найбільш ефективного соціально-економічного механізму

Далі буде представлено пояснення принципів, які наведені у табл. 1.1., однак раніше не описані повною мірою у нашому дослідженні. Принцип додатковості: складні системи, перебуваючи у різних ситуаціях, можуть проявляти різні системні властивості, у тому числі, не сумісні між собою в одній ситуації, найчастіше це пов'язано з поведінкою людини. Це явище називається нетранзитивність, коли здійснюється ранжування найпростіших бінарних відношень, визнається, що А краще В, В краще С, але С виявляється краще А. Найбільш повно принцип додатковості проявляється при зміні режимів роботи – від нормального до кризового та навпаки, або від нормального до прискореного та навпаки. При цьому змінюються умови роботи багатьох елементів і процесів, міняються критерії оцінки ефективності діяльності, загострюються конфлікти між учасниками спільної діяльності, особливо у відтворювальній сфері. Механізм повинен мати засоби для досить швидкого переходу з одного режиму в інший. Крім додаткових-надлишкових, в інших режимах засоби та зв'язки повинні бути не просто закладені у механізм, а закладені таким чином, щоб їхні елементи використовувалися для поліпшення показників основної, домінуючої діяльності.

1.2. Загальні тенденції формування та розвитку підприємств ресторанного господарства

Громадське харчування як галузь економіки представляє собою сукупність підприємств, об'єднаних за характером сировини, що переробляється, і продукції, що випускається, організацією виробництва, форм обслуговування відвідувачів, часу функціонування. Роль громадського харчування на сучасному етапі визначається характером і масштабом потреб, які дана галузь покликана задовольняти [20, с. 88].

Виконання підприємствами громадського харчування своєї основної функції припускає наявність ряду умов. Вони повинні володіти

кваліфікованими кадрами, будинками та спорудженнями, устаткуванням і реманентом і, звичайно, продуктами харчування. Розуміння основної функції підприємств харчування полягає у наступному:

- реклама послуг, виявлення кількості людей, які бажають користуватися ними;

- вивчення запитів і вимог споживачів, їх вікових, професійних та інших особливостей і розробка з врахуванням цього планового меню;

- визначення потреб у продуктах харчування, встановлення та підтримка зв'язків з постачальниками, передача їм замовлень на продукти й організація їх транспортування до місця споживання;

- створення умов для приймання їжі та напоїв, включаючи підготовку відповідних приміщень, а також реманенту, устаткування й інших, необхідних для даного процесу предметів;

- готування їжі та напоїв, їх порціювання та відпустка;

- здійснення розрахунків з клієнтами за зроблені послуги.

Таким чином, масове харчування – це одна з форм задоволення потреб у послугах з організації харчування у позадомашніх умовах, що сприяє збереженню головної цінності людства у двадцять першому столітті – часу.

Громадське харчування займає одне з головних місць у житті людського суспільства. Відвідування ресторану виконує важливу соціальну функцію.

Згідно даних Міжнародної асоціації готелів і ресторанів (IH&RA), у світі налічується більш 8,1 мільйонів підприємств громадського харчування. У цій сфері діяльності зайнято 48 мільйонів людей. Доходи світової галузі громадського харчування перевищують 700 мільярдів доларів США у рік, причому на підприємства, які розташовані у Північній Америці, доводиться 51% усіх надходжень.

Абсолютним лідером за кількістю рестораних і готельних мереж у світі є США, чії ресторани та готельні мережі активно розбудовуються за межами своєї країни. Їхній успіх у більшій мері пов'язаний з величезною кількістю американських туристів і американців, що проживають за кордоном, а також

безліччю іноземців, що працювали у різний час та які проживали у США. Особливо швидко на сьогодні ростуть мережі ресторанів, що спеціалізуються на гамбургерах і піці.

На відміну від США, де вже сформувався досвід побудови різних форм організації мережних ресторанних структур, в Україні дотепер не існує законодавчо закріпленого визначення поняття “ресторанний бізнес” – як правило, усі державні стандарти орієнтовані на регламентацію діяльності в сфері громадського харчування. Мережа підприємств (громадського харчування) визначається як “сукупність підприємств громадського харчування”, при цьому не описуються основні механізми функціонування мережних ресторанних структур, форми їх взаємодії, специфіка розвитку і їх види, відсутні методики визначення відносної конкурентоспроможності цих складних організаційних структур [10, с. 66].

Розвиток ринку в нашій країні сприяло ліквідації існуючої багато років монополії держави в сфері громадського харчування, яка в умовах планової економіки розбудовувалася, як соціально орієнтована. Радянські точки громадського харчування умовно можна було поділити на підприємства соціальної спрямованості та загальнодоступні. Перші становили 70% від загального числа, вони розташовувалися на заводах, в установах, лікарнях, школах, інститутах і були орієнтовані на певний (організований) контингент відвідувачів. Забезпеченість потреби у цих підприємствах харчування становила порядку 70-100%. Загальнодоступні (піріжкові, млинцеві, чебуречні, молочні кафе тощо) становили 30% від усіх підприємств громадського харчування, і існуюча потреба в них покривалася тільки на 30-50%.

Зміна власності й власників привела до поступового відродження ресторанної справи в нашій країні, що черпає свої джерела в багатій культурній і історичній спадщині України й закордонному досвіді. По оцінках Discovery Research Group, в останні роки на українському ринку підприємств громадського харчування відбулися помітні зміни: мережа підприємств громадського харчування розширилася, підвищилися показники забезпеченості,

покращилися якість і організація обслуговування, про що свідчить і ріст товарообігу підприємств харчування. Частка торгівлі та громадського харчування при формуванні валового внутрішнього продукту склала порядку 22% (частка промисловості, для порівняння, становила 32%).

Ресторанний бізнес в усьому світі дуже специфічний, і успіх роботи у ньому залежить не стільки від розміру інвестицій, якості кухні й інтер'єру, скільки від уміння ресторатора тонко відчувати зміни споживчих переваг і вчасно на них реагувати. І все-таки інтерес рестораторів до даного сегмента ринку не тільки не слабшає, а зростає, чому сприяє і відносна економічна стабільність у країні, і ненасиченість ресторанного ринку. Ресторанний бізнес дуже динамічний, щодня відкриваються нові та закриваються старі заклади. Незважаючи на всю згадану хаотичність, у цій динаміці є свої закономірності [8, с. 89].

Підприємства харчування є невід'ємною, значимою складовою індустрії гостинності, що відноситься до сфери послуг, у якій, як і в інших сферах суспільного виробництва, складаються економічні відносини, що виступають і у речовинній формі, і у вигляді послуг або корисного ефекту праці, споживаного у процесі його створення.

Допускаючи можливість різного тлумачення поняття послуги та виходячи з існуючих трактувань понять потреби та блага, а також функціонального призначення послуги, доцільно послугою вважати діяльність, спрямовану на задоволення потреби шляхом надання (виготовлення) відповідних цій потребі благ. Традиційно сфера послуг сприймалася, насамперед, як сфера діяльності по наданню послуг населенню у таких галузях, як побутове обслуговування, охорона здоров'я, соціальне забезпечення, фізкультура та спорт, пасажирський транспорт, зв'язок по обслуговуванню населення тощо. У тих або інших випадках на додаток до перелічених у сферу послуг включалося житлове та комунальне господарство, культура та мистецтво, освіта, різні види соціальної діяльності – у галузі соціального забезпечення, фінансів, страхування, державного управління, охорони громадського порядку тощо.

Поняття “ресторанний бізнес”, що відноситься до сфери послуг, з’явилося порівняно нещодавно. У період планової економіки та й у діючі на даний момент державних стандартах в основному застосовуються поняття “громадське харчування”, “послуги громадського харчування”, “підприємство громадського харчування”.

Для ресторану характерне надання різноманітного асортиментів страв складного виготовлення, у тому числі:

- замовлених і фірмових страв і виробів; алкогольних, прохолодних, гарячих і інших видів напоїв, борошняних кондитерських і булочних виробів, тютюнових виробів і покупних товарів;

- високий рівень обслуговування, що поєднується, як правило, з організацією відпочинку та розваг.

У барі обов’язкова наявність барної стійки, а також реалізація залежно від спеціалізації алкогольних і (або) безалкогольних напоїв, гарячих і прохолодних напоїв, коктейлів, обмеженого асортиментів холодних і гарячих закусок і страв, а також покупних товарів.

За рівнем обслуговування та переліку надаваних послуг ресторани та бари поділяються на класи “люкс”, “вищий” і “перший”.

Відмінною рисою кафе є надання обмеженого у порівнянні з рестораном асортиментів продукції громадського харчування. У ньому реалізуються фірмові, замовлені страва та вироби, алкогольні та безалкогольні напої. Організація харчування у кафе може здійснюватися як у комбінації з організованим для споживачів відпочинком, так і без нього.

Їдальня – це загальнодоступне підприємство громадського харчування або таке, що обслуговує певний контингент споживачів, яке створює і яке реалізує страви та кулінарні вироби відповідно до меню, що вірізняються за днями тижня.

У їдальні споживачам пропонується обмежений асортименти страв і виробів нескладного виготовлення, алкогольна продукція та висока швидкість обслуговування.

Підприємства швидкого обслуговування в основному спеціалізуються на реалізації вузького асортименту страв, виробів, напоїв нескладного приготування, як правило, з напівфабрикатів високого ступеня готовності, і забезпечують мінімальні витрати часу на обслуговування споживачів [2, с. 74].

На відміну від підприємств швидкого обслуговування, основними місцями розміщення яких є торговельні комплекси, центри, кінотеатри, зони відпочинку, автопричепи, буфет розміщається у житлових і громадських будинках. У ньому відбувається реалізація зі споживанням на місці обмеженого асортименту продукції громадського харчування з напівфабрикатів високого ступеня готовності, у тому числі, холодних страв, закусок, гарячих, солодких страв нескладного виготовлення, булочних і кондитерських виробів, а також покупних товарів.

Кафетерії, обладнані буфетною або барною стійкою, пропонують своїм відвідувачам споживання на місці гарячих напоїв, прохолодних напоїв, обмежений асортименти продукції громадського харчування з напівфабрикатів високого ступеня готовності, у тому числі, бутерброди, булочні та кондитерські вироби, гарячі страви нескладного виготовлення та покупні товари. Споживання продукції громадського харчування у кафетеріях здійснюється, як правило, на місці.

Кав'ярні спеціалізуються на виготовленні та реалізації зі споживанням на місці різноманітного асортименту гарячих напоїв з кави, какао та чаю, борошняних страв, хлібобулочних і кондитерських виробів, кулінарної продукції з напівфабрикатів високого ступеня готовності в обмежених асортиментах, а також алкогольних напоїв і покупних товарів.

Споживання продукції громадського харчування у кав'ярнях здійснюється, як правило, за столиками, метод обслуговування – офіціантами.

Підприємства громадського харчування різних типів (крім ресторанів) з місткістю залу не більше 16 місць при визначенні типу можуть додавати до свого найменування приставку “міні”: міні-кафе, міні-бар, міні-заклад харчування тощо.

У магазині кулінарії, звичайно, є власне кулінарне виробництво та здійснюється реалізація споживачам кулінарних виробів, напівфабрикатів, борошняних, булочних і кондитерських виробів і покупних продовольчих товарів. Допускається організація кафетерію у торговельному залі магазину кулінарії.

Виходячи з ДЕРЖСТАНДАРТУ, “ресторан” виділений, як окремий тип підприємства громадського харчування. Але не всі дослідники у сфері громадського харчування згодні з даним підходом. Автори цілого ряду підручників і навчальних посібників, присвячених готельному та ресторанному бізнесу, намагалися сформуванати комплексні класифікації, які б давали повне розуміння про типи ресторанних закладів і про основний перелік надаваних ними послуг.

Деякі фахівці, як, наприклад Тимчук В. В., вважають, що до поняття “ресторан” можна віднести власне ресторани різних напрямків і категорій, клуби (де передбачене харчування), розважальні центри, бари, кафе, кав’ярні, піцерії, гриль-бари, пельменні, млинцеві, пиріжкові, бістро, різні заклади швидкого харчування, підприємства харчування у готелях, пансіонатах, державних установах й інших організаціях, мережні підприємства.

Також у сучасних умовах існує поділ підприємств громадського харчування на елітні, ресторани для середнього класу (демократичні) і фаст-фуди [1, с. 29].

