

Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра підприємництва, торгівлі та маркетингу

КРАВЧЕНКО МАРІЯ ОЛЕГІВНА

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

тема:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»**

спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Тернопіль-2018

ВСТУП

Гостинність є одним із фундаментальних понять людської цивілізації, яка в наш час забезпечується такими видами економічної діяльності, як готельне і ресторанне господарство.

Ресторанне господарство як специфічна галузь включає в себе підприємства різних форм власності, об'єднані за характером перероблюваної сировини і продукції, що випускається, за організацією виробництва і формами обслуговування населення, за послуги, що надаються.

Місія підприємств ресторанного господарства полягає в задоволенні потреб населення в організації харчування та дозвілля допомогою вироблених і покупних продукції та послуг.

Ресторанна справа в світі є однією з найприбутковіших. За статистикою, середній обіг коштів, вкладених у ресторан, відбувається в 5-6 разів швидше, ніж інвестиції, вкладені, наприклад, у магазин одягу. У країнах Західної Європи, США і Японії зафіксовано збільшення витрат клієнтів на проведення дозвілля саме в ресторанах.

Ресторанний бізнес в Україні зазнає великих змін. Якщо раніше відвідування ресторанів було прерогативою високооплачуваних верств населення, то сьогодні мало не кожен житель мегаполісу може вибрати для себе відповідне місце для проведення дозвілля. Ефективна діяльність будь-якого закладу ресторанного господарства складається з безлічі факторів. Це і ведення продуманої фінансової та маркетингової діяльності, і формування команди досвідчених професіоналів, і грамотне позиціонування закладу на ринку, і створення умов для успішного просування бренд

Ресторанний бізнес – одна з небагатьох сфер вітчизняної економіки, до якої практично з самого початку економічних реформ в повній мірі з'явилися ринкові відносини. Сьогодні – це найбільш динамічно розвинутий і високоприбутковий, а, отже, перспективний для інвестицій і привабливий для підприємців сегмент українського ринку послуг. Все це поставило перед управлінням підприємств цієї сфери послуг цілий ряд нових завдань, таких, як

необхідність підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентної позиції, що неминуче пов'язано з впровадженням в повсякденну практику ведення бізнесу сучасних досягнень менеджменту і маркетингу. Асортимент послуг, які пропонують заклади ресторанного господарства, це сполучний елемент між попитом і пропозицією, центральною ланкою ресторанного бізнесу.

Ресторанне господарство України стало однією з перших галузей економіки, що перейшло на ринкові відносини. Зміна організаційно-правової форми господарювання обумовила появу великої кількості приватних підприємств та створила певну ієрархію серед закладів ресторанного господарства: від ресторанів і барів класу «люкс» до кафе й їдалень, працюючих у нижчому ціновому сегменті. У зв'язку із цим, ринок послуг харчування України є достатньо динамічним, тому що безпосередньо залежить від загальних змін в економіці країни, а також від мінливості попиту споживачів, зокрема їх платоспроможності.

Сучасний період ринкових відносин в Україні характеризується розвитком економічних реформ, появою широкого кола суб'єктів господарювання, що призводить до загострення конкуренції, зумовлює необхідність підвищення якісних характеристик продукції, підприємства та галузі ресторанного господарства в цілому. Будь-який заклад ресторанного господарства діє у відкритій системі зовнішнього середовища, яке прямо чи опосередковано впливає на умови його існування, має неоднозначну силу та характер впливу на формування конкурентних відносин на ринку ресторанного господарства

У даний час ринок послуг ресторанного господарства постійно поширюється та видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Як сфера підприємницької діяльності, ресторанне господарство виконує соціальну (задоволення потреб споживачів) та економічну (підприємницька діяльність в обслуговуванні споживачів) функції. Економічні функції сфери ресторанного господарства розглядаються як єдиний комплексний механізм виробництва й обігу продукції, що забезпечує

ресторанному бізнесу певні переваги порівняно з іншими галузями народного господарства. Перш за все, це перспективна галузь для інвестування капіталу, що гарантує достатньо швидку оборотність вкладених коштів [1].

Смаки, уподобання та платоспроможність споживачів безпосередньо диктують зміни щодо різноманітних концепцій організації ресторанного бізнесу на локальному ринку, що забезпечує, з одного боку, підтримку одне одному, а з іншого – створює конкурентне середовище, яке сприяє підвищенню рівня якості, залученню більшої кількості споживачів і, як результат – збільшенню прибутку [2].

Згідно з чинним законодавством, ресторанне господарство визначається як «вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього» [3].

З початком економічної трансформації економіки України, коли прибутковість стала ключовою метою діяльності суб'єктів господарювання, відбулося значне зменшення кількості об'єктів ресторанного господарства при установах, промислових підприємствах, навчальних закладах тощо, які обслуговують споживачів, об'єднаних за професійними ознаками за місцем роботи або навчання [4, с. 111]

Метою написання дипломної роботи є вивчення сучасного стану ринку послуг ресторанного господарства України, визначення пріоритетів його розвитку та всебічне обґрунтування теоретичних положень та розробка методичних рекомендацій щодо визначення шляхів удосконалення управління закладами ресторанного господарства на основі ТзОВ «Ресторан Черемшина».

При написанні даної роботи були поставлені наступні завдання:

Вивчити теоретичні аспекти фактори менеджменту та принципи господарського управління підприємством, для цього будуть розглянуті принципи організації та роль менеджменту в діяльності закладів ресторанного господарства

Проаналізувати процес управління рестораном «Черемшина», для цього будуть розглянуті:

- загальна характеристика ресторану «Черемшина»;
- організація процесу обслуговування в ресторані; функції директора та менеджерів нижчого рівня по управлінню підприємством (використання нових форм і методів обслуговування, організацію і використання реклами);

Вивчити проблеми і шляхи вдосконалення системи управління процесом обслуговування на підприємстві, для цього необхідно розглянути недоліки менеджменту, та основні шляхи його вдосконалення на підприємстві.

Об'єкт дослідження - процес виробництва та обслуговування споживачів у ресторані «Черемшина», що спеціалізується на приготуванні і реалізації страв української та європейської кухні.

Предметом дослідження є сукупність принципів, методів, засобів і форм управління ресторанним господарством, розроблених і вживаних з метою підвищення ефективності виробництва і обслуговування.

Виходячи з поставлених завдань, робота складається із вступу, трьох розділів, висновків. Приведено список літературних джерел, додатки.

У першому розділі будуть розглянуті особливості ресторанного бізнесу та роль менеджменту в управлінні процесом виробництва та обслуговування у закладах ресторанного господарства .

У другому розділі буде проаналізовано фінансово-економічні показники та система управління ресторану «Черемшина»

У третьому розділі будуть розглянуто проблеми і шляхи їх вдосконалення системи управління процесом обслуговування в ресторані.

При написанні роботи використовувалися праці відомих учених по даній сфері діяльності: В. М. Момот, Л. М. Мостова, Г. М. Грещак, О. С. Коцюба.

У роботі використані наступні методи дослідження: економіко-статистичний, аналіз, синтез, узагальнення і ін.

Результати дослідження можуть бути використані менеджментом ресторану для підвищення ефективності процесу обслуговування споживачів.

РОЗДІЛ 1

РЕСТОРАННЕ ГОСПОДАРСТВО ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Ресторанне господарство як елемент індустрії гостинності, його стан і перспективи розвитку в Україні.

Ресторанне господарство - це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг для задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього. Суб'єкти господарювання здійснюють діяльність у ресторанному господарстві через підприємства (заклади) ресторанного господарства.

Заклад ресторанного господарства - це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає та організовує споживання продукції власного виробництва й закупних товарів, а також надає послуги з організації дозвілля споживачів.

Підприємство ресторанного господарства - це заклад (сукупність закладів), який є самостійним суб'єктом господарювання, має права юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку.

Підприємство ресторанного господарства - це:

1) первинна ланка сфери ресторанного господарства, її самостійний суб'єкт з правом юридичної особи, створений для виробництва, реалізації та організації споживання продукції та організації дозвілля населення;

2) організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність.

Принципи організації обслуговування в ресторанному господарстві:

1) задоволення потреб населення в продукції і послугах;

2) створення комфортних умов в торгових залах;

3) відсутність негативних явищ, пов'язаних з процесом обслуговування споживачів;

4) зростання рентабельності роботи підприємств ресторанного господарства за рахунок впровадження нових видів продукції та послуг;

5) відповідність видів послуг постійно змінюються смакам споживачів, вимогам ринку.

В нашій країні ресторанна справа, на думку більшості фахівців, перебуває на стадії активного розвитку.

Сучасний ресторанний бізнес пропонує широку номенклатуру послуг. Стандартні вимоги до здійснення послуг задекларовано у ДСТУ 3279-95 "Стандарти послуг. Основні положення", ГОСТ 30335-95 "Послуги населенню. Терміни і визначення", ГОСТ 30523-97 "Послуги громадського харчування. Загальні вимоги" (останні два є міждержавними стандартами, визнаними Україною як національні). У цих нормативно-технічних документах наведено стандартний перелік послуг для населення, що користується продукцією та послугами закладів (підприємств) громадського харчування. Але в ресторанній справі немає меж досконалості, тому й з'являються нові їх види : послуги сомельє, години фортуни та щасливі години для гостей; гастрономічні шоу; урочиста презентація страв; бар-шоу; рибалка та кулінарне приготування у присутності гостя; караоке; кімнати для паління; знижки постійним клієнтам; виїзний кейтерінг з організацією дозвілля та широким спектром різноманітних послуг; відпочинок та розваги на воді, землі та в повітрі тощо.

Сьогодні ресторанна справа, як зазначалося вище, перебуває на стадії розвитку. Такий вид бізнесу залишається привабливим як довгострокова інвестиція з вірогідною прибутковістю в 15-20% або незалежно від збитковості як іміджевий інструмент його власника.

Підприємства ресторанного господарства мають ряд особливостей галузевого, організаційно-економічного та соціального характеру. Галузеві особливості полягають в тому, що в процесі своєї діяльності заклади ресторанного господарства виконують одночасно три взаємопов'язані і взаємозалежні функції:

1. виробництво продукції;
2. реалізація кулінарної продукції;
3. організація її споживання.

Наявність перелічених функцій виділяє ресторанне господарство в окрему галузь, тому що більшість підприємств інших галузей обмежуються виконанням лише однієї, максимум двох функцій, наприклад, підприємства харчової промисловості здійснюють функцію виробництва, підприємства торгівлі - реалізацію продукції.

До організаційно-економічних особливостей виробничо-торговельної діяльності належать:

- виробництво продукції, яка має обмежений термін реалізації, що зумовлює випуск страв невеликими партіями відповідно до графіка погодинної реалізації;
- необхідність суворого дотримання робітниками підприємств санітарно-гігієнічних вимог;
- нерівномірне завантаження виробництва і залів у окремі години роботи підприємства;
- забезпечення належного контролю за якістю сировини, процесами приготування та реалізації готових страв;
- вплив сезонних факторів на асортимент продукції, що виготовляється;
- продукція, що виготовляється, має обмежені терміни реалізації;
- асортимент продукції, що випускається підприємствами ресторанного господарства, дуже різноманітний, для його приготування використовуються різні види сировини.

Різнманітність продукції, що випускається, дозволяє більш повно задовольняти попит споживачів, проте ускладнює організацію виробництва: багато видів сировини потребують особливих умов збереження, різних приміщень для механічної кулінарної обробки.

До особливостей соціального характеру можна віднести:

- залежність режиму роботи підприємств ресторанного господарства від режиму роботи промислових підприємств, навчальних закладів, організацій, які ними обслуговуються;
- значні зміни попиту на кулінарну продукцію залежно від часу доби, днів тижня, пори року;
- залежність асортименту продукції від характеру попиту й особливостей контингенту, що обслуговується, його професійного, вікового, національного складу, умов праці, навчання, відпочинку;
- рівень доходів населення й цін на кулінарну продукцію та послуги підприємств;
- залежність типу, потужності й місцезнаходження підприємств ресторанного господарства від компактності (густоти) населених пунктів, наявності інших підприємств ресторанного господарства та продуктових магазинів;
- розмаїтість виробів залежить від характеру попиту й особливостей контингенту, що обслуговується, його професійного, вікового, національного складу, умов праці, навчання й інших чинників.