Найбільш часто підприємства громадського харчування сегментують за ціновою політикою (розміром середнього чека). Відповідно до цього розподілу, на ринку існує п’ять сегментів ринку:

- Street Food (“вуличне харчування”) із середнім чеком 100 грн.;
- Fast Food/Quick Service Restaurant (фаст-фуд або “швидка їжа”) із середнім чеком 200 грн.;
- Quick & Casual/ Fast Casual (“швидко та щодня”) із середнім чеком 600 грн.;
- Casual Dining (“повсякденний обід”) із середнім чеком 500-1000 грн.;

- Fine Dining (“приємний обід”) – понад 1000 грн.

Пропонуємо розрізняти підприємства громадського харчування за технікою управління та використовуваною технологією. Слід виділити ресторан гастрономічний, ресторан повсякденний (“демократичний»), бар (паб), швидке обслуговування (quick service), у тому числі, Fast food (неодмінно мережні заклади) і Street Food, а також їдальню та кейтеринг.

Існують різноманітність типів і видів підприємств громадського харчування, продиктоване жорсткими умовами ринку, що вимагають незвичайної і, у той же час, економічно виправданої концепції, високої якості та швидкості обслуговування, відповідності гастрономічним смакам і перевагам клієнтів, задоволення естетичних і духовних потреб відвідувачів незалежно від того, чи це окремо працююче підприємство або структурний підрозділ іншої установи (ресторанної мережі або готелю). Крім якісного підходу, обумовленого вищевикладеними характеристиками, з метою отримання максимального прибутку, підприємці приділяють значну увагу організаційній специфіці ресторанного ринку [3, с. 54].

Цікавим є той факт, що дотепер не існує законодавчо закріпленого визначення поняття “ресторанний бізнес”. Як правило, усі державні стандарти орієнтовані на регламентацію діяльності у сфері громадського харчування. Але світова громадськість і представники українського бізнесу та науки активно користуються даним поняттям, нерідко вкладаючи у нього свій зміст.

З погляду Осипова В. П., ресторанний бізнес варто розглядати, як підприємницьку діяльність, пов’язану з організацією й управлінням рестораном або іншим підприємством громадського харчування, спрямовану на задоволення наявних потреб людей у смачній, різноманітній і здоровішій їжі, а також одержання прибутку; крім того, ресторанний бізнес виконує важливі соціальні й економічні функції:

- економічні функції ресторанного бізнесу: єдність виготовлення й обігу – функціонування ресторанного бізнесу визначається межами економічного

простору, умовами конкуренції, можливостями інвестування та швидкістю повернення вкладених коштів;

- соціальна функція ресторанного бізнесу виражається у тому, що ця сфера спрямована на задоволення суспільних інтересів і ніяк не суперечить їм. Вона визначає культуру, форми та методи обслуговування клієнтів.

Більшість науковців представляють ресторанний бізнес, як діяльність, розвиток якої залежить від наступного ряду факторів:

- економічних (рівень розвитку підприємництва; наявність попиту; наявність конкуренції; рівень цін на нерухомість; інвестиційне середовище; рівень розвитку інфраструктури; наявність транспортних комунікацій);

- соціальних (демографічна структура населення; менталітет і традиції; характер соціальних комунікацій; мода, стиль життя та діловий етикет);

- територіальних (природно-кліматичні умови);

- наявність рекреаційних ресурсів; екологічна ситуація; туристський потенціал);

- адміністративних (законодавча база галузі; бюрократичні бар'єри, що перешкоджають розвитку бізнесу; захист прав власності);

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАНІ “АВТОПОРТ”

2.1. Аналіз залежності якості послуг від ефективності функціонування підприємств громадського харчування

Розвиток ринку послуг громадського харчування у багато чому залежить від інфраструктури товарного ринку, включаючи оптову торгівлю. У числі позитивних факторів у даній сфері слід особливо виділити:

- наявність власних виробничих потужностей (можливостей) для випуску харчових продуктів високому ступеня технологічної готовності (хліба, м'ясних, макаронних виробів, молока, молочних продуктів);
- досить високий рівень розвитку транспортно-експедиційних послуг і раціональної схеми руху товарів;
- наявність місцевих торговельних мереж, що володіють необхідним потенціалом для розвитку торговельної інфраструктури;
- зміна структури торговельних мереж, розвиток мережі формату «магазин-склад».

Що особливо важливо для малих і середніх підприємств громадського харчування, які одержали можливість здобувати продукцію за оптовими цінами, тим самим знижуючи собівартість продукції й вартість реалізованої продукції.

Розвиток конкуренції на споживчому ринку, сприяє підвищенню якості й ефективності послуг підприємств громадського харчування, створенню інноваційних підприємств в умовах ринку.

У ході маркетингового дослідження був виділений також перелік негативних факторів:

- неповна відповідність якісних характеристик товарної пропозиції

зростаючим вимогам ринку;

- підвищена частка транспортно-експедиційних видатків;
- висока питома вага продукції по імпорту в загальному товарообігу громадського харчування, що відображається на зростанні цін і непередбачених видатках.

У цілому ці внутрішні (ендогенні) і зовнішні (екзогенні) фактори виявляють прямий і непрямий вплив на результативність діяльності підприємств громадського харчування. Крім того, важливе значення має вплив людського фактору, учасників ринку послуг, до якої ставляться споживачі, інвестори, акціонери, кадровий персонал сфери громадського харчування.

Разом з тим для визначення значимих критеріїв результативності підприємств сфери громадського харчування необхідно розставити пріоритети зацікавленості персоналій у здійсненні стратегії організації та виконати системний аналіз із урахуванням вимог (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Найважливіші критерії успішності підприємств громадського харчування

Слід зазначити, що даний підхід, заснований з врахуванням думки групи зацікавлених осіб, цілком узгоджується з методами управління як комерційних, так і некомерційних підприємств громадського харчування.

У структурі управління трьома ресторанами підприємствами виділяються наступні основні елементи: ланки (відділи), рівні управління та зв'язки - горизонтальні та вертикальні. До ланок управління відносяться структурні підрозділи, а також окремі фахівці, що виконують відповідні функції управління або якусь їхню частину. В основі створення ланки управління лежить виконання відділами певних функцій управління. Зв'язки, що встановлюються між відділами, мають горизонтальний характер. Під рівнем управління нами розуміється сукупність ланок управління, що займають певний шабель у системі управління рестораном. Щаблі управління перебувають у вертикальній залежності та підпорядковуються один одному.

У ході нашого дослідження нами було проведене інтерв'ювання відвідувачів ресторанів високо-цінового сегменту Тернопільської області. Вибірка містила в собі "охоплення" 7 ресторанів. Було проведено й проаналізовано 80 інтерв'ю. Цілями даного соціологічного опитування були:

- опис соціально-демографічного "портрета" відвідувачів ресторанів;
- виявлення причин вибору конкретного ресторану;
- оцінка знання основних ресторанів у даному сегменті (спонтанна перевага й/або на основі впливу реклами).

Був використаний метод випадкової анкетної вибірки, опитування проводилося серед відвідувачів ресторанів "Клуб файного міста"; "Старий млин"; "Автопорт"; "Бункермуз"; "Фламінго"; "Бахус"; "Na Nebi".

Організаційна структура ресторану ресторанного закладу "Автопорт" представлена на рис. 2.2.

На чолі колективу підприємства гостинності перебуває генеральний керуючий. Він здійснює керівництво діяльністю колективу у відповідності зі своїми правами й обов'язками. Генеральний керуючий відповідає за організацію й результати всієї торгово-виробничої діяльності, контролює

виконання плану показників фінансово - господарської діяльності.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління готельно-ресторанного закладу “Тернозавр”

Сюди входить аналізування раціонального використання трудових ресурсів, рівня виконання фінансових і планових показників. Він відповідає за культуру обслуговування споживачів, якість продукції, що випускається, і надаваних послуг, стан обліку й контролю, схоронність матеріальних цінностей. Генеральний керуючий сукупно з керуючою компанією відповідає за добір і розміщення кадрів.

Дослідження структури споживачів на основі демографічних факторів виявило наступний сценарій: дані за статевовіковою структурою показують, що значну частку відвідувачів ресторанів становлять молоді чоловіки й жінки (у віці до 35 років) з вищою освітою, кожний другий – одружений або одружена (рис. 2.3).

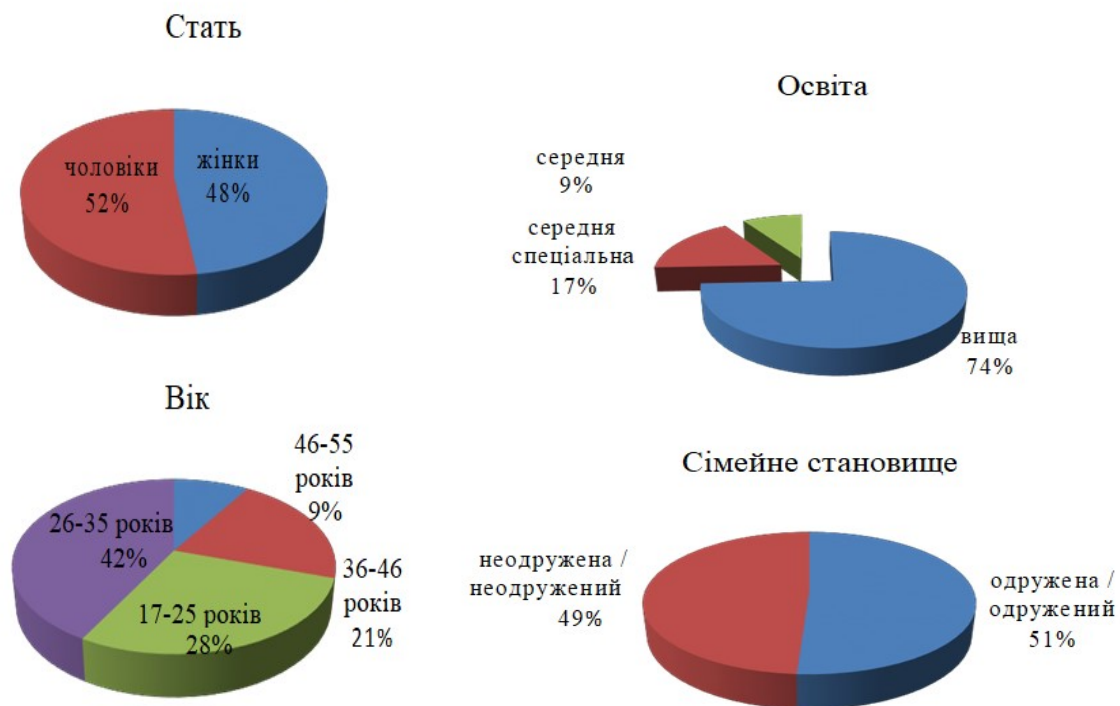


Рис. 2.3. Соціально-демографічні характеристики відвідувачів ресторанів Тернополя

Дослідження дозволило зробити висновок, що більшість відвідувачів ресторанів досліджуваного сегмента – люди працюючі. Найчастіше це фахівці з вищою освітою, кожний п'ятий відвідувач – менеджер вищої ланки, а кожний четвертий – службовець (рис. 2.4).

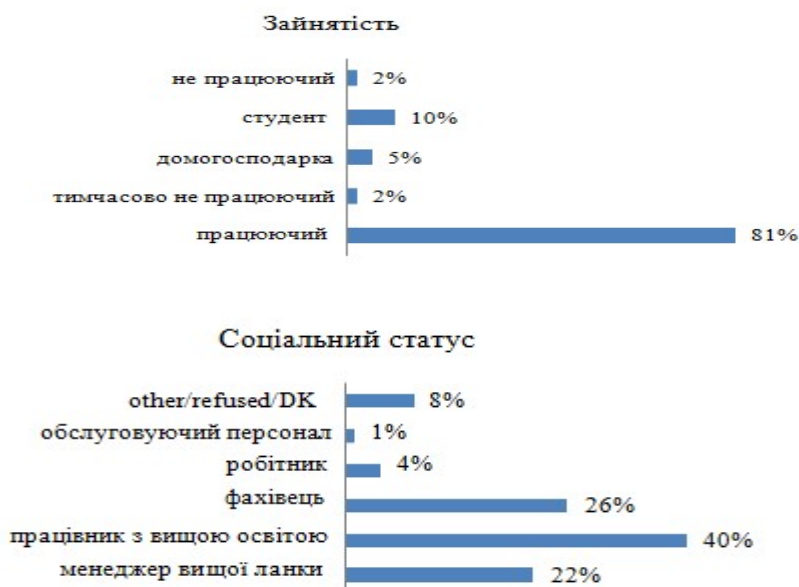


Рис. 2.4. Зайнятість і соціальний статус респондентів

Відвідувачі ресторанів мають високий прибуток: 86% з них може без праці здобувати предмети тривалого користування, 10% здатні купити квартиру, дачу, яхту (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Споживча група респондентів

Що стосується якості життя, те основна частка постійних відвідувачів (42%) добираються до ресторану на особистому автотранспорті, 23% з них користуються суспільним транспортом, 10% прибігають до послуг таксі, 6% використовують службовий транспорт в особистих цілях (рис. 2.6).

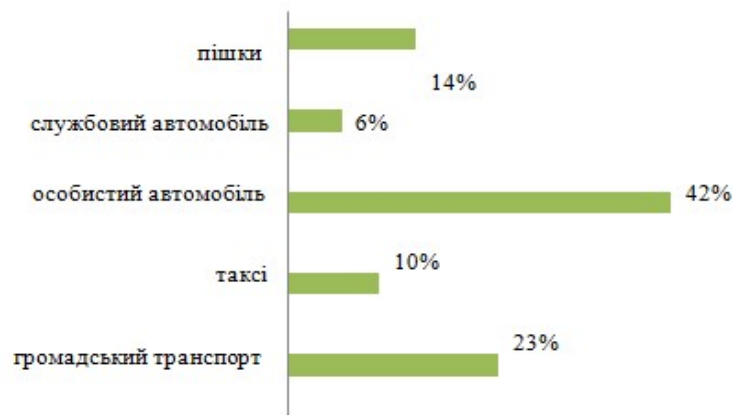


Рис. 2.6. Розподіл відповідей на запитання “Як добралися до ресторану?”

Досліджувана група споживачів відвідує ресторани, як правило, один раз у тиждень або 2-3 рази на місяць. З погляду гендерної ознаки, найбільш активними відвідувачами є чоловіки: вони відвідують ресторани частіше, чим

жінки. Найбільш характерна для чоловіків частота відвідування ресторану 2-3 рази в тиждень або раз у тиждень, жінки здійснюють «візит» у ресторани 2-3 рази на місяць.

Трохи більш висока активність чоловіків повинна враховуватися при розробці не тільки впливу фактору нерівномірності, але й гендерних концепцій відвідувань ресторанів, де акцент може бути зроблений на привабливі саме для чоловічої аудиторії символи (певні особливості).

Найвідомішим рестораном, що перебувають на рівні підсвідомості практично кожного другого респондента, є «Клуб файного міста». Далі за рівнем спонтанної популярності у споживчому рейтингу розташовані ресторани заклади «Старий млин» і «Автопорт» (рис. 2.7).

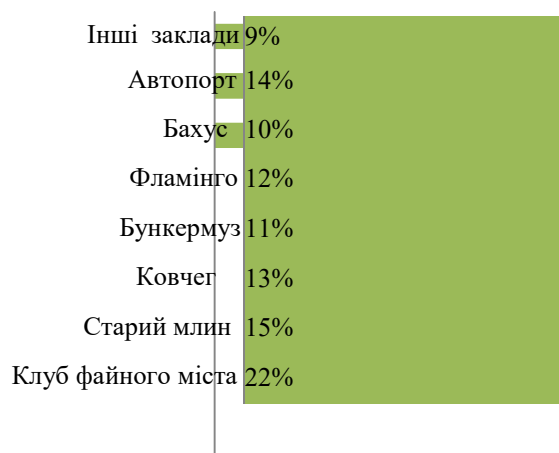


Рис. 2.7. Спонтанне знання ресторанів з погляду споживчих потреб

Таким чином, ядром цільової аудиторії для ресторанів високо-цінового сегмента є люди у віці від 35 років, з вищою освітою, що працюють, що і мають високий рівень доходу. Клієнтів ресторанів високо-цінового сегмента не можна назвати ціно-орієнтованими. Пропонована кухня є для них основним критерієм вибору ресторану.

2.2. Дослідження управлінської системи забезпечення ефективного функціонування ресторану “Автопорт”

Ресторан “Автопорт” є мережевим підприємством ресторанного господарства, яке розташоване у місті Тернопіль, у трьох його частинах, які є великими житловими масивами, де розташовується багато офісів і адміністративно-торговельних підприємств. Контингент споживачів ресторанного підприємства: працівники та відвідувачі офісів, торгового центру, жителі найближчих будинків, вільний потік перехожих у даних районах міста. Це дає всі підстави стверджувати, що ресторанна мережа користується популярністю.

Фінансові ресурси підприємства ресторанного бізнесу формуються у момент установи, коли утворювався статутний капітал за рахунок внесків засновників. На даний момент фінанси формуються, головним чином, за рахунок чистої прибутки від основної діяльності, тобто проведення й реалізації кулінарних виробів, проведення заходів та ін.

У керуючого ресторану повинні бути особливі знання, уміння й навички, у порівнянні зі звичайним співробітником. Існує конкретний перелік індивідуальних якостей, якими повинен мати людей для того, щоб відкрити сімейний ресторан або кафе. Необхідно мати наступні якості:

Компетенція – це здатність грамотно використовувати свої знання й уміння, успішно реалізувати свої дії на базі практичного досвіду при розв’язку складних завдань загального роду, а також у деякій широкій області.

Керуючий рестораном – це особистість особливої значимості, тому що він – особа закладу. Керуючий вважається охоронцем традицій ресторанного закладу, у якому він працює, він управляє процесами, відповідає за будь який об’єкт, що перебуває в закладі. Не принципово, чи є керуючий власником або найманим робітником, його завдання – зробити ресторан прибутковим з фінансової точки зору, і потрібним з погляду споживчого попиту.

1. Загальні положення

1.1. Керуючий готелем, готелем, рестораном (надалі Керуючий) належить до категорії найвищого управлінського персоналу.

1.2. На місце Керуючого призначається особистість, що має вище управлінське або ж середньо-спеціальна професійна освіта, маючи стаж роботи зі спеціальності в системі готельного сервісу не менше 5 років, 1 рік серед яких – на управлінській посаді.

1.3. Керуючий призначається на місце наказом керівника/власника бізнесу.

1.4. У випадку відсутності керуючого (захворювання, сімейні обставини, відпустка, умер, родить дружина та ін.), його прямі обов'язки виконує особа, призначена наказом начальства. Дана особа наділяється відповідними повноваженнями й відповідає за виконання покладених на нього зобов'язань.

2. Базові компетенції керуючого. Керуючий зобов'язаний знати:

2.1. Розпорядження, постанови, накази, іншу головну нормативну документацію вищих і інших органів з питань громадського харчування.

2.2. Основи економіки, керування підприємством, готельного менеджменту й маркетингу;

2.3. Правила надання ресторанних послуг в Україні;

2.4. Порядок утримування житлових і інших приміщень коштів розміщення;

2.5. Основи психології, педагогіки та конфліктології стосовно до обслуговування клієнтів.

2.6. Правила й способи організації процесу сервісу клієнтів;

2.7. Структуру керування рестораном, права й прямі обов'язки співробітників організації громадського харчування;

2.8. Законодавство про працю, основи організації праці працівників, способи добору, керування й подальшого розвитку та просування персоналу.

2.9. Правила внутрішнього розпорядку.

2.10. Правила й загальновизнані норми охорони праці, технології безпеки, виробничої санітарії й протипожежного захисту. Керуючий зобов'язано вміти:

2.11. Розподіляти бюджет ресторану та розробляти проєкт його виконання.

2.12. Призначати завдання підлеглим і тримати під контролем їх виконання.

2.13. Делегувати права й обов'язку помічникам, або заступникам, і керівникам служб.

2.14. Розбирати ринок і пророкувати попит на послуги.

2.15. Втілити в життя взаємодія між структурними одиницями ресторану (зустріч і розміщення відвідувачів, запросити до столика офіціанта, здійснити взаємодія між менеджером, кухарями, барменом і офіціантами тощо).

2.16. Здійснити роботу з постачальниками.

3. Посадові прямі обов'язки Керуючого: (завдання управляючого рестораном – не тільки грамотно керувати бізнес-процесами та персоналом, але і підтримувати бізнес-інтереси власників ресторану.

3.1. Управляє виробничо-господарською роботою фірми, несучи всю повноту обов'язків за діюче використання й схоронність майна ресторану, утримування в справному стані приміщень і майна відповідно до правил і загальновизнаними нормами експлуатації, чіткої роботи оснащення, благоустрою й комфортності.

3.2. Берет на себе відповідальність за дотримання санітарно-технічних і протипожежних вимог.

3.3. Управляє фінансово-економічною роботою фірми, несучи всю повноту відповідальності за підсумки даної роботи й досягнення запланованих фінансових показників, розширення спектра послуг і пропозицій, надаваних покупцям, і нарощування вигоди й конкурентоспроможності фірми.

3.4. Гарантує високий рівень клієнтського обслуговування, відповідно до надаваних пропозицій еталонам з метою скорення українського та закордонного ринку, систематичне вдосконалювання властивостей сервісу відвідувачів відповідно до класу, обліку та розподілу, а ще з дотриманням паспортного режиму, вживає заходів до дозволу інцидентів, що створюються

при обслуговуванні.

3.5. Гарантує виконання рестораном усіх зобов'язань перед регіональним і районним бюджетом, постачальниками, замовниками й кредиторами, охоплюючи установи банку, а також господарських і трудових угод.

3.6. Вживає заходів по забезпеченню ресторану кваліфікованими працівниками, оптимальному застосуванню, використанню й розвитку їх професійних якостей, знань і вмінь, створенню безпечних і сприятливих для життя й самопочуття умов праці.

3.7. Ґрунтуючись на прийнятих стандартах сервісу, схвалених на підприємстві, управляє роботою лінійного персоналу ресторану (прибиральницями, хостес, офіціантами, кухарями, барменами тощо).

3.8. Доручає ведення окремих напрямків роботи керівникам структурних підрозділів ресторану: заступникові керуючого, керівникові служби безпеки, директорові ресторану, шеф-кухареві ресторану, старшому офіціантові, менеджерові, делегуючи їм власні права й обов'язку.

3.9. Гарантує використання принципу матеріальної зацікавленості й відповідальності всякого співробітника за доручене

йому справа й підсумки роботи всього персоналу, виплату заробітної плати в поставлений термін.

3.10. Тримає під контролем дотримання співробітниками фірми трудової й виробничої дисципліни, правил і загальновизнаних норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії й гігієни.

3.11. Гарантує ведення й своєчасне надання керівникам, або власникові ресторану, звітності про господарської й фінансової роботи ресторану.

3.12. Відстоює майнові інтереси ресторану в суді, арбітражі, органах державної влади й керування.

Таким чином, що управляє ресторану або кафе пред'являються певні вимоги, виконання яких дозволяє йому концептуально мислити й вирішувати практичні завдання в комплексі. У тому числі бачити в дитячій зоні конкурентна перевага.

При централізованому управлінні мережею ресторанів “Автопорт”, звичайно, мова йде про мережу, що складається з трьох однотипних закладів ресторанного господарства у трьох районах міста Тернопіль. Уся облікова й управлінська діяльність ведеться у центральному офісі; ресторани та кафе розглядаються в основному, як “точки продажів”. Головний офіс ресторанного закладу здійснює взаєморозрахунки з постачальниками, займається закупівлею товарів (за винятком швидкопсувних), формуванням меню, визначенням цін на страва. Незалежно від обраного методу управління ціноутворенням, у мережному ресторані воно повинне бути централізованим, і саме центр повинен призначати продажні ціни та передавати їх у периферійні ресторани з заборонаю на їхню зміну. Для забезпечення такого управління потрібна потужна надійна інформаційна система, що підтримує всі варіанти цінової політики.

Головною складовою жорстко централізованої структури ресторану “Автопорт” є головний офіс, який здійснює прийняття та реалізацію будь яких рішень по філіях невеликої ресторанної мережі. Коло завдань, виконуваних центральним офісом даного ресторанного підприємства, містить реалізацію загальної політики ціноутворення, розроблення меню, технології виготовлення, а також вирішення кадрових питань. Крім того, у центральному офісі ведеться робота над єдиним стильовим оформленням усіх об’єктів мережі, здійснюється взаємодія з постачальниками. Також відбувається консолідація всієї інформації про діяльність трьох ресторанних закладів на місцях, а також аналітична робота з базою даних.