Зазначені вище особливості роботи закладів ресторанного господарства враховуються при раціональному розміщенні мережі підприємств, вибору їхніх типів, визначенню режиму роботи й упорядкуванню меню.

Заклади ресторанного господарства надають споживачам комплекс різноманітних послуг, які за своїм характером можна поділити на:

- послуги з харчування;
- послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів;
- послуги з реалізації продукції;
- послуги з організації обслуговування споживачів (реалізація продукції та організація її споживання);
- послуги з організації дозвілля;
- інформаційно-консультативні послуги;
- інші послуги

Сучасна індустрія ресторанного бізнесу постійно розширюється та видозмінюється під впливом різних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Ринок послуг харчування України є достатньо динамічним, оскільки безпосередньо залежить від коливань попиту споживачів, їх платоспроможності та загальних змін в економіці країни [1]. Для визначення сучасної специфіки розвитку ресторанного господарства досліджено основні показники, що його характеризують: кількість закладів ресторанного господарства на ринку України та їх товарообіг.

Аналіз основних показників розвитку ресторанного господарства України представлено у таблиці 1.1

Українські споживачі готові залишати в закладах громадського харчування мінімум \$4,5 млрд. в рік. Але вітчизняний бізнес чомусь не помічає цієї цифри - за підрахунками рестораторів, ринок громадського харчування насичений не більше ніж на 50%.

Кажучи про рівень насиченості ринку, перш за все, оперують таким показником, як кількість місць на споживача послуг закладів громадського харчування. Так, в середньому по Європі одне місце в ресторані (кафе, барі, фаст-фуд і т.п.) доводиться на 8 жителів, в Києві - на 35 жителів, в Дніпропетровську - на 40, в Львові - на 25 жителів. Виходячи з цих даних, можна зробити висновок, що перспективи ресторанного ринку в Україні просто величезні, особливо якщо приймати до уваги той факт, що середньоєвропейський рівень забезпеченості ресторанами порівнюється з рівнем найбільших міст України, що мають до того ж певні ресторанный традиції.

Структура чисельності закладів ресторанного господарства України у 2008 році

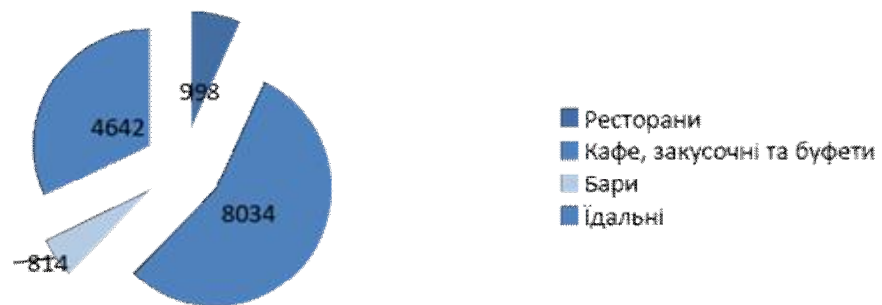


Рис. 1.2 Структура чисельності закладів ресторанного господарства України у 2008 році

Структура чисельності закладів ресторанного господарства України у 2012 році

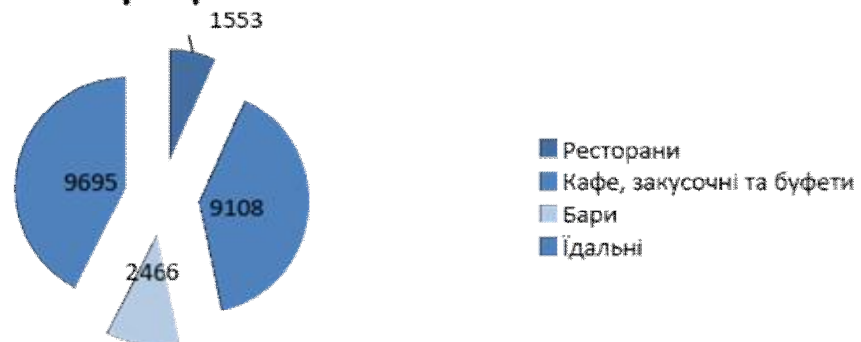


Рис. 1.3 Структура чисельності закладів ресторанного господарства України у 2012 році

У 2006–2010 роках спостерігалось стрімке збільшення кількості закладів ресторанного господарства. Кількість ресторанів зросла майже у 2 рази (у 2006 р. – 726, у 2010 р. – вже 1408); кафе, закусових та буфетів – більш ніж на 40% (у 2006 р. – 6722, у 2010 р. – 9452); їдалень – більше ніж у 2 рази (у 2006 р. – 4488, у 2010 р. – 9990); барів – у 3,5 разу (у 2006 р. – 682, у 2010 р – 2453). У цілому кількість закладів ресторанного господарства збільшилася більше ніж у 2,5 разу.

Рис. 1.4 Структура чисельності закладів ресторанного господарства
України у 2016 році

Стан ринку ресторанного бізнесу є досить нестабільним в останні п'ять років (із 2011 р. – 2016 р.), за крутим підйомом спостерігається не менш круте падіння кожні рік-півтора.

Каталізатором бурхливого зростання у 2011 і 2012 роках було «Євро – 2012». За цей період в Україні збільшилася кількість ресторанів, кафе, закусочних на 6% (у 2011 р. – 10509, у 2012 р. – 10641), кількість барів збільшилась на 7,3% (у 2011 р. – 2448, у 2012 р. – 2466), а 307 кількість їдалень зменшилися на 3% (у 2011 р. – 9891, у 2012 – 9695); у цілому кількість закладів зменшилася менше ніж на 1% (у 2011 р. – 22848, у 2012 р. – 22822) [3]. Ситуація погіршилась всередині 2013 року через революцію, проведення антитерористичної операції, падіння гривні. Станом на кінець 2013 року, порівнявши з минулим роком відбулося стрімке зменшення кількості закладів ресторанного господарства: ресторанів – на 1% (у 2012 р. – 1553, у 2013 р. – 1540), кафе, закусочних, буфетів – на майже 18% (у 2012 р. – 9108, у 2013 р. – 7434), їдалень – на 3% (у 2012 р. – 9695, у 2013 р. – 9441), барів – на 13% (у 2012 р. – 2466, у 2013 р. – 2146). Не значне покращення ситуації спостерігається у 2016 році.

Згідно з даними компанії «Ресторанний консалтинг», у цілому за 2014 рік в Україні припинили роботу близько 2,65тис. ресторанів і кафе (у 2013 р. їх було 20578, у 2014 р. – 19640), 6% барів (у 2013 р. було 2146, у 2014 р. – 2017), 3% їдалень (у 2013 р. було 9441, у 2014 р. – 9157); усього кількість закладів ресторанного господарства зменшилася на 5% (у 2013 р. було 20578, у 2014 р. – 19640). Причиною цього стала анексія Криму, тоді Україна втратила 1700 закладів, а після початку бойових дій на Донбасі закрилися або заморозили роботу близько 3 тис. ресторанів. У цей період через кризу почали закриватися ресторани по всій країні. Лідером із закриття закладів, крім Криму та Донбасу став Київ, де припинили роботу понад 100 ресторанів. У зв'язку з перерахованими подіями ресторатори поступово почали пристосовуватися та шукати нові можливості для збереження бізнесу, оптимізувати витрати.

Оскільки середній чек відвідувачів ресторанів знизився, більшість рестораторів прибрали з меню дорогі страви та почали економити на продуктах дорогих у закупівлі [5].

Ситуація ринку ресторанного бізнесу в 2015 році була трохи кращою, ніж – 2014 році, припинилося падіння відвідуваності. Тоді в Україні сформувався певний прошарок населення, яке харчується поза межами дому, і його кількість перестала скорочуватися. Стали популярнішими концептуальні заклади з авторською кухнею, у той час як заклади, що зробили акцент на національній кухні, у стравах якої використовувалися імпортовані продукти, почали нести збитки. Наприкінці 2015 року ситуація покращилася: в Україні відкрилося близько 100 нових закладів ресторанного господарства, що дало змогу вважати, що ресторатори все ж вчать пристосовуватися до кризи та нести найменші втрати. Загалом кількість закладів ресторанного господарства у 2016 році почала повільно зростати.

Товарообіг підприємств ресторанного господарства упродовж 2006–2010 років зріс більше ніж на 50% (у 2006 р. – 9,1 млрд. грн., у 2010 р. – 17,9 млрд. грн.). На період 2011–2012 р. також спостерігалось збільшення товарообігу на 15% (у 2011 р. – 19,3 млрд. грн., у 2012 р. – 22,7 млрд. грн.). Обіг ресторанного господарства за 2014 р. порівняно з попереднім роком (на кінець 2013 року обсяг товарообігу становив 24 млрд. грн.) зменшився на 12,5% і становив 21 млрд. грн. Та вже у 2015 році спостерігалось зростання обсягу товарообігу підприємств ресторанного господарства на 8,6%, а в 2016 на 4% порівняно з попереднім роком. Простежити динаміку зміни товарообігу підприємств ресторанного господарства більш наочно можна за допомогою гістограми (рис.1. 2).

У великих містах України підйом переживають заклади середнього цінового сегменту (середній чек 500-900 грн. на людину), тоді як відкриття нових елітних закладів значно пригальмувалось. Позначився вплив макроекономічних чинників - великий бізнес з мільйонними доходами не росте так активно, як дрібний і середній, а значить, не розширюється елітна аудиторія. У зв'язку з чим, круг клієнтів, який може дозволити собі відвідувати

елітні заклади, вже склався, він практично не розширюється. Заклади елітного сектора можуть тільки ділити одну і ту ж клієнтуру, «переманювати» її один у одного, але не формують нову. А тому, ризик створення закладу з середнім чеком 1500-2000 грн набагато вище, ніж середньоцінового, особливо враховуючи значні фінансові вкладення (від 1 млн. \$ і вище) в елітний сектор.

Нижній ціновий сегмент в ресторанному бізнесі поступається по темпах розвитку середньому. Тому є декілька причин: заклад з невисоким середнім чеком виграє за рахунок обороту (коефіцієнт оборотності одного місця повинен бути не менше 1,2. У дешеві заклади, як правило, не приїжджають спеціально, спонтанність прийняття рішення про їх відвідини складає більше 70%, тому актуальні на даний момент формати дешевих закладів (фаст-фуди, кафе, бари) можуть бути успішними тільки в тому випадку, якщо правильно підібрано приміщення, і орендна ставка дозволяє одержувати прибуток. У зв'язку з цим надзвичайно затребуваний нині формат Quick&Casual розвинений тільки на 20-25 % від можливого, оскільки дуже важко сьогодні знайти приміщення, що відповідає всім вимогам, розраховане на велику кількість місць.

Що ж до ринку фаст-фудів і кафе в нижньому ціновому сегменті, то за останній рік з'явилося дуже багато піцерій (більше, ніж за останні 3 роки разом узяті).

Ринок ресторанів швидкого обслуговування далекий від насичення. Практично відсутні заклади рибного фаст-фуду, курячого фаст-фуду. Слабо поширені снєк-бари, гриль-бари і китайські ресторани. За наслідками опиту, для 66% клієнтів фаст-фудів головне - щоб було смачне, для 30% важливе місце і для 4% - популярність закладу.

Активно розвиваються заміські заклади. Ця тенденція з кожним роком стає все більш вираженою. Виграють тільки ті міські ресторани, які розташовані в рекреаційній зоні (паркі, набережні). Це явище, швидше за все, пов'язане з традицією повноцінного сімейного відпочинку, що з'являється. Ідея «відпочинку на природі» набуває цивілізовану форму. Заміські заклади, як правило, створюються по одній і тій же схемі: ресторан (у одному приміщенні або окремі будиночки), готель на 15-25 номерів (у одній будівлі або котеджний

формат), мангал (шашлик є неодмінним атрибутом відпочинку «на природі»), дитячий майданчик, іноді невеликий звіринець або басейн. Не дивлячись на активний розвиток закладів приміського формату, найчастіше вони не брендові, розраховуючи на ту, що проїжджає мимо аудиторію, і набагато рідше - на міських мешканців, які цілеспрямовано їдуть в цей заклад.