Через те, що мережа ресторанних підприємств “Автопорт” має можливість домагатися особливих пільгових умов при роботі з постачальниками у межах єдиного договору, усі взаєморозрахунки з контрагентами обов’язково проводяться знову ж через головний офіс. Спочатку на основі аналізу продажів або по мінімальному залишкові від кожного ресторану мережі формуються внутрішні заявки на закупівлю необхідних

продуктів. А потім на підставі цих даних центр становить консолідоване замовлення постачальникові.

Проте, навіть у жорстко централізованій структурі допускається самостійна робота філій мережі ресторанних закладів “Автопорт” безпосередньо з постачальниками (елемент децентралізації) – у випадках, коли мова йде про швидкопсувні продукти. Але й тоді всі документи по таких операціях обов’язково відправляються у центр, який бере на себе функції моніторингу закупівельних цін на місцях. Схожий контроль необхідний по цілком очевидних причинах: під прикриттям “необхідних закупівель” можуть виписуватися накладні із завищеною закупівельною ціною на сировину й інгредієнти.

Багато в чому концепція ресторану визначається; його кухнею. Безпосереднім створенням страв звичайно займається шеф-кухар, що спеціалізується на тому гастрономічному напрямку, який лежить, в основі меню конкретного ресторану.. Однак навіть в умовах децентралізованого управління мережею всі нові позиції, що вводяться в меню, повинні проходити узгодження з персоналом головного офісу компанії. Своєчасне прогнозування ефективності введення; кожної нової позиції дозволить уникнути істотних витрат у майбутньому. Тому інформація з нового страва, розробленого в окремому ресторані його шеф-кухарем з необхідними рекомендаціями й обґрунтуваннями по його внесенню в меню, необхідно передавати в центр для наступного розгляду. Саме центр, в остаточному підсумку, відповідає за прийняття розв’язків по зміні існуючого меню – така логіка роботи будь-якої мережі, нехай навіть децентралізованої.

Керуючий персонал центрального офісу також в обов’язковому порядку займається моніторингом технологічних карт і норм закладки інгредієнтів. Це необхідно з метою оптимізації собівартості страв. Крім того, у рамках єдиного договору з постачальниками центр одержує можливість здобувати певні продукти за пільговими цінами. Також головний офіс консолідує весь обсяг даних про асортименти поставок продуктів, які можуть бути використані для

заміни деяких інгредієнтів у калькуляційних картах, складених кухарем конкретного ресторану, – знову ж з метою оптимізації загальної собівартості того або іншого нового страва. Таким чином, технологія проведення неминуче повинна жорстко контролюватися із центру компанії.

При децентралізованій системі управління замовлення необхідної сировини й інгредієнтів і їх закупівля переважно здійснюється локальними ресторанами самостійно. Однак замовлення продуктів повинен узгоджуватися з головним офісом. Якщо строки зберігання цих товарів дозволяють закуповувати їх одноразово в більших обсягах і при цьому, як правило, по більш низькій ціні, то система замовлень для даного конкретного ресторану, мабуть, буде видозмінена головним, офісом. Адже в рамках мережі всі взаєморозрахунки з постачальниками здійснюються через центральний офіс, де також затверджуються й закупівельні ціни.

Можлива ситуація, коли для виготовлення деяких страв якої-небудь національної кухні окремий ресторан мережі потребує особливих, екзотичних продуктах і здобуває їх прямо в постачальників, які не поставляють свою продукцію іншим філіям мережі. Але й у цьому випадку центр зобов'язано контролювати обсяги замовлень і ціни на, що поставляються в ресторан продукти, що дозволяє уникнути зловживань на місцях.

Важливої складової діяльності головного офісу також можна назвати моніторинг поставок товарів. Для цього в центр від локальних ресторанів надходять інформаційні звіти про сервіс постачальника (чи відбулася поставка вчасно або, навпаки, не вчасно, зі шлюбом, випадки допоставки тощо). Ці дані дозволяють проводити масштабний комплексний аналіз роботи постачальників по всій мережі.

До основних переваг організації роботи ресторанної мережі “Автопорт” відносяться:

- можливість суттєво мінімізувати витрати за рахунок корпоративних цін поставки, знижок, тривалих партнерських відносин з постачальниками;
- зниження витрат на утримання адміністративного апарата, бухгалтерії,

маркетинг завдяки єдиному управлінському центру;

- підвищення лояльності клієнтів завдяки дотриманню всіма учасниками мережі єдиних корпоративних стандартів виробничих процесів, рівня сервісу, грамотного складання дисконтних схем;

- висока прибутковість і конкурентоспроможність на ринку;

- більші обсяги закупівель і продажів;

- можливість створення оптимізованої технології відкриття нових крапок мережі;

- скорочення строків на реалізацію нових проєктів;

- скорочення кількості персоналу в локальних ресторанах за рахунок централізації управління;

- менша залежність від зміни податкових і орендних ставок, фінансова стабільність, наявність ресурсів для створення власних підрозділів, відповідальних за поставки продуктів (фабрик-кухонь).

Такі явища, як територіальна роз'єднаність, висока залежність від ефективності меню, погроза втрат у зв'язку з невитраченістю закупленого на всю мережу продукту, складність контролю центром закупівель, здійснюваних локальними ресторанами, висока трудомісткість робочого процесу в центральному офісі й, як наслідок, необхідність розширення штату доцільно вважати одними з основних недоліків мережних ресторанних структур. До них також можна віднести тимчасові затримай між фактичними подіями на місцях і введенням даних у систему в центрі, відсутність індивідуальності (при створенні франчайзингової мережі), скутість локальних ресторанів у роботі з постачальниками, реалізації рекламних акцій і іміджеву залежність від якості роботи інших локальних підприємств.

Заміна внутрішньої ієрархії міжфірмовою кооперацією допомагає групі вирішити проблему некерованості складної адміністративної одиниці. Ступінь контролю в групі нижче, але керованість комплексу в цілому вище. Крім того, головна компанія не несе ризику дочірніх.

У ресторанному бізнесі дана форма організації мережі має специфічні риси. У певній степені створення групи ресторанів може розглядатися як самоорганізація, спрямована не тільки на виживання, але й на забезпечення більш високого рівня розвитку.

Групи ресторанів мають можливість:.

- об'єднати індивідуальні ресторани різних концепцій, що належать, наприклад, одному / декільком власникам у єдине кероване підприємство;
- при спільності постачальників, складів, бухгалтерії; адміністративного центру зберігати свою індивідуальну специфіку, меню, шеф-кухарі і його кухню, стратегію;
- створювати високоефективні виробничі системи;
- знижувати витрати, забезпечувати ріст кінцевих результатів;
- проводити як індивідуальну, так і роздрібну маркетингову компанію.

Варто відзначити, що ресторанний бізнес закладу сфери громадського харчування “Автопорт” має свою специфіку. Якщо враховувати, що “концепція” уже має на увазі опис усіх складових діяльності ресторану, фактично є найдокладнішим технічним завданням на розробку технологічних ланцюжків, дизайнерських розв'язків, торговельної марки, стратегії позиціонування, меню, маркетингових і рекламних програм по залученню й утриманню клієнтів і інших складових діяльності, то формування дивізіонів можливо або при збереженні єдиної концепції, але поділі за регіональною ознакою, або у випадку реалізації декількох концепцій у єдиному регіональному, тоді логічно, щоб кожний ресторан працював у децентралізованому режимі. Можливий і третій варіант, коли враховується і полі концептуальність, і фактор регіональності.

Централізована мережа ресторанів стосовно постачальника має на увазі наявність між підприємством громадського харчування та компанією – постачальником договору про централізовані одноразові поставки, що припускають замовлення широкої лінійки найменувань, і зобов'язання ресторану інформувати постачальника, про продукти, які прагнули б замовляти

в іншому ресторані через відсутність їх у постачальника (при цьому підприємство громадського харчування не має право прямо укласти договір з іншими постачальниками). Дане зобов'язання припускає переговори головного постачальника з іншими компаніями про висновок договорів з метою включення, що цікавлять ресторани продуктивних позицій у свій асортимент. Таким чином, підприємства громадського харчування одержують можливість централізовано одноразово одержувати замовлення з усіма позиціями, що цікавлять. При цьому скорочується час на приймання замовлення, обробку документації, роботу із претензій, при масовому замовленні ресторан одержує більш прийнятні ціни тощо.

Схематичне зображення централізованої мережі ресторанів “Автопорт” стосовно постачальника презентовано на наступному рис. 2.8.

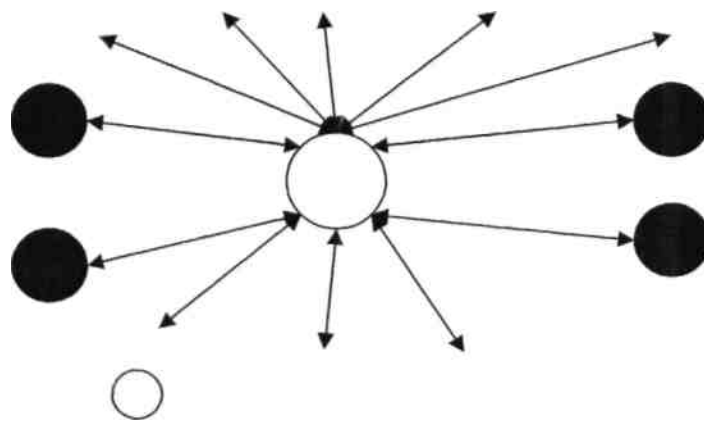


Рис. 2.8. Централізована ресторанна мережа стосовно постачальників

Асортимент продукції містить у собі більше 100 найменувань, що може задовольнити запити будь якого ресторану, яку б кухню світу він не представляв. У процесі постачання продуктів для ресторанів, кафе, барів і готелів використовується власний спеціалізований автотранспорт, ідеально обладнаний для перевезення продовольчих вантажів.

Однією з технологій у сфері логістики є організація великою компанією свого складу-розподільника (СР) або як варіант – робота з розподільним центром, що перебувають у власності спеціалізованої логістичної фірми. В

ідеалі схожий центр оперує всім обсягом поставок по мережі. Однак при значній територіальній віддаленості ресторанів від центру так чи інакше допускається деяка децентралізація поставок. Так, один постачальник, що обслуговує мережу, що й постахфіє продукти на СР, може одночасно обслуговувати деякі ресторани прямо на місцях. При цьому всі договори на постачання з ним укладаються безпосередньо з центрального офісу.

Найважливішою складовою виробничих процесів ресторану “Автопорт” є виготовлення страв і складання технологічних карт і рецептур. В умовах зростаючої конкуренції одним з найбільш ефективних способів утриматися на плаву стало створення оригінальних страв у філіях ресторану “Автопорт”, яких немає в асортиментах конкурентів. У жорстко централізованій мережній структурі стандартизація технологій готування страв виноситься у центр, що дозволяє забезпечити однакові вимоги до якості кухні, скоротити персонал, що займається розробленням меню, а також мінімізувати можливість зловживань з боку кухарів. Нерідко буває, що, використовуючи завищені норми закладки інгредієнтів у страви при складанні технологічних карт, кухар ресторанного закладу одержує можливість розпоряджатися, що утворювалися надлишками, наприклад, прибуткуючи їх за допомогою менеджера по закупівлях по фіктивних накладних. Коли складанням технологічних карт займається фахівець, що працює у центрі мережі та територіально вилучений від конкретних ресторанів, він просто не може одержати вигоди від завищення норм закладки інгредієнтів у технологічні карти. Тому варіанти рецептур, які можуть бути їм запропоновані, по визначенні є найбільш об’єктивними та збалансованими. Як наслідок, це дозволяє позбутися істотної частки втрат від злодійства.

З жалем доводиться констатувати, що дотепер широко поширена омана про те, що в умовах існування жорстко централізованої мережі ресторани, що входять у неї, слід розглядати лише як точки продажів, що не втрачають у веденні обліку. Насправді це не так. Централізована структура мережі ресторанів дозволяє консолідувати всі оперативні дані по товарній аналітиці на

різних об'єктах обліку у центральному офісі. Єдина бухгалтерія, відділ закупівель, інформаційний відділ обслуговують відразу всю мережу. Відповідно, широко розповсюдженою оманю серед рестораторів є думка про те, що при винесенні такої великої кількості облікових і управлінських функцій у центральний офіс кожному локальному ресторану досить лише автоматизувати зал. Тобто при централізації управління ресторани можуть розглядатися лише, як точка продажів: їм не потрібні управління й облік (тобто бек-офісну систему). Очевидно, необхідно розуміти, що така непродумана передача всіх повноважень центру може привести до істотних зловживань у ресторанах і втрати керованості мережі у цілому.

З погляду менеджменту й обліку на кожен локальний одиницю мережі ресторанів “Автопорт” завжди покладають наступні необхідні функції: виготовлення страв згідно з технологічними картами, складеними у центрі; контроль роботи залу; робота з відвідувачем; контроль роботи персоналу; облікові функції (контроль залишків, матеріальна відповідальність, аналіз руху товарів, приймання продуктів).

Практика роботи ресторанного закладу показує, що інформаційна база “Автопорту” по документообігу будується з двох нерівномірних складових: ведення складського й оперативного обліку на місцях (80%) і консолідація даних для контролю й управління (20%). Таким чином, найбільший обсяг роботи пов'язаний з оформленням первинних документів, наприклад, по постачанні, переміщенні товару, готуванні страв тощо. У випадку, коли у ресторанах відсутній облік, увесь ретельний первинний документообіг повинен оброблятися у центрі, що у свою чергу вимагає залучення додаткових працівників у його інформаційний відділ. Тому можливе скорочення персоналу в окремих закладах ресторанної мережі “Автопорт” буде неминуче компенсуватися збільшенням його у межах центрального офісу. При цьому одночасно буде відбуватися затримка за часом між фактичними подіями на місцях і введенням даних у систему у центрі, що, у свою чергу, спричинить зниження оперативності в управлінні підприємством у цілому. Якщо взяти до

уваги також і той факт, що у локальних ресторанах даної мережі може проводитися закупівля ряду товарів, особливо швидкопсувних, минаючи центр, то в умовах відсутності у них обліку контролювати цей процес виявляється вкрай складно.

Отже, навіть в умовах існування жорстко централізованої мережі ресторанного господарства товарно-матеріальний облік, що здійснюється на місцях, обов'язково повинен проводитися. А якщо ні, то прийдеться регулярно зустрічатися з неусвідомленими, а часом і усвідомленими втратами й іншими недостачами, оскільки там, де нічого не враховується, найпростіше вкрати.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕСТОРАНІ “АВТОПОРТ”

3.1. Пропозиції впровадження організаційних інновацій у системі управління ресторанним закладом

Пропонуємо розробки організаційний проєкт підвищення соціально-економічної ефективності та якості обслуговування населення ресторанними підприємствами “Автопорт”. Метою інновації є організаційне згладжування кон’юнктурних коливань функціонування галузі ресторанного обслуговування, зниження рівня диспропорцій попиту та пропозиції на конкретні види продуктів і послуг, що дозволить усунути економічні проблеми діяльності компаній і підвищити соціальну ефективність діяльності і якість обслуговування, пропонуючи адресний пакет конкретним сегментам цільової аудиторії, знизити витрати-функціонування за рахунок оптимізації виробничого процесу та залучення більшої кількості потенційних споживачів,

На прикладі досліджуваних трьох об’єктів нами були виявлені окремі нерациональні елементи організаційної структури, що було виявлено у результаті аналізу функцій управління (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Закріплення функцій управління за працівниками ресторанів

Посада	Види діяльності
1	2
Власники ресторану	Організація та здійснення юридичної, управлінської та маркетингової діяльності, планування бюджету, маркетинг стратегії функціонування
Генеральний директор	Відповідальність за поточну роботу підприємства у цілому
Менеджер ресторану	Відповідальність за роботу офіціантів, маркетинг, хостес, організація маркетингу, кадровий менеджмент

подовження табл. 3.1

1	2
Хостес	Відповідальність за роботу офіціантів, організація банкетів
Менеджер з маркетингу	аркетингов дослідження, реклама
Менеджер по постачанню	Постачальницька діяльність
Головний бухгалтер	Організація здійснення бухгалтерського обліку, складання та показ бухгалтерської звітності тощо
Шеф-кухар	Організація готування страв; контроль над роботою кухні; замовлення продуктів.

Ретельний аналіз закріплення функцій управління за працівниками об'єктів досліджуваних ресторанних закладів показує існуюче дублювання функцій. Так, відповідальність за маркетингову діяльність лежить на власниках ресторану, генеральному директорові, безпосередньо на менеджерів по маркетингу, що призводить до несвоєчасності рішення, стратегічних і тактичних питань, функціонування організацій, і, як наслідок, до зниження ринкової стабільності останніх за допомогою впливу даного дисбалансу на показники соціально-економічної ефективності та якості обслуговування споживачів.

З таблиці видно, що дублюється функція управління офіціантами, тоді як бармени підкоряються тільки менеджерів ресторану. Очевидний мінус – перевантаженість менеджера, недостатній контроль над барменами.

Постачальницька функція також дублюється, здійснюючись менеджером по постачанню та шеф-кухарем, при відсутності домовленості можливе дублювання замовлення або відсутність якого-небудь необхідного компонента.

На нашу думку, можливі напрямки вдосконалювання діяльності трьох ресторанних підприємств “Автопорту” нерозривно пов’язані з раціоналізацією організаційної структури управління.

Пропоноване нами закріплення функцій управління за працюючими ресторанами представлено у табл. 3.2.

Таким чином, функціональний поділ повноважень буде представлено у такий спосіб:

- власники ресторану здійснюють стратегічне управління рестораном;

- генеральний директор – оперативне управління рестораном;
- менеджер ресторану – відповідає за роботу офіціантів, барменів, хостес, організацію банкетів, ухвалює рішення про приймання на роботу офіціантів, хостес, барменів;
- менеджер з маркетингу – координує діяльність служби оперативного реагування;
- менеджер з постачання – здійснює стратегічне та тактичне управління закупівлями;
- головний бухгалтер – організує та веде бухгалтерський і податковий облік на підприємстві, економічний і фінансовий аналіз роботи ресторану;
- шеф-кухар відповідає за готування страв, контроль над роботою кухні, офіціантів, замовлення продуктів, приймання на роботу кухарів.

Таблиця 3.2

Пропоноване закріплення функцій управління за працівниками ресторану “Автопорт”

Посада	Види діяльності
Власники ресторану	Стратегічне управління рестораном
Генеральний директор	Оперативне управління рестораном
Менеджер ресторану	Відповідальність за роботу офіціантів, барменів, хостес, організація банкетів, приймання на роботу офіціантів, хостес, барменів.
Менеджер з маркетингу	Координація діяльності служби оперативного реагування
Менеджер по постачанню	Управління закупівлями
Головний бухгалтер	Організація та ведення бухгалтерського та податкового обліку на підприємстві, економічний і фінансовий аналіз роботи ресторану
Шеф-кухар	Готування страв, контроль над роботою кухні, офіціантів. Замовлення продуктів. Приймання на роботу кухарів.

Таким чином, виключене поточне дублювання функцій: відповідальність за маркетингову діяльність не лежить на власниках ресторану, генеральному директорові, а безпосередньо на менеджері з маркетингу.

Постачальницька функція не дублюється, здійснюючись менеджером з постачання та шеф-кухарем у частині замовлення продуктів.

Грунтуючись на тому, що маркетингова діяльність є слабким місцем в організації діяльності ресторанів досліджуваних груп підприємств, ключовим моментом в удосконалюванні організації управління буде введення служби оперативного реагування.

Виходячи з цього представимо вдосконалену організаційну структуру управління ресторанами “Автопорту”.

Завданнями служби оперативного реагування будуть:

1. Дослідження, аналіз і оцінка потреб реальних і потенційних споживачів продукції ресторанного закладу.
2. Маркетингове забезпечення розробки нових страв і послуг.
3. Аналіз, оцінка та прогнозування стану та розвитку ринків, на яких оперують або будуть оперувати підприємства, включаючи дослідження діяльності конкурентів.
4. Формування асортиментної політики.
5. Розробка цінової політики.
6. Участь у формуванні стратегії та тактики ринкової поведінки ресторанів.
7. Стимулювання збуту страв і послуг.
8. Комунікації маркетингу.
9. Сервісне обслуговування.

З метою вирішення зазначених завдань ресторанним підприємствам необхідно створити системи: маркетингової інформації, планування маркетингу та маркетингового контролю.

Далі приведемо додаткові рекомендації з підвищення рівня соціально-економічної ефективності і якості обслуговування споживачів ресторанів.

Для оцінки діяльності ресторану “Автопорт” важливу роль відіграє відвідуваність ресторанів. Найбільш відвідуваними днями є середа, четвер,

п'ятниця та святкові дні. Найбільш невідвідувані дні – субота та неділя. Існують також сезонні коливання відвідуваності.

Найбільша кількість людей відвідує ресторан з квітня (місяць відкриття літніх кафе та терас) по серпень, потім спостерігається істотний спад і підйом тільки у грудні, що обумовлено значною кількістю корпоративних свят. Вересень, жовтень, листопад і січень – маловідвідувані місяці. У зв'язку з ситуацією, що склалася, дуже важливо провести заходи, спрямовані на підвищення відвідуваності ресторану саме у ці місяці. Так, наприклад, у зазначений період для відвідувачів з ділових кіл нами пропонується розробка клубних вечорів, які могли б проводитися один-два рази у тиждень. У цих цілях можливе залучення фахівців із клубних програм, що пропонують комбінацію жартівливої й активної форм зустрічей з відпрацьовуванням корисних для ділових людей навичок проведення презентацій, публічних виступів, ведення нарад тощо. У випадку успіху схожих програм і виділення цільової аудиторії ресторанів можуть бути задіяні інші: наприклад, програма за назвою “Business to Business Support”, що використовує сїїї форми роботи з метою обміну досвідом, вирішення проблем у ділових ситуаціях.

Загальна стратегія роботи з клієнтами повинна бути орієнтована на збільшення кола постійних відвідувачів ресторану, комбінація високої якості готування страв і обслуговування з цікавими та насиченими формами проведення вільного часу.

Висока якість обслуговування розглядається в якості одного з найважливіших компонентів ділової стратегії ресторану. Для забезпечення цього рівня необхідна періодична професійна підготовка та перепідготовка, організація тренінгів навичок командної роботи, коректування системи матеріального та нематеріального стимулювання. Рекламна політика повинна передбачати інтенсивні рекламні акції у період слабкої відвідуваності ресторану з наступним зниженням рекламної активності по мірі того, як ресторан сезонно починає користуватися популярністю. На додаток до перерахованих рекламних дій передбачається організувати розсилання карток

меню у прилеглі установи й організації, підготувати серію публікацій про дизайн й атмосфері ресторанного закладу.

Крім того, необхідно постійно розміщувати інформацію з координатами ресторану у провідних телефонних довідниках й інформаційних виданнях, орієнтованих на широкі верстви населення, у журналах, на тематичних інтернет-сайтах.

До роботи у галузі маркетингових заходів ми відносимо:

- політика обслуговування, навчання персоналу;
- періодичне відновлення меню;
- залучення й утримання постійних клієнтів.
- формування позитивного іміджу ресторану.

Пропонована як приклад структуризація видатків на рекламу досліджуваних ресторанних підприємств “Автопорту” наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Пропонована структура видатків на рекламу, %

№	Засоби реклами	Видатки (сезон)	Видатки (не сезон)
1.	Рекламні вивіски	62,57	51,95
2.	Реклама в періодичних виданнях	23,28	2834
3.	Реклама в Інтернеті	13,10	18,89
4.	Рекламні купони	0,58	0,47
5.	Пряма поштова реклама	0,47	0,35
	Разом:	100,00	100,00

На нашу думку, у частині рекламної стратегії досліджуваному ресторанному господарству слід дотримуватися стратегії інтенсивного проникнення на базі диференційованого маркетингу.

Крім того:

- при формуванні меню слід включати екзотичні страви та страви вегетаріанської кухні;

- розробити якісну пропозицію по бізнес-ланчу, включати тематичні страви у меню;

- передбачити наявність живої музики у вечірній час щодня, тому що останнє є немало важливим критерієм вибору ресторану для клієнта.

Один з основних факторів підвищення ефективності роботи ресторану – це номенклатура страв і напоїв; саме з питаннями його формування найбільше часто зустрічаються керівники підприємств ресторанного бізнесу.

Тактичні заходи щодо вдосконалювання асортиментної політики ресторанному закладу “Автопорт” представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Пропозиції з удосконалювання асортиментів ресторанів

Послуга	Поточний обсяг, у середньому по групах	Рекомендації
Дитяче меню	3 страви	Збільшити кількість страв до 10-12
Вегетаріанські страва	Тільки салати	Включити у меню гарячі страви

Асортименти розглянутого ресторанного підприємства, на наш погляд, здатні активно впливати на рівень продажів. Тут необхідно врахувати наступне: різноманітні асортименти можуть задовольнити самі несподівані запити споживачів, однак невиправдане розширення асортиментів може призвести до осідання товарних запасів, зниження оборотності коштів.