Останніми роками активізувався розвиток чайних і кав'ярень-кондитерських. Стають популярними заклади, що пропонують каву, борошняні і кондитерські вироби, шоколад. Але буму, як передбачалося, не відбулося. І тут стратегічно вірним кроком є створення не одиначної кав'ярні або кондитерської, а мережі таких закладів. Це обумовлено, перш за все, технологічними причинами: набагато вигідніше створювати власний цех для роботи на декілька закладів, і маркетинговими: споживач швидко звикає до певної торгової марки і продукції.

Тенденції ресторанного бізнесу - це, звичайно ж, і тенденції розвитку певних кухонь. Переваги за типом кухні дуже неоднозначні, особливо в регіонах України. Характерна прихильність до певного продукту, а не до типу кухні як такому, наприклад, переваги м'яса, часто певного вигляду (свинина, куряче м'ясо), у виконанні різних кухонь, або риби і морепродуктів. В основному в Україні у певних кухонь є групи шанувальників, що склалися, в іншому ж споживачі віддають перевагу улюбленому продукту в улюбленому виконанні, і при цьому абсолютно не важливо, який тип кухні представляє те або інше блюдо.

За даними РІА «Ресторанний гід» групи національних кухонь розподілилися у такий спосіб: українській – 36,8%; французькій кухні – 21%; італійській, кавказькій, японській по 7,9%; американська 5,3% всі інші – 13,2%.

Тематичні ресторани також є дуже популярними як серед українців, так і туристів. В Україні вже є певний досвід у створенні таких закладів харчування, особливо у Львові. Серед найвідоміших закладів міста виділяють: "Криївку", присвячений героям УПА, Фотокафе "Фіксаж", «Кет Кафе», «Банка», «Голодний Микола», «Сало», «Кумпель», «Шампанерія Х&Х», «Ресторація Бачевських», «Атляс», «Трапезна».

Все більше ресторанів при складанні меню роблять акцент на натуральному використанні продуктів, а не на складності рецептур. Звідси висновок: набуває популярність авторська кухня, що дозволяє творчо переробити всі існуючі кухні миру і створити свій власний продукт, яким і привертати споживача.

Подібна ситуація спостерігається і з перевагою барної продукції, кожне з яких може бути підставою для створення цілого формату: кав'ярні, пивні, заклади з акцентом на коктейлі або вино. В цілому можна відзначити, що в починають відвідуванням ресторанів, які все більше зводяться до задоволенням потреб спілкування.

Вільними нішами є наприклад, спеціалізовані дитячі кафе - дитяча тема присутня в багатьох закладах, але окремої уваги вона практично не удостоюється.

Величезну популярність у всьому світі набули ресторани швидкого обслуговування. Україна почала знайомитися із сучасним бізнесом у галузі швидкого харчування, а саме з франчайзинговою схемою господарювання, до цього місцева галузь закладів швидкого харчування була представлена лише їдальнями і кафетеріями радянського типу.

Франчайзинг це підключення до ресторанного ланцюга закладів, які належать іншим власникам, при цьому договір визначає зобов'язання між ними.

Основною перешкодою для розвитку франчайзингу в Україні є недостатнє визнання прав інтелектуальної власності. Більшість іноземних мереж ресторанів швидкого обслуговування усе ще не приходять в Україну через відсутність не лише законодавства в галузі франчайзингу, а й незадовільного загального ділового клімату, включаючи бюрократію і складну систему оподаткування.

У системі громадського харчування України перспективним є розвиток кейтерингу.

Кейтеринг - обслуговування поза приміщень підприємств харчування. Відповідає традиційному комплексному обслуговуванню, що включає

приготування їжі, сервіровку столу, надання допомоги у проведенні заходу поза закладу харчування [1, с.15].

Виділяють три основні види кейтерингу: приготування їжі в приміщенні і споживання за його межами;

- виїзне ресторанне обслуговування, тобто приготування страв за межами приміщення закладу харчування;
- контракт на постачання або корпоративний кейтеринг, тобто постачання в офіси, на виробництво та ін.

1.2. Підприємства ресторанного господарства, їх класифікація та характеристика

Ресторанне господарство - організація надання послуг, які забезпечують фізіологічні потреби споживача в спеціально відведених для такого обслуговування приміщеннях та відповідає санітарно-гігієнічним та нормативно-законодавчим вимогам. Господарська діяльність підприємств індустрії спрямована на отримання прибутку при умовах функціонування як самостійного підприємства так і структурного підрозділу інших закладів (готелів, торговельних центрів, засобів пересування і т. д.). Організація послуг харчування забезпечує не тільки задоволення гастрономічних потреб, а й організацію відпочинку і розваг, тобто задоволення соціокультурних потреб.

Класифікація закладів ресторанного господарства спирається на наукові підходи до формування понять і відображає суттєві їх властивості.

Заклад - це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє або/і доготовляє продає і організовує споживання продукції власного виробництва і закупних товарів, а також може організовувати дозвілля споживачів.

Національним стандартом ДСТУ4281-2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» встановлено класифікацію закладів ресторанного господарства, загальні вимоги до підприємств різних типів і класів.

Тип закладу визначається за сукупністю загальних характерних ознак торговельно-виробничої діяльності закладу ресторанного господарства, до яких належать:

- асортимент продукції;
- рівень обслуговування;
- номенклатура надаваних послуг;
- рівень матеріально-технічної бази.

Докладнішу класифікацію закладів РГ наведено в ДСТУ 4281:2004.

Таблиця 1.3

Поділ закладів ресторанного господарства за типами [15]

№ з/п	Заклад РГ	Визначення	Нормативний документ	Примітка
1	Ресторан	Заклад РГ із різноманітним асортиментом продукції власного виробництва та закупних товарів, високим рівнем обслуговування й комфорту в поєднанні з організацією відпочинку та дозвілля споживачів	п. 5.5 ДСТУ 3862-99	За часом обслуговування ресторани поділяються на заклади швидкого обслуговування та звичайні; за методами обслуговування – обслуговування офіціантами й самообслуговування. Також розрізняють спеціалізовані ресторани: рибний ресторан, ресторан національної кухні тощо
2	Кафе	Заклад РГ із різноманітним асортиментом страв нескладного приготування, кондитерських виробів і напоїв, у якому застосовується	п. 5.6 ДСТУ 3862-99	Розрізняють спеціалізовані кафе: кафе-кондитерська, кафе-морозиво, кафе-молочне тощо

		самообслуговування або обслуговування офіціантами		
3	Бар	Заклад РГ, у якому продаж алкогольних, безалкогольних, змішаних напоїв і страв до них, а також закупних товарів здійснюється через барну стійку	п. 5.7 ДСТУ 3862-99	Розрізняють спеціалізовані бари: винний, пивний, молочний, вітамінний, коктейль-бар тощо
4	Закусочна	Заклад РГ самообслуговування з переважним асортиментом гарячих і холодних закусок, страв нескладного приготування, призначений для швидкого обслуговування споживачів	п. 5.8 ДСТУ 3862-99	Розрізняють спеціалізовані закусочні: "Галушки", "Куліш", "Деруни", "Сосиски", "Млинці", "Пиріжки", "Чебуреки", "Шашлики", "Вареники", "Пельмені", "Піцерія" тощо

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
5	Їдальня	Заклад РГ для обслуговування певного контингенту споживачів з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва й закупних товарів, у якому страви можуть надаватися у вигляді скомплектованих раціонів	п. 5.9 ДСТУ 3862-99	Функціонує, як правило, за місцем роботи споживачів, у навчальних закладах, військових підрозділах, лікувальних і оздоровчих закладах, відділеннях лікарень, закладах соціальної підтримки малозабезпечених верств населення тощо. Як

		харчування		спеціалізовані їдальні розрізняють дієтичні їдальні
6	Кафетерій	Заклад РГ з самообслуговування з асортиментом страв нескладного приготування та напоїв, торговельна зала якого обладнана торгово-технологічним устаткуванням, призначеним для роздачі їжі.	п. 5.12 ДСТУ 3862-99	У навчальних закладах, установах, промислових підприємствах, об'єктах роздрібної торгівлі тощо кафетерій організовує споживання, як правило, через кафетерійну стійку
7	Буфет	Заклад РГ з обмеженим асортиментом готових страв і напоїв, розміщений у спеціально обладнаному приміщенні, де їжу споживають, як правило, стоячи чи продають на винос	п. 5.13 ДСТУ 3862-99	
8	Магазин кулінарних виробів	Заклад РГ, що продає населенню кулінарну продукцію, напівфабрикати, булочні й кондитерські вироби, а також деякі продовольчі товари	п. 5.14 ДСТУ 3862-99	
9	Фабрика-заготівель-	Заклад РГ, призначений для механізованого	п. 3.25 ДСТУ	

	ня	виробництва власної продукції та централізованого забезпечення нею інших закладів РГ й об'єктів роздрібною торгівлі	4281:2004	
10	Фабрика-кухня	Заклад РГ, призначений централізовано готувати й постачати готову до споживання їжу в різні місяці	п. 3.26 ДСТУ 4281:2004	

До сфери ресторанного господарства входять також наступні типи закладів:

Заклад швидкого обслуговування - це різновид закладу ресторанного господарства певного типу, в якому застосовується метод самообслуговування і пропонується обмежений асортимент продукції, що прискорює процес обслуговування.

Майдан харчування ресторанного господарства - це комплекс закладів ресторанного господарства швидкого обслуговування, що мають загальний торговельний зал.

Підприємства ресторанного господарства класифікуються в залежності від характеру виробництва, асортименту випускаємої продукції, об'єму та видів наданих послуг.

1. У залежності від характеру виробництва підприємства ресторанного господарства поділяються на:

- заготовочні,
- доготовочні
- роздавальні
- торговельні
- підприємства змішаного типу
- підприємства з повним циклом виробництва.

До групи заготовочних підприємств входять підприємства, які виготовляють напівфабрикати та готову продукцію для постачання ними інших підприємств: фабрики-заготовочні, комбінати напівфабрикатів, спеціалізовані заготовочні цехи, спеціалізовані кулінарні та кондитерські цехи. Це скорочує рівень витрат, сприяє раціональному використанню продуктів, швидкому впровадженню маловідходних та безвідхідних технологій й підвищенню, в цілому, соціально-економічного ефекту та ефективності діяльності підприємств.

До доготовочних відносяться підприємства, які виготовляють продукцію з напівфабрикатів, які отримують від заготовочних підприємств харчування та підприємств харчової промисловості. Функція виробництва зведена на цих підприємствах до мінімуму, практично цілком вони звільнені від процесів первинної обробки сировини та виготовлення напівфабрикатів, частково – від теплової або механічної обробки. На цих підприємствах питома вага функції виробництва не висока порівняно з функціями реалізації та організації споживання продукції і послуг. До них відносяться: їдальні–доготовчі, їдальні-роздавальні, вагони-ресторани та інші.

Роздавальні підприємства реалізують готову продукцію, отриману від заготовочних або інших підприємств ресторанного господарства, та організують її споживання в залах. На цих підприємствах майже цілком відсутня функція виробництва (за винятком приготування гарячих напоїв, розігріву та порціонування їжі).

Торговельні підприємства харчування. До таких підприємств відносять магазини кулінарії, підприємства по відпустку готових страв до дому, буфети (без місць в залі), для яких характерною, як правило, є тільки функція реалізації продукції.

Підприємства змішаного типу (універсальні). Виконують усі три функції - виробництво, реалізацію й організацію споживання продукції з обов'язковим наданням різноманітних видів послуг споживачам.

Підприємства з повним циклом виробництва здійснюють обробку сировини, випускають напівфабрикати і готову продукцію, а потім самі

реалізують її. До таких підприємств відносяться великі підприємства харчування - комбінати харчування, ресторани, а також усі підприємства, які працюють на сировині.

2. В залежності від асортименту продукції підприємства ресторанного господарства поділяються на:

- універсальні;
- спеціалізовані;
- комплексні;

Універсальні підприємства випускають різноманітні страви з різних видів сировини. Універсальними є підприємства, які реалізують визначений асортимент продукції та послуг, який характеризує той чи інший тип підприємств ресторанного господарства. Основні підприємства загального типу в сучасних умовах подано їдальнями, ресторанами, кафе, закусочними барами та іншими.