Наступним проблемним фактором є те, що у години пікових завантажень ресторану виникають проблеми в організації роботи офіціантів. Існують деякі способи управління потоком відвідувачів, застосовувані у сучасних умовах багатьма ресторанами: це, наприклад, надання знижок у ранковий час, бізнес-ланчі, сніданки тощо.

Проаналізувавши роботу ресторанів, ми звернули увагу також на те, що люди з різними рівнями доходів не тільки відвідують ресторан “Автопорт” у

різний час, але й зроблені ними купівлі страв в одній товарній групі відносяться до різних частин цінового спектра.

Враховуючи ці факти, можна з великою часткою впевненості сказати, що страви дешевих асортиментів будуть краще продаватися у ранковий і денний період. Страви середньої цінової групи – у денний і вечірній час, а дорогі – у вечірній час. Виходячи з цього, можна формувати асортименти кожної товарної групи виходячи з часу доби, що дозволить максимально ефективно використовувати наявні площі та максимально задовольнити потреби відвідувачів.

У продажі ж повинен бути присутнім увесь ціновий спектр групи, однак центр ваги його зміщається залежно від часу роботи ресторану та попиту відвідувачів. Виходячи з цього, можна формувати асортименти кожної товарної групи виходячи із часу доби, що дозволить максимально ефективно використовувати наявні площі та максимально задовольнити потреби відвідувачів.

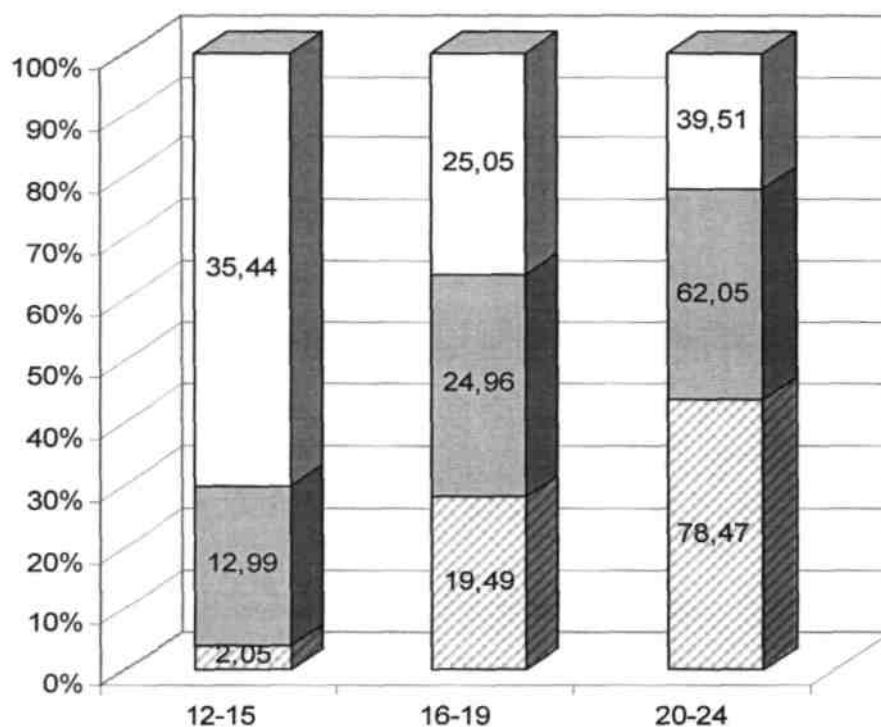


Рис. 3.10. Зсув центру ваги цінового спектра товарної групи у бік високих цін у діяльності ресторану “Автопорт”

На нашу думку, пропонуваний спосіб дозволить збільшити ефективність продажів більше, ніж на 10%.

Крім того, керівництву ресторанного закладу, відповідно до концепції діяльності об'єктів, слід зробити більший акцент на просуванні страв вітчизняної кухні.

Також доцільно у межах роботи ресторанів орієнтовно 1 раз у два тижні проводити невеликі маркетингові дослідження для оцінки свого становища та вироблення оперативних рішень по вдосконалюванню системи функціонування.

З метою максимізації рівня соціально-економічної ефективності функціонування та якості обслуговування необхідну увагу слід акцентувати на якості системи формування попиту та стимулюванні збуту.

Так, наприклад, послуги та умови, пов'язані з продажем страв, є важливими аспектами диференціації продукту. Ввічливість обслуговуючого персоналу, репутація по обслуговуванню відвідувачів, наявність кредиту для постійних клієнтів є важливими аспектами диференціації продукту, пов'язаними з ресторанными послугами.

З метою вдосконалювання управління рекламною діяльністю відділу маркетингу розглянутого підприємства ресторанного господарства рекомендується також проведення маркетингових досліджень на різних етапах рекламних кампаній.

А. Рекомендації із проведення рекламної кампанії (дослідження проводиться до початку рекламної кампанії).

- Виділення цільової аудиторії, визначення соціально-демографічних характеристик цільової аудиторії.

- Визначення медіа-переваг цільової аудиторії.

- Визначення засобів ефективного впливу на цільову аудиторію.

- Визначення ключових характеристик страв і послуг, важливих для цільової аудиторії; визначення споживчих і соціальних мотивів.

- Умовне позиціонування страв і послуг для цільової аудиторії; передумови до створення рекламного обігу (визначення властивостей товарів,

виділених у ході рекламної кампанії).

Б. Оцінка ефективності рекламної кампанії (дослідження проводиться у ході рекламної кампанії та після її завершення).

- Охоплення цільової аудиторії, виділення якісно інформованої аудиторії та визначення її соціально-демографічних характеристик.

- Поінформованість цільової аудиторії про різні аспекти рекламної кампанії.

- Найбільш ефективні інформаційні канали, використані у ході рекламної кампанії.

- Вплив рекламної кампанії на зміну переваг цільової аудиторії. Види рекламних комунікацій за ступенем їх впливу на зміну переваг цільової аудиторії.

- Думка цільової аудиторії про властивості товарів, виділених у ході рекламної кампанії.

Аналіз характеристик рекламних комунікацій, порівняння характеристик рекламних комунікацій пропонується проводити на базі наступних критеріїв:

А. Ступінь доведення інформації до цільової аудиторії.

Б. Ступінь довіри цільової аудиторії до інформації, доведеної за допомогою даної рекламної комунікації.

В. Ступінь впливу даної рекламної комунікації на зміну переваг цільової аудиторії.

Субпоказниками ефективності реклами, на нашу думку, повинні стати:

А. Впровадження реклами.

Б. Залучення споживання.

В. Критерій економічної ефективності реклами.

- Рекомендації з подальшого проведення рекламних кампаній (висновки, зроблені на основі результатів дослідження ефективності рекламної кампанії, використовуються при плануванні наступних рекламних кампаній).

- Зміна частки якісно інформованої споживчої аудиторії.

- Збільшення ступеня довіри до інформації, освітлюваної у ході рекламної кампанії.

3.2. Рекомендації із застосування сучасної системи управлінського обліку у ресторані “Автопорт”

Пропонуючи ідею “нового балансу”, вважаємо, що реальний баланс будь якого підприємства ресторанної галузі складається з двох складових: “видимої” і “невидимої”. Відповідно, фондовий ринок оцінює компанію за сумою цих двох частин. “Видиму” частину балансу можна побачити у фінансовій звітності фірми. У випадку, якщо ринкова капіталізація фінансово здоровішої фірми буде суттєво перевищувати дані фінансової звітності, різниця і буде становити цінність “невидимої” частини. У “невидимій” частини балансу також є свій актив і пасив. Актив має структуру, дуже схожу на те, що автори називають трудовим потенціалом. Він врівноважується пасивом, який складається з двох частин: “невидимих” зобов’язань (наприклад, зобов’язання довічного наймання, розповсюдженого в японських компаніях) і “невидимого” потенціалу акціонерів у вигляді різниці між балансовою та ринковою вартістю акціонерного капіталу. Таким чином, власність акціонерів буде складатися з чистих активів “видимої” (фінансової) частини й “невидимого” капіталу.

Схожого роду ідей досить багато, можна погоджуватися з ними чи ні, але відкидати їхнє право на існування важко. Міняються мотиви поведінки людини постіндустріального суспільства, а виходить, змінюються розуміння, мотиви та цінності споживача, інвестора, власника, керуючого. Однак система інформаційного забезпечення управління не дозволить повною мірою вирішити проблему повноцінного інформаційного забезпечення управлінських рішень, оскільки це рішення припускає також отримання можливості обліку, аналізу, планування та контролю інформації, що враховує специфіку конкретного

підприємства ресторанної галузі, особливості і звички конкретних менеджерів у зручних для них обсягах і термінах.

Таким чином, зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі українських підприємств ресторанного господарства неминуче привели до зміни вимог до розуміння, форми та регламенту організації інформаційного забезпечення системи управління сучасним ресторанним бізнесом. Інакше кажучи, у наявності настійна потреба в повноцінних інформаційних системах, які прийнято називати системами управлінського обліку. Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності сучасного ресторанного підприємства за рахунок його переходу на інноваційний шлях розвитку без такої системи неможливе.

Перш ніж представити технологію постановки інформаційної системи на ресторанному підприємстві, визначимося із сучасним поняттям категорії “управлінський облік”. Сформулюємо у цьому зв’язку основні вимоги, яким, на наш погляд, повинно відповідати коректне визначення цієї категорії.

1. Управлінський облік є відносно самостійною системою обліку, призначеною для обґрунтування прийнятих управлінських рішень і постановки управлінських завдань.

2. Метою системи управлінського обліку є збір, нагромадження, переробка й аналіз інформації, а також її своєчасна передача через механізм управління у систему управління, де на цій основі ухвалюються обґрунтовані управлінські рішення.

3. Обсяг і структура системи управлінського обліку визначаються цілями, які ставить перед собою підприємство та особливостями його ресторанного бізнесу.

4. Управлінський облік забезпечує функціонування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанної сфери як у першому, так і в другому контурах цього механізму, реалізуючи через зворотні зв’язки відстеження інформаційного відображення на прийняті управлінських рішень та інформації про зміни у зовнішньому середовищі бізнесу.

З урахуванням сформульованих вимог, управлінський облік пропонується визначати, як самостійно вибудовану внутріфірмову інформаційну систему, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей і вирішення тактичних завдань підприємства ресторанного бізнесу у межах двоконтурної моделі механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Зрозуміло, при вирішенні завдання постановки системи обліку для конкретного підприємства доводиться враховувати його специфіку та у цьому зв'язку зовсім стає зрозуміло, що система обліку у кожному конкретному випадку, крім загальних, стандартних, містить унікальні риси. Проте, незалежно від особливостей того або іншого підприємства ресторанної галузі, технологію постановки системи управлінського обліку можна представити, на наш погляд, у вигляді досить стандартних етапів.

1 етап – підготовчий. Основною метою цього етапу є підготовка інформаційної й організаційної основи для постановки інформаційної системи обліку.

2 етап – розробка. Його основною метою є вибудовування системи управлінського обліку аж до конкретних методик, документів і регламентів.

3 етап – впровадження. Ціль цього етапу – освоєння розробленої системи з необхідним коректуванням і повною адаптацією до особливостей бізнесу, а також автоматизація.

Кожний етап, у свою чергу, складається з кількох кроків, послідовне виконання яких повинно привести розроблювача до досягнення поставлених цілей. Розглянемо послідовно кожний з етапів.

Перший етап постановки системи управлінського обліку.

Крок 1. Формулювання цілей бізнесу, оцінка інформаційних потреб керівництва та визначення відповідальних за постановку системи управлінського обліку.

Прийняття керівництвом підприємства рішення про постановку системи управлінського обліку, у першу чергу, припускає визначення відповідальних за

цю роботу. По суті, це означає отримання відповіді на запитання: вирішити проблему постановки управлінського обліку можливостями власних фахівців або запросити зовнішню команду консультантів. Обоє ці підходи мають як переваги, так і недоліки, які проявляються у кожному конкретному випадку у більшому або меншому ступені. У кожному випадку слід мати на увазі, що рішення про постановку системи управлінського обліку по своїй суті є інвестиційним проєктом, успішна реалізація якого припускає серйозне обґрунтування, що відповідає інформаційному, технічному, організаційному забезпеченню, розробці регламенту його реалізації та контролю.