Спеціалізовані підприємства здійснюють виробництво та реалізацію продукції з певного виду сировини - кафе-молочні, кафе-кондитерські; рибні їдальні чи ресторани; здійснюють виробництво однорідної продукції – ресторани та кафе з національною кухнею та тематичні, дієтичні їдальні, спеціалізовані закусочні : шашличні, пельменні, вареничні, чебуречні і т.ін.

Комплексні підприємства являють собою об'єднання не менше трьох підприємств, які виконують різні функції та розміщені в одному будинку (із повною або частковою централізацією виробництва продукції) і надають широкий перелік послуг споживачам.

3. В залежності від сукупності окремих ознак, які характеризують якість та об'єм наданих послуг, рівень та якість обслуговування, підприємства ресторанного господарства певного типу поділяються на класи:

- «люкс»;
- «вищий»;
- «перший»;

Класові підприємства повинні відповідати наступним ознакам:

- люкс - вишуканість інтер'єру, високий рівень комфортності, широкий вибір послуг, асортимент оригінальних, замовних та фірмових страв, виробів - для ресторанів, широкий вибір замовних та фірмових напоїв, коктейлів - для барів;

Ресторани класу “люкс” забезпечують споживачів максимальним рівнем комфорту. Відзначаються унікальним архітектурно-планувальним рішенням та високим рівнем матеріально-технічного оснащення. При оформленні залів та приміщень для відвідувачів використовуються вишукані декоративні елементи, виготовлені на індивідуальне замовлення, які створюють єдність стилю. Вивіска - світова з оригінальними елементами оформлення.

Склад приміщень для відвідувачів: вестибуль, гардероб, зал, банкетний зал, окремі кабінети, окремі жіночі та чоловічі туалети, кімнати для миття рук, курильні кімнати.

Передбачається наявність естради та танцювального майданчику, виступи оркестру, інструментального або вокально-інструментального ансамблю, солістів з використанням високоякісної стереофонічної радіоапаратури.

Система кондиціонування повітря - з автоматичною підтримкою оптимальних параметрів температури та вологості.

Освітлення - загальне для всього залу. Можливе і місцеве для кожного столу (декоративні свічки, світильники, бра та інші).

Меблі створюють підвищений комфорт та відповідають інтер'єру підприємства: у холі та вестибулі – м'які дивани, банкетки, журнальні стільці; в обідньому залі – столи з м'яким покриттям, м'які крісла, стільці, серванти для офіціантів.

Столовий посуд та прибори виготовлюються по індивідуальному замовленню або підбираються з урахуванням особливостей кухні та методів і форм обслуговування.

Використовують порцеляновий посуд 1-го гатунку вищої художньої обробки, скляний посуд – з кришталю 1-го гатунку чи художньо оформлений з видувного скла з монограмою або емблемою підприємства, при подаванні національних та фірмових страв, виробів та напоїв дозволяється використання

майолікового та дерев'яного посуду. Металевий посуд та столові прибори повинні бути з мельхіору чи нейзильберу, або із нержавіючої сталі підвищених груп обробки. Столову білизну (лялі скатерті, серветки, білі чи однокольорові, білі ручники для офіціантів) виготовляються за індивідуальним замовленням або підбираються відповідно до загального задуму сервіровки та особливостей інтер'єру залу. На кожному предметі столової білизни відображають монограму або назву ресторану, або його емблему. Замінюють скатерті свіжими перед обслуговуванням кожної групи споживачів, а в разі забруднення – в процесі обслуговування. Обов'язковою умовою є дотримання стильової єдності сервірування столів у кожному залі підприємства протягом усього робочого дня.

Рекламу оформляють різноманітними декоративними матеріалами, світловими та оптичними ефектами, фотографіями, які надають інформацію про особливості ресторану (специфіка, комплекс послуг, що надаються).

Меню та прейскурант друкуються типографським способом українською та, не менш як двома, іноземними мовами. Обкладинка до меню має бути зі шкірозамінювача, картону або крейдованого паперу, на ній емблема підприємства, яка повинна відповідати тематичній спрямованості ресторану.

Штат підприємства комплектують працівниками високої кваліфікації, які мають спеціальну освіту, на основних технологічних процесах рекомендовано працювати “майстрам кондитерам” .

Обслуговують споживачів бармени та офіціанти, які досконало володіють правилами та технікою обслуговування під керівництвом метрдотелю чи адміністратора. Вони повинні знати особливості технології приготування, оформлення та подачі національних фірмових та замовних страв іноземних кухонь, особливості обслуговування прийомів, банкетів, урочистостей, а також окремих контингентів споживачів, знати і дотримуватися правил міжнародного етикету, надавати споживачам інформацію про кулінарну продукцію, яка реалізується, та послуги. Офіціанти повинні знати правила експлуатації контрольно-касових апаратів, порядок оформлення рахунків за їх допомогою із споживачами, в тому числі з іноземною валютою та кредитними картками.

Обслуговуючий персонал має бути одягнений у формений одяг і взуття єдиного зразка. Формений одяг швейцара, гардеробника, метрдотеля, офіціанта та бармена повинен забезпечувати стильову єдність ресторану.

Асортимент складається із страв, виробів та напоїв усіх груп кулінарної продукції, переважно фірмових, а також національної української кухні та кухонь народів світу.

Приймають замовлення на приготування кулінарної продукції, що не вказана в меню, при наявності необхідної сировини, а також на приготування страв безпосередньо у присутності споживачів, які їх замовили.

Крім продукції власного виробництва, реалізують широкий асортимент фруктів, ягід, кондитерських виробів власного та масового виробництва, вино - горілчаних, тютюнових виробів, фруктових і мінеральних вод та інші товари.

- вищий - оригінальність інтер'єру, комфортність послуг, різноманітний асортимент оригінальних, вишуканих замовних та фірмових страв та виробів для ресторанів, широкий вибір замовних та фірмових напоїв і коктейлів - для барів;

Рівень вимог відповідає класу “люкс” за винятком тих, що при оформленні залів замість вишуканих використовують оригінальні декоративні елементи високої художньої якості.

Система кондиціонування повітря повинна діяти ефективно, забезпечувати умови комфорту для споживачів, але не обов'язково з автоматичною підтримкою режимів. Пред'являються менші вимоги до вишуканості меблів та інтер'єру приміщень.

Використовують порцеляновий посуд, посуд з кристалю та видувного скла, металевий посуд та столові прибори із нержавіючої сталі.

Штат підприємства комплектують працівниками високої кваліфікації, котрі мають спеціальну освіту, а також “майстрами - кухарями”, “майстрами - кондитерами”.

Асортимент страв, виробів та напоїв складається з усіх груп кулінарної продукції, включаючи фірмові. Надають додаткові послуги споживачам у

придбанні квітів, сувенірів, дрібного ремонту та чистки одягу в взуття, послуги зв'язку, виклик таксі тощо.

- перший - гармонійність, комфортність та певний асортимент послуг, різноманітний асортимент замовних та фірмових страв і виробів, а також напоїв складного приготування - для ресторанів, набір напоїв, коктейлів нескладного приготування, у тому числі замовних та фірмових - для барів.

Ресторану класу “перший” повинні забезпечити споживачів високим рівнем комфорту, при оформленні приміщень для відвідувачів використовують декоративні елементи. Вивіска світова з елементами декоративного оформлення.

Склад приміщень для відвідувачів: вестибуль, гардероб, зал, банкетний зал. Чоловічі та жіночі туалети з приміщенням для миття рук. Меблі повинні бути підібрані у відповідності з інтер'єром підприємства, основні види меблів – столи, стільці, крісла ресторанні, банкетки, серванти для офіціантів та інші.

Використовують порцеляновий, фаянсовий та сортовий скляний посуд, металевий посуд та столові прибори із нержавіючої сталі.

Столова білизна – біла або однокольорова (ручніки - білі), замість скатертин допускається сервіровка столів індивідуальною серветкою або національним рушником; скатертини, серветки, рушники замінюють по мірі їх забруднення.

Обов'язковою умовою є дотримання стильової єдності сервіровки столів у кожному залі підприємства.

Музичне обслуговування - з використанням стереофонічної радіоапаратури, або виступ вокально-інструментального ансамблю.

Рекламу оформлюють різноманітними декоративно-оздоблювальними матеріалами.

Меню та прейскурант друкують українською мовою, обкладинка для меню - з картону або цупкого паперу з художнім оформленням.

Штат ресторану комплектують кваліфікованими спеціалістами. Метрдотелі, офіціанти, кухарі повинні мати спеціальну освіту, очолює

виробництво фахівець не нижче 5-6 розряду. Обслуговують споживачів офіціанти.

Асортимент складається із замовних та фірмових страв, виробів та напоїв складного приготування. Пропонується широкий асортимент борошняних та кондитерських виробів, фруктів, вино-горілчаних, тютюнових виробів, фруктових та мінеральних вод, кондитерських виробів власного та промислового виробництва.

Споживачам надаються додаткові послуги з придбання сувенірів, відпуску страв та купованих товарів додому.

Кафе, їдальні, закуочні, буфети – на класи не поділяють. Класи підприємствам ресторанного господарства в Україні присвоюються міськими відділами торгівлі та ресторанного господарства при виконкомах

Їдальня - загальнодоступне або обслуговуюче певний контингент споживачів підприємство ресторанного господарства, що здійснює реалізацію обідньої продукції масового попиту відповідно до різноманітного по днях меню. Послуга харчування в їдальні - це виготовлення кулінарної продукції, різноманітної по днях тижня, або спеціальних раціонів харчування для різних груп обслуговуваного контингенту (працівників, школярів, туристів та ін.), а також створення умов для реалізації і споживання на підприємстві.

Їдальні розрізняють:

- за асортиментом реалізованої продукції - загального типу і дієтична;
- за обслуговуванням контингенту споживачів - шкільна, студентська, робоча та ін.
- за місцем розташування - загальнодоступна, за місцем навчання, роботи.

Загальнодоступні їдальні призначені для забезпечення продукцією масового попиту (сніданками, обідами, вечереями) в основному населення даного району та приїжджих. Тут застосовується метод самообслуговування споживачів з подальшою оплатою.

Їдальні при виробничих підприємствах, установах і навчальних закладах розміщуються з урахуванням максимального наближення до обслуговуваних контингентів. їдальні при виробничих підприємствах організують харчування

працюючих в денні, вечірні і нічні зміни, за необхідності доставляють гарячі страви безпосередньо в цехи або на будівельні майданчики. Порядок роботи їдалень узгоджується з адміністрацією підприємств, установ і навчальних закладів.

Їдальні при загальноосвітніх школах створюються при кількості учнів не менше 320 чоловік. Режим роботи шкільних їдалень узгоджується з адміністрацією школи.

Дієтичні їдальні спеціалізуються на обслуговуванні осіб, які потребують лікувального харчування. В дієтичних їдальнях на 100 місць і більше рекомендується мати 5-6 основних дієт, в інших їдальнях, що мають дієтичне відділення (столи), - не менше трьох. Страви готуються за спеціальними рецептурами і технологією кухарями, які мають відповідну підготовку, під контролем лікаря-дієтолога або медсестри.

Їдальні - роздавальні та пересувні призначені для обслуговування невеликих колективів працівників, звичайно розосереджених на великих територіях. Пересувні їдальні не мають кухні, здійснюючи тільки підігрівання страв, що доставляються з інших підприємств ресторанного господарства в ізотермічній тарі. Такі їдальні забезпечуються небитким посудом і приборами.

Їдальні повинні мати вивіску із зазначенням організаційно-правової форми, годин роботи. В оформленні торгових залів використовуються декоративні елементи, які створюють єдність стилю. В їдальнях застосовують стандартні меблі легких конструкцій, що відповідають інтер'єру приміщення, столи повинні мати гігієнічні покриття. Столовий посуд має бути фаянсовим, скляним з пресованого скла. Приміщення для відвідувачів повинні мати вестибюль, гардероб, туалетні кімнати. Площі торгових залів мають відповідати нормативу - 1,8 м² на одне посадочне місце.

Бар - підприємство ресторанного господарства з барною стойкою, яке реалізує змішані напої, міцні алкогольні, слабоалкогольні і безалкогольні напої, закуски, десерти, борошняні кондитерські і булочні вироби, товари промислового виробництва. Бари підрозділяються на класи: "люкс", "вищий" і "перший". Бари розрізняють:

- за асортиментом реалізованої продукції і способом приготування - молочний, пивний зал, кавовий, коктейль-бар, гриль-бар та ін.;
- за специфікою обслуговування споживачів - нічний клуб, відео-бар, вар'єте-бар та ін.