Виходячи із загального розуміння стратегічних цілей підприємства ресторанного бізнесу та вимог до інформаційного забезпечення системи управління, а також способів його постановки повинен бути визначений перелік і обсяг витрат на постановку обліку. На думку ряду практиків, для великого бізнесу величина цих витрат варіюється у межах 5-10% від вартості активів.

Таким чином, у результаті першого кроку підготовчого етапу постановки системи управлінського обліку повинна бути отримана оцінка наявності стратегічних цілей розвитку ресторанного підприємства та відповідності їх формулювання загальноприйнятим правилам, сформульовані загальні вимоги до інформаційного забезпечення системи управління, а також складене технічне завдання на постановку обліку, що включає визначення відповідальних, бюджет, терміни та регламент виконання цієї роботи.

Крок 2. Діагностика організаційної готовності. Наступним кроком підготовчого етапу є проведення діагностики організаційної готовності підприємства до постановки системи управлінського обліку. По суті, мова йде про організаційну структуру, як основу для інформаційних потоків.

Діагностику організаційної готовності підприємства до постановки системи управлінського обліку необхідно проводити по двох основних напрямках. З одного боку, з погляду відповідності організаційної структури

стратегічним цілям, з іншого – з погляду її відповідності системі управління підприємства.

Для оцінки відповідності організаційної структури стратегічним цілям необхідно насамперед побудувати функціональну структуру ресторанного підприємства. У процесі визначення конкретних функцій слід керуватися вимогами системи функціонально-вартісного аналізу (ФСА), принципом істотності, а також правилами розробки організаційної структури підприємства:

- кожна функція, реалізована підприємством, повинна бути закріплена за конкретною службою;
- неприпустиме закріплення однієї функції за двома або декількома службами;
- ієрархія служб не повинна підкорятися одному суб'єктові управління більше шести-семи об'єктів.

Крім того, функції можуть бути визначені за допомогою декомпозиції функціональних ділянок роботи підприємства.

Аналізувати організацію системи управління зручно з погляду циклу управління підприємством, описаного стандартним циклом Демінга (PDCA): планування (Plan); виконання дій і функцій (Do); облік і контроль (Check); аналіз, внесення коректив по зворотному зв'язку (Act), ухвалення рішення.

Вибір того або іншого типу структури залежить від цілого ряду факторів, основними серед яких є масштаб і особливості бізнесу, його стратегічні цілі та система управління, кваліфікація персоналу й особливості та перспективи розвитку ринків, на яких працює підприємство ресторанного господарства. Важливим критерієм вибору є швидкість руху інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. У кожному випадку найбільш прийнятною слід вважати структуру, організаційні ланки якої з максимальною ефективністю здатні виконувати функції, необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, у результаті другого кроку підготовчого етапу постановки управлінського обліку повинна бути отримана оцінка ступеня відповідності

організаційної структури підприємства, що склалася, його стратегічним цілям, функціональній структурі та системі управління у цілому, а також намічені напрямки її вдосконалювання.

Крок 3. Діагностика інформаційної готовності. Метою діагностики інформаційної готовності підприємства ресторанної галузі до постановки системи управлінського обліку є оцінка наявності внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність підприємства, а також їх відповідності загальноприйнятим нормам, з одного боку, і специфіці діяльності, з іншого. Мова йде про різного роду положення, посадові інструкції і документи, використовувані в управлінській діяльності. Набір внутрішніх нормативних актів і положень повинен не просто бути присутнім на підприємстві, він повинен стати працівником документів.

Так, на наш погляд, ефективну роботу від функціональної одиниці можна чекати у тому випадку, якщо у регламентуючих документах вдається збалансувати шість основних атрибутів будь якої діяльності. Відсутність хоча б одного з цих атрибутів різко знижує ефективність роботи будь якої функціональної одиниці. Наприклад, працівник ресторану, що добре знає закріплені за ним функції, але, що не має засобів або певної влади для їхнього виконання, навряд чи досягне бажаного результату.

У випадку, якщо діагностика виявила наявність необхідного пакета організаційно-розпорядчих документів, подальша експертиза повинна бути спрямована на оцінку ступеня відповідності цих документів загальноприйнятим нормам, з одного боку, і особливостям бізнесу, з іншого.

Таким чином, у результаті третього кроку підготовчого етапу постановки системи управлінського обліку повинна бути отримана оцінка наявності необхідного набору внутрішніх нормативних актів і розпорядчих документів, що регламентують діяльність ресторанного підприємства, а також відповідності цих документів загальноприйнятим вимогам і особливостям конкретного бізнесу.

Крок 4. Підготовка організаційної й інформаційної основи. На цьому кроці за результатами проведеної діагностики необхідно усунути виявлені недоліки та привести структуру підприємства й організаційно-розпорядчі документи у відповідність стратегічним цілям і системі управління.

Таким чином, у результаті четвертого кроку підготовчого етапу постановки системи управлінського обліку повинно бути підписане положення про організаційну структуру підприємства, а також пакет організаційно-розпорядчих документів, що регламентують його діяльність. На цьому ж кроці на основі вдосконалених функціональної й організаційної структур цілком можлива розробка фінансової структури підприємства як основи для організації бюджетування й управління витратами.

Створення фінансової структури вимагає оцінки фінансових потоків підприємства та підрозділів, відповідальних за їхнє виникнення та величину. Це дозволить виділити у складі підприємства центри фінансової відповідальності (ЦФО). Структура центрів відповідальності передбачає їхню класифікацію за рівнях управління (центр відповідальності першого рівня, другого рівня тощо) залежно від їхньої підпорядкованості, цілей і завдань планування та контролю, а також за видами – залежно від контрольованого фінансового показника (центри витрат, доходів, прибутків, інвестицій).

Організація фінансової структури дозволить децентралізувати управління, дати підрозділам самостійність у прийнятті оперативних рішень, налагодити фінансову дисципліну, контролювати формування фінансових результатів на всіх рівнях управління, використовувати специфічні методи контролю витратків з урахуванням особливостей діяльності кожного підрозділу.

Другий етап постановки системи управлінського обліку.

Відповідно до технології постановки системи управлінського обліку, другий етап цієї роботи присвячений її розробці та, безумовно, є ключовим, оскільки саме тут здійснюється вибір і затвердження структури та складу системи, розробка методик і форматів обліку, визначається регламент і маршрути руху документів.

Етап розробки системи управлінського обліку складається із трьох послідовних кроків.

Крок 1. Розробка концепції системи управлінського обліку. Метою цього кроку є вироблення менеджментом загального розуміння того, яким повинен бути управлінський облік на їхньому підприємстві відповідно до поточних і стратегічних цілей і завдань. По суті, мова йде про побудову загальної моделі системи обліку, у якій повинно бути відображене наступне: яка інформація, за допомогою яких показників, у яких документах, з якою періодичністю, з яких джерел і в якому напрямку повинна надходити.

По кожному параметру моделі існує кілька варіантів рішень. Порівняльний аналіз цих варіантів дозволяє обрати концепцію системи, найбільшою мірою відповідну до стратегічної мети ресторанного бізнесу, його особливостям і перспективам. Назвемо таку концепцію “профілем” інформаційної системи підтримки управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 3.1).

Склад	Виробничий і складський	Виробничий, маркетинговий, складський	Включає всі галузі управління
Об’єкти	Окремі вироби	Вироби, підрозділи	Вироби, підрозділи, види діяльності
Суб’єкти	Керівники підрозділів	Центр (служба) планування	Керівники підрозділів, центр (служба) планування
Показники	Тільки фінансові	Фінансові та натуральні	Фінансові, натуральні, якісні
Автоматизація	Спеціально розроблений програмний продукт. Стандартна програма		

Рис. 3.1. Пропоновані варіанти концепції інформаційної системи у діяльності ресторану “Автопорт”

Цілком очевидно, що для реалізації моделей управління конкурентоспроможністю ресторанного підприємства на базі його

інноваційного розвитку “профіль” системи повинен охоплювати найбільш повні характеристики параметрів, тобто всі галузі управління, усі об’єкти, усі необхідні, у тому числі, спеціальні показники. Таким чином, у результаті здійснення першого кроку другого етапу постановки управлінського обліку повинна бути сформована загальна концепція системи обліку, обраний її “профіль”, тобто ухвалені рішення щодо складу, об’єктів, суб’єктів, показників і способу автоматизації.

Крок 2. Розробка методик обліку, форматів документів, документообігу.

Основними завданнями цього етапу є:

- формування набору показників у розрізі керованих областей, підрозділів тощо;
- розробка облікової політики управлінського обліку, вибір інструментів взаємодії фінансового й управлінського обліку;
- визначення й опис методик розрахунків показників;
- розробка класифікаторів об’єктів управлінського обліку, що дають можливість систематизувати, що враховується інформацію, та створювати конфігуратори обліку, що дозволяють сформувати масиви даних у будь яких розрізах;
- розробка (добробка) форматів управлінської документації на основі розробленої системи показників і вимог до документів;
- створення регламентів обліку та маршрутів руху документів;
- зв’язування всіх розроблених регламентів у контур єдиного корпоративного документообігу.

Тут слід враховувати, що чим більш складні завдання стоять перед підприємством, тим різноманітніші показники, які доводиться використовувати в інформаційних системах. Представляється доцільним запропонувати класифікацію показників по 7 ознаках (табл. 3.5).

Сформована система показників повинна знайти своє відображення у форматах управлінської документації ресторану “Автопорт”.

Класифікація показників

Ознака класифікації	Види показника		
1. За рівнем ухвалення рішення	стратегічні	тактичні	оперативні
2. За структурою	абсолютні		відносні
3. За цілями використання	інформаційні		оцінювальні
4. За значимістю	основні (ключові)		допоміжні
5. Стосовно об'єкта	сукупні (на весь обсяг)		питомі (на одиницю)
6. За вимірником	кількісні неwartісні	якісні (атрибутивні)	кількісні wartісні

Таким чином, у результаті здійснення другого кроку другого етапу постановки управлінського обліку повинно бути визначено, за допомогою яких показників повинна збиратися інформація, необхідна для прийняття й оцінки ефективності управлінських рішень, а також у яких документах і з якою періодичністю вона повинна відображатися.

Крок 3. Закріплення розробленої системи управлінського обліку в організаційно-розпорядчих документах.

Етап постановки закінчується остаточним, на рівні кожної окремої дії, закріпленням усіх сформульованих і розроблених елементів у внутрішніх організаційно-розпорядчих документах, у результаті чого підприємство одержує пакет документації, який регламентує інформаційну систему.

Етап 3. Впровадження й автоматизація управлінського обліку

Відповідно до запропонованої технології постановки системи управлінського обліку, етап впровадження складається із трьох кроків.

Крок 1. Навчання. Проведення навчання дозволить оцінити існуючі розуміння працівників про логіку та трактування обліку, сформувати єдиний масив використовуваних понять і термінів, можливо, скорегувати деякі елементи управлінського обліку відповідно до пропозицій тих, хто буде його здійснювати. Ступінь успіху у навчанні персоналу у системі обліку залежить від того, наскільки чітко та ретельно описані її вимоги, методики й

інструменти, наскільки точно вдалося закріпити ті або інші функції, пов'язані з обліком, за конкретними виконавцями, чи передбачена заміна у випадку відсутності виконавця по яких-небудь причинах. Усе це ще раз перевіряється на етапі впровадження, освоюється виконавцями та при необхідності коректується.

Таким чином, у результаті першого кроку етапу впровадження системи управлінського обліку всіма суб'єктами обліку повинно бути досягнуте розуміння того, навіщо і як здійснювати облік необхідної інформації.

Крок 2. Апробація. Апробація процедур управлінського обліку на реальних даних одного облікового циклу за участю розроблювачів – цілком необхідна процедура, у межах якої опрацьовуються формати запропонованих документів, методики обліку, процедури збору, обробки та передачі інформації.

У процесі апробування розробленої системи обліку здійснюється подальше навчання фахівців, вирішуються питання технічного та методичного характеру, пов'язані зі збором, обробкою та передачею необхідної інформації у заданий термін, остаточно визначаються суб'єкти обліку, відповідальні за виконання тих або інших його функцій.

Таким чином, у результаті другого кроку етапу впровадження управлінського обліку повинна бути остаточно відкоректована та закріплена наказом директора ресторанного підприємства “Автопорт” розроблена система обліку, підготовлений персонал для її реалізації, що дозволить перейти до вирішення питань її автоматизації.