Обслуговування в барі - це послуга з приготування і реалізації широкого асортименту напоїв, закусок, кондитерських виробів, товарів промислового виробництва, створенню умов для їх споживання біля барної стойки або в залі.

Обслуговування в барах здійснюється метрдотелями, барменами, офіціантами, що мають спеціальну освіту і пройшли професійну підготовку.

Бари повинні мати світлову вивіску; для оформлення залів використовують декоративні елементи, створюючи єдність стилю. Мікроклімат підтримується кондиціонуванням повітря або приточно-витяжною вентиляцією. Обов'язковим атрибутом бару є барна стойка висотою до 1,2 м і табурети заввишки 0,8 м. У залі столи з м'яким або поліефірним покриттям, крісла м'які з підлокітниками. Вимоги до посуду такі ж, як і в ресторанах: з мельхіору, неіржавіючої сталі, фарфоро-фаянсовий, кришталевий, скляний вищих сортів.

Характеристика кафе як типу підприємства ресторанного господарства.

Особливості організації кафетерію

Кафе - підприємство ресторанного господарства, призначене для організації відпочинку споживачів. Асортимент продукції в порівнянні з рестораном обмежений. Реалізує фірмові, замовлені страви, борошняні кондитерські вироби, напої, купівельні товари. Страви в основному нескладного приготування, розширений асортимент гарячих напоїв (чай, кави, молоко, шоколад та ін.).

Кафе розрізняють:

- за асортиментом реалізованої продукції - кафе-морозиво, кафе-кондитерська, кафе-молочне, кав'ярня, кафе-пекарня, чайний салон;
- за контингентом споживачів - кафе молодіжне, кафе дитяче;
- за методом обслуговування - самообслуговування, обслуговування офіціантами.

Кафе на класи не поділяються, тому асортимент страв залежить від їхньої спеціалізації.

Кафе з обслуговуванням офіціантами мають в своєму меню фірмові, замовлені страви, але в основному швидкого приготування.

Складання меню починається з гарячих напоїв (не менше 10 найменувань), потім ідуть холодні напої, борошняні кондитерські вироби (8-10 найменувань), гарячі і холодні страви.

Кафе призначене для відпочинку відвідувачів, тому велике значення має оформлення торгового залу декоративними елементами, освітлення, колірне вирішення. Мікроклімат підтримується системою приточно-витяжної вентиляції. Меблі застосовуються стандартні легких конструкцій, столи повітряне покриття. Столовий посуд використовується з неіржавіючої сталі, напівфарфоровий, фаянсовий, сортовий скляний.

У кафе, окрім торгових залів, має бути вестибюль, гардероб, туалетні кімнати для відвідувачів.

Норма площі на одне посадочне місце в кафе - 1,6 м².

Кафетерій організовується переважно при великих продовольчих і універсальних магазинах. Призначений для продажу і споживання на місці гарячих напоїв, молочнокислих продуктів, бутербродів, кондитерських виробів та інших товарів, які не потребують складного приготування. Реалізація спиртних напоїв в кафетеріях, як правило не допускається.

Приміщення кафетерію складається із залу та підсобного приміщення. Бутерброди, гарячі напої готуються на місці, решта продукції надходить в готовому вигляді. Кафетерії організовуються на 8, 16, 24, 32 місця. Вони обладнуються високими чотиримісними столами. Для обслуговування дітей і літніх людей встановлюються один-два чотиримісних столи зі стільцями.

Характеристика закускової як типу підприємства ресторанного господарства

Закусочна (шинок) - підприємство ресторанного господарства з обмеженим асортиментом страв нескладного приготування для швидкого обслуговування споживачів. Послуги закускової залежать від спеціалізації.

Закусочні розрізняють:

- за асортиментом реалізованої продукції загального типу;
- спеціалізовані (сосисочна, пельменна, млинцева, пиріжкова, пончикова, шашлична, чайна, піцерія, гамбургерна, "Деруни", "Кулішна" і т. д.).

Закусочні повинні мати високу пропускну спроможність, від цього залежить їхня економічна ефективність, тому їх розміщують в поживлених місцях, на центральних вулицях міст і в зонах відпочинку. Закусочні належать до підприємств швидкого обслуговування, тому тут застосовується самообслуговування. У великих закусочних можуть організуватися декілька роздаточних ліній самообслуговування. Кожна секція реалізує продукцію одного найменування з своїм розрахунковим вузлом. Це прискорює обслуговування споживачів, яким бракує часу.

Торгові зали обладнуються високими столами з гігієнічним покриттям. Оформлення їх також має відповідати певним вимогам естетики і санітарії.

Із столового посуду допускається застосування посуду з алюмінію, фаянсу, пресованого скла.

За стандартними вимогами закусочні можуть не мати вестибюля, гардероба, туалетів для відвідувачів.

Площа залів в закусочних повинна відповідати нормативу - 1,6 м² на одне посадочне місце.

Чайний салон - спеціалізована закусочна, підприємство, призначене для приготування і реалізації в широкому асортименті чаю і борошняних кондитерських виробів. Крім того, в меню чайних включають гарячі другі страви з риби, м'яса, овочів, яєчню натуральну з ковбасою, шинкою та ін.

В архітектурно-художньому оздобленні залу використовуються елементи національного стилю.

Спеціалізація закусочних передбачає реалізацію певних видів продукції, характерної для цього підприємства.

Шашлична - популярний вид спеціалізованого підприємства, в меню якого не менше трьох-чотирьох найменувань шашликів з різними гарнірами і соусами, а також люля-кебаб, чахо-хбілі, курчата-табака; з перших страв -

харчо та інші національні страви, що користуються попитом у відвідувачів. Обслуговують в шашличних, як правило, офіціанти. В решті закусочних застосовується самообслуговування.

Підприємства швидкого обслуговування (ПШО), їх спеціалізація та характеристика

Вареничні - спеціалізовані закусочні, основною продукцією яких є вареники з різним фаршем. В меню включають також холодні закуски нескладного приготування, гарячі і холодні напої. Вареники можуть надходити у вигляді напівфабрикатів або готуватися на місці, в цьому випадку застосовують спеціальні автомати.

Млинцеві спеціалізуються на приготуванні і реалізації виробів з рідкого тіста - млинців, млинчиків, оладок, млинчиків, фаршированих різним фаршем. Урізноманітнюють подачу цих виробів сметаною, ікрою, повидлом, варенням, медом та ін.

Пиріжкові призначені для приготування і реалізації смажених і печених пиріжків, кулеб'як, розтягаїв та інших виробів з різних видів тіста.

Чебуречні призначені для приготування і реалізації популярних блюд східної кухні - чебуреків і біляшів. Супутня продукція в чебуречних - бульйони, салати, бутерброди, а також холодні і гарячі закуски.

Сосисочні спеціалізуються на реалізації гарячих сосисок, сардельок, відварних, запечених з різноманітним гарніром, а також холодних (вода, пиво, соки та ін.) і гарячих напоїв, молочнокислих продуктів.

Піцерія призначена для приготування і реалізації піци з різними начинками. При самообслуговуванні роздавальник готує піцу в присутності відвідувача, використовуючи відповідне устаткування. В піцерії може бути обслуговування офіціантами.

Бістро - нова мережа підприємств швидкого обслуговування. Бістро спеціалізується на українській кухні (борщі, вареники, котлети, млинці, салати, тістечка, напої).

Ресторани, які створилися упродовж останніх років, умовно можна поділити на групи :

- національні (у повному обсязі представлена національна кухня народів світу; інтер'єр включає елементи національного декору, етнічні предмети вжитку);
- з предметною спеціалізацією,
- швидкого обслуговування;
- тематичні (або концептуальні, тому що створювалися "під ідею", за певною концепцією);
- без чіткого спрямування.

Окрім того, ці заклади мають певну класифікацію, тобто відносяться до окремих класів. До них можна віднести:

- арт-кафе;
- гріль-бар;
- швидко;
- клуб-кафе;
- коктейль-бар;
- кав'ярня;
- паб;
- піцерія;
- суші-бар;
- тощо.

Арт-кафе - це порівняльно новий тип розважальних закладів, де окрім якісної кухні і сервісу, особлива увага приділяється розвагам відвідувачів. Арт-кафе зазвичай розміщуються в напівпідвальних приміщеннях, рідко виглядають як розкішне місце, декор усередині приміщення теж виконаний в дивному стилі. Вони є клубами по інтересах: любителів музики, живопису або іншого напрямку. У маленьких містах, арт-кафе - це звичайний бар, де вам можуть бути його неформальна обстановка. У обласних центрах і великих містах в арт-кафе може бути екзотична, а інколи і украй проста кухня, незвичайний дизайн і культ андеграунду у всьому.

Гріль-бар - це бар, в якому всі або майже всі страви готуються за допомогою грилю.

Швидко- невеликий ресторан-кафе, де подаються прості страви.

Кав'ярня-гастрономічний заклад, місце зустрічі для спілкування, де подають напої і десертні блюда, частіш за все каву, також торти, морозиво, чай або вино.

Паб- заклад, в якому продаються алкогольні напої для розпивання, усередині або поза даним приміщенням. Багато пабів передбачають наявність невеликого пивоварного заводу, який знаходиться безпосередньо в пабах або поблизу від них. Пиво, зварене там, є основним брендом паба.

Піцерія- Назва закладу що спеціалізується на приготуванні піци. Окрім піци, в більшості піцерій вам також обов'язково запропонують напої, десерти, і невеликий вибір других страв. Перевага відвідин піцерії - наявність спеціальної печі і індивідуальне приготування піци безпосередньо після вашого замовлення.

Для розширення послуг ресторанного господарства в містах існують ресторани за спеціальними замовленнями (catering).

3. В залежності від часу функціонування підприємства ресторанного господарства можуть бути

- постійно діючими
- сезонними.

Сезонні підприємства діють не весь рік, а як правило, у весняно-літній період. У місцях відпочинку відкривається велика кількість таких підприємств.

Стаціонарні підприємства працюють увесь рік незалежно від пори року, але у весняно-літній період можуть збільшити кількість місць на відкритому повітрі.

4. В залежності від місця функціонування підприємства ресторанного господарства можуть бути стаціонарними та пересувними (вагони-ресторани, автоїдальні, автокафе та ін.).

5. В залежності від контингенту який обслуговується, підприємства ресторанного господарства поділяються на загальнодоступні, які обслуговують усіх бажаючих та підприємства ресторанного господарства при виробничих підприємствах, організаціях та учбових

зкладах (робітничі, шкільні, студентські, дитячі та ін.). Розміщуються загальнодоступні підприємства харчування в місцях масового скопичення людей (центральна частина міста, селища, парки, суспільно-торговельні центри й ін.), при готелях, у житлових районах та мікрорайонах.

6. Підприємства ресторанного господарства як суб'єкти інфраструктури ринку можна підрозділити на ресторани мережі (мережеві) і незалежні.

1.3. Система управління закладом ресторанного господарства, її сутність, основні складові та принципи

Поняття «менеджмент» має широке тлумачення у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі.

Менеджмент - це управління в умовах ринку, ринкової економіки, що означає:

- орієнтацію фірми на попит і потреби ринку, на запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів продукції, що користуються попитом і можуть принести фірмі намічуваний прибуток;

- постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва: з меншими витратами, одержання оптимальних результатів;

- господарська самостійність, що забезпечує волю прийняття рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності фірми або її підрозділів;

- постійне коректування цілей і програм у залежності від стану ринку; кінцевий результат діяльності фірми або її господарчо- самостійних підрозділів виявляється на ринку в процесі обміну;

- необхідність використання сучасної інформаційної бази з комп'ютерною технікою для різноманітних розрахунків при прийнятті обґрунтованих і оптимальних рішень [4, с.17].