Крок 3. Автоматизація. Важливим питанням при постановці управлінського обліку є його автоматизація. Програмні продукти, що автоматизують складання управлінської звітності, полегшують роботу працівників і дозволяють принципово скоротити час на формування звітності, що значно підвищує ефективність самої системи обліку і, відповідно, оперативність і обґрунтованість прийнятих управлінських рішень. При одночасній підтримці більшості внутріфірмових комунікацій за допомогою АСQ, для внутріфірмових соціальних мереж автоматизація дозволяє

максимально виключити особисті контакти та необхідність переміщення менеджерів.

Значення рівня автоматизації системи управлінського обліку у забезпеченні успіху її реалізації, за різними оцінками, коливається від 10 до 30%. Помітимо, що наведені значення не відображають вартість пакетів у загальній сумі витрат на постановку управлінського обліку. Залежно від програмного забезпечення, що планується, його частка у загальних витратах на проект постановки управлінського обліку може досягати 50 і більш відсотків.

Досить складним завданням є оцінка ефекту від автоматизації через розтягнутості у часі цього процесу та труднощі формалізації результатів. Прямий ефект проявляється у скороченні витрат на оплату праці у результаті вивільнення чисельності персоналу ресторанного закладу, скорочення трудомісткості документообігу, зниження видатків паперу тощо. Крім того, у деяких випадках прямий ефект може проявитися у зниженні різного роду зловживань з боку менеджерів ресторану “Автопорт”. Набагато складніше підрахувати непрямий ефект, який виражається у підвищенні оперативності та обґрунтованості прийнятих рішень і, як наслідок, поліпшенні фінансових показників діяльності підприємства ресторанного господарства.

На сьогодні найчастіше при оцінці економічної ефективності інвестицій у реалізацію інформаційних систем використовується аналіз результатів аналогічних проектів, а також незалежна експертна оцінка. За деякими оцінками, у середньому такі системи окупуються за 3-5 років.

Строгої й загальноприйнятої класифікації програмного забезпечення для автоматизації управління ресторанним підприємством не існує. Згідно оцінки фахівців, приблизно половина проблем впровадження корпоративних інформаційних систем пов'язана з неправильним вибором автоматизованої системи, інша половина – з організаційною непогодженістю дій клієнта та фірми, яка здійснює впровадження.

На етапі впровадження автоматизованих систем на основі технічного завдання доцільно розробити покрокову програму встановлення та

впровадження самого програмного продукту. Практика впровадження ERP-систем показує, що саме через відсутність ефективної методології впровадження лише 16% усіх проєктів є вдалими.

Таким чином, у результаті третього кроку етапу впровадження системи управлінського обліку ресторан “Автопорт” повинен одержати готову до експлуатації інформаційну систему або програмний продукт, що дозволяє повністю реалізувати прийнятту концепцію обліку і, тим самим, забезпечити керівництво необхідно. для прийняття управлінських рішень інформацією.

Така система, націлена на виконання управлінських завдань по підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок його інноваційного розвитку, створить інформаційну базу для застосування, на основі сформульованих методичних принципів, розроблених у межах справжнього дослідження методів та інструментів.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів ресторану “Автопорт”

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

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

Доцільним є проведення заходів, спрямованих на навчання працівників, як поводитись при евакуації. Вони мають бути двох напрямків: перший –

психологічний (як зберегти власний спокій та не допустити виникнення паніки), другий – прикладний (надання першої медичної допомоги тощо).

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

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

4.2. Організація охорони праці на ресторанному підприємстві

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

- забезпечення умов праці, які не несуть загрози для життя та здоров'я працівників підприємства;
- використання на підприємстві доступних сучасних технологій, створених для охорони праці;
- забезпечення матеріальних виплат у випадку нещасного випадку на підприємстві, які повністю покриватимуть витрати представників персоналу на лікування;
- контроль стану здоров'я працівників з певною періодичністю;

- проведення тренінгів та навчань, що підвищуватимуть навички персоналу, які відповідають за безпеку їх життєдіяльності, наприклад, на тему правильної поведінки при стихійних лихах;

- проведення опитувань стосовно рівня вдовolenості працівників умовами праці та впливу роботи на загальний стан їх здоров'я.

З вище поданих завдань випливає мета даного розділу: провести аналіз стану охорони праці; виявити (якщо наявні) порушення чи недопрацювання, які стосуються даної сфери, та надання рекомендацій щодо їх виправлення; проаналізувати соціально-економічну ефективність наданих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – ресторан “Автопорт”. 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 “Автопорт” поєднує у собі декілька локацій, доречно розглядати умови праці на підприємстві сфери гостинності у цілому. У протилежному випадку, результати теоретичного аналізу можуть відрізнятись

від дійсного стану (для прикладу, умови праці в ресторані та в готелі мають чимало відмінностей).

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

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

За аналізований період дослідження (3 останні роки) не траплялось випадків захворювань у ресторані “Автопорт”, 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. Проте наявні недоліки, котрі було охарактеризовано у попередніх розділах.

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

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

Розташування ресторану “Автопорт” теж є позитивним фактором для пожежної безпеки: у безпосередній близькості немає локацій з високою пожежною небезпекою, огорожувальні конструкції підприємства виконані з вогнестійких матеріалів. Сам об'єкт також виконаний переважно з матеріалів, що належать до вогнестійких. На підприємстві наявні первинні засоби гасіння пожеж, такі як порошкові та водопінні вогнегасники. Також присутня система виявлення пожеж, котра, однак, не забезпечена засобами автоматичного пожежогасіння. Евакуація на випадок виникнення пожежі чи іншого нещасного випадку організована на високому рівні. Всього передбачено 6 запасних виходів, розташованих поруч з кожним підрозділом підприємства, чого цілком достатньо, якщо враховувати його розміри. Також легко можна

знайти плани евакуації, котрі складені так, щоб не створювати штовханини у випадку надзвичайної ситуації та забезпечити легке та безпечне покидання приміщень працівниками та клієнтами. Загалом, стан пожежної безпеки підприємства є задовільний, проте покращення можливі.

Важливою є згадана вище проблема наявності нічних змін, котрі впливають на фізичний та психологічний стан працівників. Керівництву підприємства варто задуматись над розширенням колективу. Це може забезпечити стабільність робочих змін без негативних наслідків для активності ресторану “Автопорт” у цілому. Пожежна безпека підприємства теж може бути покращена. Також корисним буде забезпечення наявності на підприємстві додаткових засобів пожежогасіння, крім наявних вогнегасників, таких як пожежний кран чи інвентар (конус, лопата тощо).

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

ВИСНОВКИ

Підприємницька діяльність господарюючих суб'єктів сфери громадського харчування охоплює всі фази та стадії суспільного виробництва: виробництво, обмін, розподіл і споживання. Організаційно вона включає основні обслуговуючі процеси, які забезпечують і які вимагають застосування науково-обґрунтованих компетентних рішень по її управлінню. Аналіз місця, ролі та результатів виробничо-господарської діяльності сучасних підприємств ресторанного господарства показав, що їх конкурентоспроможність на ринку залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів, врахування впливу яких вимагає дослідження специфічно підприємницької діяльності у сучасних умовах. Перехід від екстенсивного шляху розвитку підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів сфери громадського харчування на інтенсивний в умовах економічних обмежень конкурентної боротьби, що загострилася, виявив ряд організаційно-економічних проблем і зажадав пошуку нових ефективних шляхів і методів їх вирішення. Аналіз причин зниження рівня конкурентоспроможності діючих закладів ресторанного бізнесу дозволяє намітити два концептуальні шляхи їх вирішення: перший спрямований на підвищення споживчої активності клієнтів цих господарюючих суб'єктів; другий – на підвищення компетентності всього персоналу.

Необхідність формування та реалізації адекватного інституціонального механізму сталого розвитку сфери громадського харчування обумовлена неоптимальністю об'єктивного та природнього характеру структурних зрушень останніх десятиліть у галузі з погляду довгострокових інтересів галузі, країни, суспільства та держави. До основних принципів механізму державного регулювання сталого розвитку громадського харчування відносяться: формування конкурентного середовища через створення рівних умов для всіх господарюючих суб'єктів; оптимізація державного втручання в економіку; лібералізація економічної діяльності на мікрорівні за умови наявності

адекватного контролю якості продукції й обслуговування споживачів, а також інституціональними впливами на формування стратегії підприємств галузі.

У сьогоднішній час пріоритетним напрямком розвитку ресторанного обслуговування є турбота про постійних клієнтів, а також залучення нових покупців. Основними заходами тут повинні стати: підвищення культури, обслуговування диференціація послуг, удосконалювання стратегії маркетингу. Крім того, нами запропонований інноваційний спосіб управління потоком відвідувачів, що укладається в диференціації асортиментів страв за часом доби. Також доцільно в рамках роботи ресторанів орієнтовно 1 раз у два тижні проводити невеликі маркетингові дослідження для оцінки свого положення й вироблення оперативних розв'язків по вдосконалюванню системи функціонування.

Можливі напрямки вдосконалювання діяльності ресторанів нерозривно пов'язані з раціоналізацією організаційної структури управління. На прикладі досліджуваного об'єкту – ресторану “Автопорт” нами також були виявлені окремі нераціональні елементи управлінських структур: ретельний аналіз закріплення функцій управління за співробітниками показав існуюче дублювання функцій. У зв'язку з тим, що найбільш слабким місцем в організації діяльності розглянутого ресторану є організація маркетингової діяльності, ключовим моментом у удосконалюванні управління буде введення служб оперативного реагування на ринкову кон'юнктуру.

Інформаційне забезпечення управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційного розвитку припускає постановку повноцінної системи управлінського обліку. З урахуванням сформульованих вимог, управлінський облік пропонується визначати, як самостійно вибудовану внутріфірмову інформаційну систему, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей і вирішення тактичних завдань підприємства у межах двоконтурної моделі механізму управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства. Розробка технології постановки та

алгоритмів виконання основних етапів управлінського обліку дозволить сформувати інформаційну базу для застосування, на основі сформульованих методичних принципів, розроблених у межах справжнього дослідження методів та інструментів.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Аветисова А. О., Палій Н. С. Економіка ресторанного господарства: навч.-метод. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 174 с.
2. Азарян Е. М. Споживчий ринок: становлення й розвиток: монограф. НАН України, Ін-т економіки пром-сти. Донецьк, 2012. 304 с.
3. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури; Фірма "Інкос", 2007. 280 с.
4. Банько В. Г. Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів: навч. посібн., 2-е вид. К.: Дакор, 2008. 328 с.
5. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
6. Василенко А. В. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монограф. Київ: Центр уч. літ., 2015. 648 с.
7. Галасюк К.А. Готельні ланцюги в сучасній індустрії гостинності. Науковий вісник ОНЕУ, 2012. №21 (173). С.127-135.
8. Герасимчук В. Г. У пошуках успішної моделі економічного розвитку. Стратегічне управління національним економічним розвитком: монограф.: в 2 т. За заг. ред. О. В. Кендюхова. Донецьк: ДВНЗ Доннту, 2013. Т. 1, С. 85-96.
9. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монограф. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.
10. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2015. № 7 (172). С. 65–69.
11. 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>

12. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Актуальні проблеми економіки, 2014. № 5 (155). С. 321-327.
13. Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 224-230.
14. Історія економічних вчень: навч. посібник / за ред. В. В. Кириленка. Тернопіль: "Економічна думка", 2007. 233 с.
15. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. "Економічна". 2014. № 4. С. 257-263.
16. Колос І. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: теоретичний аспект // Сталій розвиток економіки. 2012. № 5. С. 299.
17. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 251 с.
18. Колот А., Григорович С. Соціально-трудові аспекти забезпечення стійкого розвитку національної економіки. Україна: аспекти праці. 2006. № 4. С. 8–15.
19. 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.
20. 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.
21. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). 3-тє вид., переробл., доп. К.: Альтерпрес, 2005. 436 с.
22. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. Проектування закладів ресторанного господарства та ін: навч. посіб.: для вищ. навч. закл. За ред. А. А. Мазаракі. 2-ге вид., переробл. та допов. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 340 с.

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

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

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

26. 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

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

28. Прохорова В. В. Формування антикризової фінансової стратегії в системі антикризового фінансового управління підприємствами. Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів: монограф. Дніпропетровськ: ІМА-прес 2010. 436 с.

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

30. 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.

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

32. 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>.

33. 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.

34. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посібник / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці: Книги–XXI, 2005. 596 с.

35. 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.

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

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

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

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