Система управління підприємством – це принципи та механізми

прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання. Стандартна система управління включає: опис діяльності, що необхідна для реалізації політики підприємства, у вигляді процесів; опис послідовності та взаємодії цих процесів; організаційну структуру, розподіл повноважень та відповідальності у системі; методики та методи здійснення процесів; опис ресурсів, що необхідні для адекватної реалізації процесів; встановлення критеріїв та методів, що будуть необхідними для моніторингу процесів; встановлення інформаційних каналів, що необхідні для моніторингу процесів. Таким чином, виходячи з сучасних підходів до управління, діяльність підприємства моделюється як сукупність процесів, кожний з яких знаходиться під контролем та управлінням відповідальної особи. Певний набір цих процесів складає основу стандартної системи управління.

Таблиця 1.4

Принципи побудови систем управління підприємствами ресторанного господарства[24]

Кожна з стандартних систем управління направлена на реалізацію політики, що сформульована керівництвом підприємства у даній області діяльності.

Сукупність спеціалізованих систем управління та єдиної інформаційної системи управління складає загальну систему управління підприємством, яка направлена на реалізацію загальної політики підприємства та знаходиться у процесі постійного контролю, аналізу та вдосконалення. Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління на підприємствах ресторанного господарства: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління, та принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління, які нами згруповано у табл. 1.4.

Під управлінням підприємствами ресторанного господарства розуміють різноманітні способи упорядкованого впливу на об'єкти (господарські одиниці) з метою розвитку й удосконалення виробничих, торговельно-технологічних процесів виготовлення продукції власного виробництва, її реалізації, обслуговування споживачів за мінімальних витрат праці та коштів. Системне

управління підприємствами ресторанного господарства є досить складним і вимагає від керівника ухвалення рішень з метою ефективної реалізації цілей і завдань.

Механізм управління підприємствами ресторанного господарства формується під впливом загальних особливостей і закономірностей розвитку ринкової економіки. Водночас цей механізм визначається такими особливостями діяльності підприємств, як переважання малих і середніх підприємств у структурі галузі та швидкість обертання капіталу; чутливість до ринкової інфраструктури; індивідуальність і нестандартність технологій виробництва продукції та послуг; динамічність організаційних форм і структур управління.

Підприємство ресторанного господарства може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, служб тощо).

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства чи іншими установчими документами.

Підприємство самостійно визначає власну організаційну структуру, чисельність працівників і штатний розпис.

Підприємство має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів з відповідними органами місцевого самоврядування в передбаченому законодавством порядку. Такі відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на підставі положення про них, затвердженого підприємством.

Організаційна структура управління забезпечує стабільність функціонування системи управління, завдяки чому підприємство ритмічно працює незалежно від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Створення організаційної структури управління зумовлене необхідністю розподілу прав і обов'язків між окремими підрозділами організації. Оптимальною є структура,

що дає змогу підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля працівників, задовольняючи попит споживачів послуг і продукції та досягаючи визначених цілей з високою ефективністю.

Для створення організаційної структури необхідно:

- визначити робочі місця для виконання конкретних функцій (вертикальна структура);
- згрупувати робочі місця у відділи та структурні підрозділи (структурна ієрархія);
- скоординувати функціональну діяльність (горизонтальна структура).

Організаційні структури сучасних підприємств ресторанного господарства зводяться до модифікацій таких основних видів структур, як лінійна, функціональна та лінійно-функціональна..

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Ринкові перетворення в економіці України створили умови для розвитку конкуренції в сфері ресторанного господарства, зміни структури та характеру послуг, пропонованих населенню, підвищили роль підприємств ресторанного господарства в розвитку економіки країни та задоволенні індивідуальних потреб людини і, нарешті, зумовили підвищення якості життя населення та його добробуту.

Таким чином, результати досліджень дозволили виявити позитивні тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Незважаючи на загальну тенденцію зниження кількості підприємств ресторанного господарства, що зумовлена, перш за все, загальною економічною кризою в країні та загостреним станом галузі ресторанних послуг, який можна пояснити активним входженням на ринок ресторанного бізнесу України міжнародних корпоративних мереж, слід відзначити великі перспективи розвитку для національних ресторанних мереж за рахунок неповної насиченості ринку, а також поглинання індивідуальних закладів ресторанного бізнесу. Перспектива подальших досліджень убачається у вивченні стану розвитку ресторанного

бізнесу у контексті тенденцій, що складуться в наступні роки, та формуванні стратегії розвитку за умови економічних реформ.

З початком економічної трансформації економіки України, коли прибутковість стала ключовою метою діяльності суб'єктів господарювання, відбулося значне зменшення кількості об'єктів ресторанного господарства при установах, промислових підприємствах, навчальних закладах тощо, які обслуговують споживачів, об'єднаних за професійними ознаками за місцем роботи або навчання. Якщо на кінець 1990 року ця закрита мережа закладів ресторанного господарства становила більше 70 %, то сьогодні - менше 20 %. Відповідно частка мережі загальнодоступних закладів зросла з 30 до більш ніж 80 %. Зменшення частки закритої мережі та чітка спрямованість фізичних осіб-підприємців на досягнення швидкого комерційного успіху обумовили характерні зміни у структурі мережі ресторанного господарства України за типами її об'єктів. Так, більше ніж удвічі зменшилася кількість фабрик-кухонь та фабрик-заготівелень, що обумовлено згортанням діяльності з централізованого обслуговування напівфабрикатами та готовою продукцією закладів ресторанного господарства, які функціонують при навчальних закладах, промислових підприємствах тощо. В той же час зростає кількість ресторанів (щорічний приріст майже 2 %), хоча їх частка і сьогодні залишається найменшою - 3,3 %. Пояснюється це тим, що в період ринкових трансформацій в Україні почали з'являтися ресторани, зорієнтовані в основному на ділову еліту, які, за оцінками фахівців, сьогодні можуть відвідувати 2-3 % населення країни.

До тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства, що набули актуальності за останні десятиліття, належать:

- поглиблення спеціалізації ресторанної пропозиції;
- утворення міжнародних ресторанних ланцюгів;
- розвиток мережі малих підприємств ресторанного господарства;
- впровадження в індустрію гостинності нових комп'ютерних технологій.

Отже, можна сказати, що з кожним роком в Україні з'являються все нові види громадського харчування, починаючи від фаст-фудів і закінчуючи

тематичними і високо елітними ресторанами, тому необхідно значну увагу приділяти особливостям розвитку даної сфери, а особливо темпам та динаміці його розвитку, слідкувати за тим як реагують на той, чи інший тип ресторанного господарства споживачі, розглядати у контексті їх уподобання.

Ресторанне господарство створює умови для досягнення суспільних цілей розвитку туризму. У ресторанах зустрічаються та знайомляться люди з різних країн, тут створюється сприятливе оточення для взаєморозуміння, корисних, ділових контактів, розвитку громадського та культурного життя.

Ресторанне господарство отримує значну частку доходів як від внутрішнього, так і міжнародного туризму, активізує валютні надходження, створює умови для «експорту» послуг і входження їх до міжнародного ринку. До того ж, «експорт» послуг здійснюється на досить вигідних умовах тому, що він не пов'язаний з транспортними витратами. У ресторанному господарстві зосереджена значна частина матеріально-технічної бази туристичної індустрії. Від якості будівництва, рівня устаткування й обладнання, різноманітності її типів істотно залежить ступінь комплексного обслуговування та задоволення потреб туристів у різних туристичних районах країни.

Перспективні напрями «руху» - локальні заклади, які обслуговували б спальні і околичні райони (піцерії, кафе), так звані «ресторани однієї вулиці». Недостатньо представлені підприємства, орієнтовані на переваги певного продукту. Неймовірний простір для розвитку має кейтерінг і доставка блюд додому або в офіс. Хочеться відзначити і перспективу закладів музичної спрямованості (не нічних клубів, а скоріше арт-ресторанів і арт-кафе). Дуже вдалими з погляду бізнесу є заклади, створені по вже наявному зразку, на цьому принципі базується ідея франчайзингу. В цьому випадку мінімалізується ризик невдачі концепції. По цьому шляху йде «Козирна Карта», більшість фаст-фудів. Будь-яке успішне підприємство ресторанного господарства - насправді вдала технологія, і, як будь-яка технологія, вона може бути відтворена в будь-якому місті миру. Тому у перспективі також очікується активний мережевий розвиток відомих ресторанных брендів.

Поглиблення спеціалізації підприємств гостинності взаємопов'язане з такою найважливішою тенденцією, як створення міжнародних ланцюгів, що мають велике значення у розробці та впровадженні високих стандартів обслуговування. Ресторанний ланцюг - це форма об'єднання закладів ресторанного господарства, яка здійснюється на основі різних видів і форм власності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ «РЕСТОРАН ЧЕРЕМШИНА»

2.1. Загальна характеристика закладу та його організаційної структури

ТЗОВ «Ресторан Черемшина» – є закладом ресторанного господарства і діє згідно чинного законодавства України. ТЗОВ «Ресторан Черемшина» працює з 2004 року. Користуються послугами ресторану здебільшого жителі Дрогобича, Трускавця та районів.

На ринку послуг для ресторану «Черемшина» існує сприятливий сегмент, куди в основному входять споживачі незадоволені обслуговуванням конкурентів. Особливістю, що виділяє ресторан з ряду подібних закладів, є інтер'єр і розташування, мальовнича територія довкола закладу, професіоналізм, привітність та доброзичливість персоналу, широкий спектр послуг, та креативний підхід до організації ресторанної справи.

Ресторан є юридичною особою, що має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви.

Воно має право від свого імені володіти, користуватися, розпоряджатися майном у відповідності з його призначенням і предметом діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати та позбуватися майна, бути позивачем та відповідачем в суді. Підприємство самостійно визначає форми витрат грошових коштів (готівкою чи безготівковою), а також суму грошових коштів, що постійно знаходяться в касі підприємства і має право передавати грошові та

матеріальні ресурси іншим підприємствам, організаціям, установам, а також приватним особам, що надають послуги підприємству. Підприємство має право отримувати короткострокові та довгострокові кредити в установах банку.

Перелік документів та нормативно - правова база ТзОВ «Ресторан Черемшина»:

- Статут підприємства;
- Свідоцтво про реєстрацію підприємства;
- Ліцензія на алкогольну продукцію;
- Відомості про стабільність санітарно-гігієнічного стану підприємства;
- Відомості про відповідність підприємства вимогам будівельних норм і пожежної безпеки;
- Метрологічне забезпечення виробництва;
- Відомості про контроль якості на підприємстві;
- Відомості про кваліфікацію виконавців послуг;
- Збірники рецептур страв і кулінарних виробів поряд з діючими в галузі стандартами та технічними умовами є основними нормативно-технологічними документами для підприємств громадського харчування.

Відмінністю закладу являється те, що поблизу немає житлових масивів та приватних будинків, при цьому вдала транспортна розв'язка забезпечує легкий спосіб досягання місцезнаходження ресторану навіть із сусідніх міст на авто, чи маршрутними таксі Дрогобич – Трускавець, Дрогобич – Стебник..

Ресторан працює щодня з 10.00 до 23.00, або до «останнього клієнта». З 23.00 кухня припиняє приймати замовлення, працює лише бар. Також у "Черемшині» діє доставка. Час доставки страв залежить від їх кількості та місця розташування клієнта користується популярністю серед мешканців міста. Але, як і будь-яке інше підприємство громадського харчування, цей заклад не застраховане від скарг гостей, непрофесіоналізму персоналу, втрати клієнтів і популярності. Дуже складно завоювативисокий статус серед аналогічних

підприємств у місті, та ще швидше його втратити. Споживачам постійно потрібно пропонувати щось нове.

Послуга харчування ресторану являє собою послугу з виготовлення, реалізації та організації споживання широкого асортименту страв і виробів складного виготовлення з різних видів сировини, покупних товарів, вино-горілчаних виробів, надають кваліфікованим виробничим і обслуговуючим персоналом в умовах підвищеної комфортності і матеріально-технічного оснащення в поєднанні з організацією дозвілля.

Обслуговуючий персонал має фірмовий одяг: біла ситцева сорочка і чорні брюки для чоловіків і біла ситцева блуза з чорною спідницею і жилетом для дівчат. Адміністратори, офіціанти, бармени кваліфіковані. Два адміністратора, вісім офіціантів, два бармен.

Відвідувачам пропонується меню в обкладинці з шкіряного палітурки, а так само вкладений преїскурант на вино-горілчані та тютюнові вироби. Асортимент пропонованих страв складається з національних і української кухонь.

Ресторан пропонує великий вибір холодних страв і закусок, других страв, в той же час, мало десертів, мала кількість напоїв. Асортимент продукції та послуги, що надає кафе відповідає типу підприємства та сучасним вимогам. Разом з тим у ТОВ є резерви удосконалення асортименту продукції, а також збільшення кількості послуг. Асортимент продукції, яку пропонує ресторан «Черемшина» представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад та структура асортименту продукції ТзОВ «Ресторан Черемшина» *
сформовано автором

На підприємстві працюють три кухарі, які мають 4-ий розряд. На робочому місці виробничого персоналу є технологічні картки з вмістом рецептури і короткої технологією страв, що випускаються. На всі вироби, що випускаються мають калькуляційні картки.

На підприємстві страви і кулінарні вироби готують відповідно спеціальним збірникам рецептур, технологічним картам, в яких приводиться перелік і кількісний склад продуктів, а також технологія приготування страв, оформлення та подача.

Крім того що в ресторані «Черемшина» домінує українська кухня тут ще готують страви класичної європейської та італійської кухні .

Ресторан надає споживачам:

- комплексні обіди, що включають в себе салат (закуску), гаряча перша страв, гаряча друга блюдо (основне блюдо і гарнір), хліб і напій на вибір (чай або компот), можлива доставка в офіс;
- приватні заходи, корпоративні свята і вечірки: організація весіль, днів народжень, ювілеїв або будь-яких інших урочистостей;
- складання спеціального банкетного меню, прикраса залу під будь-яке свято;
- організовує обслуговування банкетів різних видів, тематичних вечорів.

Оплата отриманої продукції проводиться як готівкою, так і за безготівковим розрахунком, для постійних відвідувачів передбачені знижки.

Споживачі мають можливість замовити будь-яку їжу с собою, яка буде упакована у спеціальні бокси. Діє служба доставки. Окремою пропозицією для доставки є можливість замовити піцу, яка може бути також замовлена з собою (самовивіз). Люди мають можливість замовляти кондитерські вироби з індивідуальними помітками та побажаннями.

Також у споживачів є можливість забронювати місця та зробити по попереднє замовлення, залишивши свій телефон і вказавши час прибуття. Послуга резервування столів є безкоштовною. Таким чином людина зберігає свій час і ,коли приходить до ресторану, всі страви вже готові і чекають на заброньованому місці.

Досить часто в ресторані проводяться бенкети за різноманітними приводами. Цілодобово в ресторані грає фонова музика. В залежності від сезону до уваги споживачів може бути запропонована жива музика у виконанні

професійних музикантів та вокалістів. При вході до ресторану розташований стенд з газетами та журналами. На території ресторану діє Wi-Fi зони.

Кількість обслуговуючого персоналу та їх обов'язки на торжестві будуть залежати від його характеру. Різні форми урочистостей вимагають різних процедур і різну організацію штату. У деяких випадках штат офіціантів діє як одна команда, яка обслуговує всіх гостей за кількома столами. В інших - у кожного офіціанта є свій сектор столів і своя група гостей, яку він обслуговує.

Сировину на підприємство замовляють у приватних постачальників, який закупає товар на сировинних базах, а частково закуповують самостійно. Зелень та овочі постачають з сировинних баз за містом, тому незалежно від пори року овочі поступають свіжі.

Електроенергія, вода та газ надходять від джерел міста.

Внаслідок специфічного розташування ресторану, контингент відвідувачів є дуже різноманітним. Зазвичай це мешканці міста Дрогобич, Трускавець, туристи, молоді люди. Високий відсоток постійних відвідувачів близько 30-40.

Приміщення в ресторані в залежності від їх функціонального призначення розподіляються на наступні групи: приміщення для споживачів; виробничі приміщення; приміщення для зберігання продуктів; технічні приміщення.

Ресторан має гарячий, холодний, кондитерський, та м'ясо-рибний цехи.

В гарячому цеху готують гарячі страви, супи, соуси. Заготовки, такі, як чищена картопля, цибуля та морква заготовляють в гарячому цеху кухарем даного цеху.

Кондитерський цех спрямований на виготовлення тортів, тістечок, відпускання домашнього печива та морозива.

В холодному цеху готують різноманітні салати, закуски, холодні супи та соуси, а також заготовки для страв які готуються безпосередньо в ньому.

Кухня розташована на першому поверсі і мають між собою та мийною столового посуду зручний зв'язок.

- У ресторані «Черемшина» використовують таку техніку:

- теплове обладнання (плита, смаження поверхня, плити електричні, пароконвектомат, фритюрниця, шафи жарові, мікрохвильові печі, гриль, кип'ятильники, водонагрівачі
- електромеханічне устаткування (м'ясорубка, міксер);
- барне обладнання (соковижималка, блендер, міксер, кавоварки, кавомолки, льодогенератори);
- холодильне обладнання (шафи холодильні, винна шафа, холодильні камери);
- Посудомийне обладнання.

Ресторан «Черемшина» здійснює свою діяльність на принципах господарського розрахунку, самокупності та самофінансування, самостійно планує свою діяльність, визначає перспективи розвитку та пріоритетні напрямки.

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства

Для здійснення своєї діяльності ресторан використовує трудові, матеріальні та фінансові ресурси, що застосовуються в торгівельно - технологічних процесах, споживаються і трансформуються у витрати.

Досліджуючи господарську діяльність будь-якого підприємства, велика увага приділяється аналізу фінансових результатів. Актуальність вивчення особливостей аналізу фінансових результатів виявляється в тому, що саме він дозволяє визначити найбільш раціональні способи використання ресурсів, сформувати структуру доходу та витрат, і побачити реальні прибутки чи збитки підприємства. Адже ефективність функціонування підприємства, незалежно від організаційно-правової форми та видів його діяльності в умовах ринку визначається здатністю підприємства приносити достатній прибуток. Прибуток є різницею між чистим доходом від реалізації товарів або послуг та їх повною собівартістю. Отже, маємо пряму залежність: чим більший прибуток отримує підприємство, тим кращий його фінансовий стан.

Дохід – це загальна сума виручки, яку підприємство отримує в результаті різних господарських операцій.

Собівартість – це вартісне вираження витрат підприємства на виробництво і реалізацію послуг та товарів, пов'язаних із використанням у процесі обслуговування природних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, виплату встановлених державою податкових відрахувань тощо.

Об'єм реалізації і величина прибутку, товарооборот, валові доходи, рівень рентабельності залежать від виробничої, збутової та комерційної діяльності підприємства. Отже, аналіз цих показників дає можливість оцінити діяльність підприємства в цілому і побачити чи є його функціонування рентабельним.

Головним джерелом інформаційного забезпечення аналізу фінансових результатів слугує «Звіт про фінансові результати» форма № 2 Проведемо дослідження динаміку фінансових результатів ресторану «Черемшина» протягом 2014 – 2016 років.

Розпочнемо аналіз з дослідження динаміки основних економічних показників таких як: товарооборот, валові доходи, валові витрати та фінансові результати від звичайної діяльності.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Ресторану Черемшина» за 2014-2016рр.

Рис. 2.1 Динаміка фінансових результатів ТОВ «Ресторану Черемшина» за 2014-2016рр.

* сформовано автором

Провівши аналіз динаміки фінансових результатів ресторану за 2014-2016 роки, ми бачимо, валовий дохід підприємства має тенденцію до постійного збільшення. У 2015 році дохід зріс на 26,76% а в 2016 році на 40,5%. Але валові витрати протягом цього періоду зростали з більшою швидкістю ніж доходи, у 2015 році вони зросли майже на 29%, а у 2016 на 46% що мало негативний вплив на фінансові результати діяльності закладу. Зростання прибутку підприємства у 2015 році відбулось на 19% а у 2016 році на 14,5%.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження показника рентабельності із 18,6% у 2014 він знизився у 2016 році до 13,5%.

Наступним кроком у аналізі фінансового стану є аналіз динаміки складу товарообороту підприємства, що представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка товарообігу ТзОВ «Ресторан Черемшина» за 2014-2016 роки

* сформовано автором

Як видно з даних таблиці у ресторані «Черемшина» спостерігається стійка тенденція до зростання валового товарообороту. Так, за період з 2014 по 2015 рік він збільшився на 315,8 тис. грн. або на 34,06%, а за період з 2015 по 2016 рік – на 317,7 тис. грн. або на 25,56%. Це відбулося в основному за рахунок збільшення товарообороту по продукції власного виробництва. Що стосується товарообороту по купованих товарах, то у 2016 році він знизився на 34,83 тис. грн. Також і питома вага обороту по продукції власного виробництва у валовому товарообороті за аналізований період суттєво зростає. Якщо у 2014 році питома вага обороту по продукції власного виробництва складала 86,1 %, а на куповані товари припадало 13,9 %, то у 2016 відповідно 91,4% та 8,6%.

Розглянемо динаміку та структуру доходу ТОВ «Ресторан Черемшина» за 2014 -2016 роки. Даний аналіз приведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура валового доходу ТзОВ «Ресторан Черемшина» за 2014-2016 роки.

* сформовано автором

З таблиці 2.4 видно, що валовий дохід ТОВ «Черемшина» на протязі 2014 – 2016 років постійно збільшується. В структурі валового доходу закладу найбільшу питому вагу займають доходи від реалізації продукції та послуг

харчування – більше ніж 95 %. Ця частина доходів за аналізований період постійно зростає і у 2016 році становить 97,5%. Доходи від надання додаткових послуг, таких як надання послуг офіціантів та кухарів для проведення бенкетів в інших підприємствах, установах, організаціях, продаж квітів та сувенірів з кожним роком займають меншу частку у структурі валового доходу. Частка позареалізаційних доходів в структурі валових доходів за 2015,2016 роки, зростає а саме доходи від реалізації майна, що не потрібно підприємству (частина застарілого устаткування).

Наступним кроком нашого аналізу буде характеристика динаміки і структури витрат, яка наведена в таблиці 2.5.

Витрати утворюються в процесі формування та використання ресурсів для досягнення мети - надання необхідних послуг споживачам.

Виробництво продукції потребує різноманітних витрат, які становлять витрати виробництва або собівартість продукції. До витрат виробництва відносять витрати сировини, матеріалів, технологічного палива, з оплати праці працівників, амортизації обладнання та інших основних засобів і т.п. але готова продукція повинна бути доведена до споживача. Цей торговельно-технологічний процес, пов'язаний з реалізацією товарів, вимагає певних витрат, які представляють собою витрати обігу. Витрати виробництва та обігу класифікуються за різними ознаками: явні і неявні витрати; граничні; альтернативні; в залежності від функцій, що виконуються підприємством; за видами витрат; матеріальні та нематеріальні; постійні та змінні; за товарними групами; прямі і непрямі; за статтями та ін . У той же час, класифікація витрат дозволяє виявляти резерви економії матеріальних, трудових і фінансових витрат підприємства, знижувати собівартість продукції, збільшувати рентабельність.

Як бачимо витрати обігу - один з основних оціночних показників результатів господарської діяльності ресторану. Вони дозволяють визначити якість і ефективність роботи колективу підприємства. Кожне підприємство має постійно вишукувати резерви економії витрат обігу при одночасному підвищенні якості обслуговування клієнтів.

Режим економії витрат обігу сприяє зростанню продуктивності праці і підвищенню рівня рентабельності, тому цілком очевидно, що їх вивчення з метою успішного аналізу та прогнозування, досить актуально в будь-який час. Так як від рівня знання структури витрат, тих чинників, які на них впливають, залежить їх зниження, то, отже, від рівня знання фахівцем такої економічної категорії, як витрати обігу, залежить прибуток господарської діяльності підприємства.

Таким чином, витрати виробництва та обігу є одним з найважливіших оціночних показників господарської діяльності ресторану, від їх рівня безпосередньо залежить прибуток будь-якої комерційної фірми.

Таблиця 2.5

Динаміка і структура витрат виробництва та обігу ТЗОВ «Ресторан Черемшина» за 2014-2016 рр., тис. грн.

Рис 2.2 Структура витрат виробництва та обігу ТОВ «Ресторан Черемшина» за 2016 р.

* сформовано автором

Провівши аналіз динаміки та структури витрат видно, що за проаналізований період сума витрат зросла. Загалом за період з 2014 по 2016 рік валові витрати збільшилися майже вдвічі, що пов'язано не тільки зі збільшенням обсягів діяльності а із суттєвим зростанням цін на товари та знеціненням гривні. Протягом аналізованого періоду суттєво зросла частка витрат на оплату праці з 34 % у 2014 році до 45% у 2016 .

Фінансові ресурси підприємства - це що знаходяться в розпорядженні підприємства грошові кошти, кредитні кошти і інші доходи та надходження. Всі джерела фінансових ресурсів умовно можна розділити на три великі групи - власні, позикові та залучені.

Власні джерела включають:

- статутний капітал;

- фонди, накопичені організацією в процесі діяльності (резервний капітал, додатковий капітал, амортизаційний фонд, нерозподілений прибуток);
- амортизація - це процес поступового перенесення вартості основних засобів та нематеріальних активів у міру їх зносу на вироблену продукцію, перетворення в процесі реалізації в грошову форму і нагромадження ресурсів для подальшого відтворення активів, які амортизуються;
- інші внески юридичних і фізичних осіб (цільове фінансування, внески, пожертвування).

Позикові - включають кредити банків або інших фінансових інститутів, бюджетні, комерційні кредити, емісію облігацій підприємства, а також кредиторську заборгованість.

Залучені - кошти дольової участі в поточної та інвестиційної діяльності, кошти від емісії цінних паперів (за мінусом витрат), страхове відшкодування (при настанні страхового випадку або терміну страховки), надходження платежів по фрайчайзингу, оренду тощо, інші засоби .

Таблиця 2.6

Показники фінансової сталості ТзОВ « Ресторан Черемшина» 2014-2016рр.

*сформовано автором

Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) протягом звітного періоду покращився в зв'язку із збільшенням частки власного капіталу у майні товариства на 4,49 %, (за рахунок списання податків) і його значення є вище від теоретично виправданої величини ($>0,5$), що вказує на фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт маневрування, який показує частину власного капіталу, що вкладений у найбільш мобільні активи погіршився в зв'язку із зменшенням власних оборотних засобів, однак його значення знаходиться в межах нормативного значення (0,5).

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу знаходиться в межах теоретично допустимої величини (<1)

Коефіцієнт фінансової стійкості показує питому вагу в загальній вартості майна всіх джерел засобів, які підприємство може використати в своїй поточній господарській діяльності без будь-якої шкоди для кредиторів.

Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність даного підприємства ресторанного господарства можливо бачимо, що

- товарооборот та дохід підприємства за досліджувальний період має тенденцію до збільшення.
- більшу частину у роздрібному товарообороту кафе займає реалізація страв власного виробництва, що свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства.

Негативні тенденції:

- зростання абсолютної суми витрат більш високими темпами, ніж товарообороту та валового доходу, що в свою чергу призвело зменшення прибутків;

Достатня забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення об'ємів продукції та підвищення ефективності виробництва. Наприклад, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежить об'єм та своєчасність виконання роботи, ефективність використання обладнання, машин, механізмів, і як результат - об'єм виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників. Отже, аналізуючи господарську діяльність підприємства доцільно буде розглянути ефективність використання його трудових ресурсів.

Таблиця 2.7

Ефективність використання трудових ресурсів ТзОВ «Ресторан Черемшина»

* сформовано автором

Середньооблікова чисельність працівників ресторану протягом досліджуваного періоду значних змін не зазнала. Вона є обґрунтованою та

виправданою і повинна забезпечити дві зміни персоналу. Середня заробітна плата працівників не висока переважна більшість працівників отримує зарплату на рівні мінімальної, передбаченої законодавством. У 2016 році середня зарплата зросла на 15,7%. Товарообіг на одного працюючого тобто продуктивність праці, за останні 2 роки зростає, при чому темпи його зростання значно випереджують темпи росту середньої зарплати, це позитивно впливає на розмір витрат ресторану. Водночас керівництво повинно звернути увагу на те, що потрібно належним чином мотивувати та заохочувати працівників, відповідно шляхом підвищення зарплати, або преміювання. Це підвищить їх зацікавленість у якості та результативності роботи.

Таким чином, аналіз фінансово-господарського стану підприємства в цілому виявив ряд негативних тенденцій в організації господарської діяльності, яких можна уникнути завдяки впровадженню і реалізації наступних заходів:

1. Розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства. Розширення асортименту страв та послуг з використанням нових технологій, дозволить спрямувати діяльність підприємства ресторанного господарства на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність, його виживання та конкурентоспроможність.

2. Удосконалення діяльності підприємства шляхом відкриття структурного підрозділу ресторану коктейль - бару який буде реалізовувати різноманітні фруктові соки та коктейлі в широкому асортименті. Це є дуже актуальним для даного закладу, оскільки асортимент напоїв в меню дуже незначний і його збільшення необхідно для задоволення потреб відвідувачів і залучення більшої кількості клієнтів. Необхідно впровадити окреме меню бару і провести відповідну рекламну компанію. Це дозволить збільшити чистий прибуток, а також задовольнить попит відвідувачів. Слід зауважити, що дана пропозиція є актуальною, ще й тому, що не потребує значних витрат.

3. Обґрунтування рекламної діяльності ресторану «Черемшина» та розробка рекламного бюджету закладу як одного з важливих напрямків підвищення якості обслуговування і доходів закладу на ринку ресторанних

послуг. Провівши аналіз діяльності досліджуваного підприємства було виявлено, що однією з важливих проблем закладу є те, що керівництво зовсім не приділяє увагу належній рекламі, і цим самим знижує кількість потенційних клієнтів та свою конкурентоспроможність. Підприємство може виділити кошти на впровадження реклами закладу по телебаченню, радіо, встановлення бігбордів, рекламу на транспорті, що неодмінно призвело б до збільшення попиту на пропоновані послуги. Обов'язково слід вказати години роботи закладу та зробити акцент на недорогі ціни. Також, необхідним є зміна вивіски кафе на більш яскраву і помітну. Враховуючи незначний штат працівників, відповідальність за проведення зазначених заходів повинна бути покладена на директора кафе. Основним його завданням має бути - забезпечення відповідності кількості та якості послуг кафе реальному та потенційному попиту клієнтів, проведення більш глибокого вивчення динаміки попиту споживачів, аналізу діяльності конкурентів, дослідження ринку потенційних постачальників. Важливим також є оцінити якість та культуру обслуговування шляхом анкетування відвідувачів, що вже поступово впроваджується і дає змогу виявити реальні недоліки функціонування закладу з точки зору споживачів.

4. Збільшення додаткових послуг закладу. Рестораном надається досить вузьке коло додаткових послуг: упакування страв і виробів, що придбані у кафе; організація музичного оформлення; бронювання місць в залі та інші. Було б доцільно провести анкетне опитування споживачів, і на основі аналізу даних анкет виявити, кількість додаткових послуг, а саме: упакування страв та виробів, що залишились після обслуговування; надання телефонного і зв'язку; проведення концертів, програм вар'єте, відео програм; послуги офіціанта, бармена по обслуговуванню вдома, на роботі, офісі; доставка кулінарної та кондитерської продукції у банкетному виконанні додому, в офіс; фото і відео; надання газет, журналів, ігрових автоматів, настільних ігор, більярду. Враховуючи побажання споживачів можна запровадити надання цих та інших послуг.

5. Провівши аналіз асортименту пропонуванних страв було виявлено, що в меню закладу представлено мало десертів та дуже незначний вибір напоїв, що негативно впливає на попит. Проблему з напоями частково можна вирішити за рахунок впровадження бару, та незважаючи на це в меню слід збільшити пропозицію гарячих напоїв. Також, меню необхідно поповнити десертами, які слід виготовляти з сезонних фруктів, що зменшить їх собівартість. Впровадження даних заходів є необхідним для збільшення кількості споживачів.

Розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства передбачає реалізацію низки заходів, в кінцевому рахунку спрямованих на підвищення ефективності їх фінансово-господарської діяльності. Це пов'язано з тим, що будь-які заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства мають на меті покращання їх фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.8

Вплив мікро факторів на основні показники діяльності ТЗОВ «Ресторан Черемшина»

*сформовано автором

Позитивними факторами діяльності ресторану є:

- стабільність у постачанні сировини,
- робота над розширенням кола споживачів
- задоволення споживачів якістю надаваних послуг
- позитивне ставлення контактної аудиторії
- нестабільна робота конкурентів.

Негативні фактори:

- Не достатня увага приділяється рекламі закладу
- Висока конкуренція у даній сфері діяльності
- Відсутність креативного підходу до встановлення концепції закладу.
- Слаба гнучкість у реагуванні на сучасні тенденції у сфері ресторанного бізнесу, та побажання клієнтів.

Зменшити негативний вплив перерахованих вище факторів, мені здається, можна таким чином:

- Провести роботу щодо вдосконалення рекламної концепції закладу.
- Матеріальне стимулювання та мотивація роботи персоналу персоналу.
- Вдосконалення меню закладу , провадження нових страв.
- Розширення переліку додаткових послуг ,що надаються закладом.

Крім факторів мікросередовища, що впливають на рівень розвитку послуг ресторану, існують і фактори макросередовища:

- зниження загального рівня купівельної спроможності;
- інфляції;
- зростання рівня безробіття;
- податкове законодавство.

Втриматись та зміцнитися на ринку для ресторану «Черемшина» є головним завданням на даний момент.

2.3. Оцінка системи управління виробничо-господарською діяльністю закладу ресторанного господарства

Управління підприємством здійснюється засновниками або призначеним ними директором. На даний момент обов'язки директора виконує один із засновників. Директор діє від імені підприємства, представляє його у всіх установах, підприємствах та організаціях , видає довіреності від імені підприємства на вчинення дій, які він відповідно до своєї компетенції вправі вчиняти.

Дослідження управління процесом обслуговування, його особливості і та ефективність проводилися за матеріалами ресторану «Черемшина», що є складним комплексним об'єктом, до складу якого входять різноманітні приміщення з різним функціональним призначенням.

Досягнення цілей підприємства передбачає спільну роботу групи працівників. На підприємстві діє чіткий розподіл праці, створені спеціальні підрозділи, запроваджено певну ієрархію посад, це забезпечує ресторану їхню внутрішню стабільність та є запорукою певного порядку у використанні

ресурсів.

Організаційна структура ресторану відображає повноваження і обов'язки, які покладені на кожного її працівника.

Схема організаційної структури ресторану «Черемшина» (представлена в Додатку 1).

Директор - це особа, яка:

- оформляє документи, необхідні для здійснення діяльності з надання послуг громадського харчування;
- забезпечує надання клієнтам необхідної та достовірної інформації про надавані послуги;
- здійснює організацію, планування і координацію діяльності ресторану.
- забезпечує високий рівень ефективності виробництва, впровадження нової техніки і технології, прогресивних форм обслуговування й організації праці.
- здійснює контроль над раціональним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, проводить оцінку якості обслуговування клієнтів.
- укладає договори поставки продовольчих товарів, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження і реалізації;
- представляє інтереси ресторану і діє від його імені.
- встановлює службові обов'язки для підлеглих йому працівників і вживає заходів щодо забезпечення їх виконання. Приймає рішення про призначення, переміщення та звільнення від займаних посад працівників ресторану, застосовує міри заохочення працівників, накладає стягнення на порушників виробничої та трудової дисципліни.

Бухгалтер – займається веденням бухгалтерського обліку та звітності, за своєчасним і правильним оформленням бухгалтерської документації, а також:

- контролює раціональність та економність використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, правильність відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій та їх відповідністю законодавству;
 - здійснює економічний аналіз фінансово-господарської діяльності за даними бухгалтерського обліку і звітності з метою виявлення та мобілізації внутрішньогосподарських резервів, усунення втрат і невиробничих витрат;
 - надає методичну допомогу працівників підрозділів та служб з питань бухгалтерського обліку, контролю, звітності й економічного аналізу;
 - складає економічно обгрунтовані звітні калькуляції собівартості продукції (робіт, послуг), проводить розрахунки по заробітній платі, нарахування та перерахування податків і зборів до бюджетів різних рівнів, платежів у банківські установи;
- До обов'язків адміністратора належить :
- контроль за раціональним оформленням залу, барних стійок, вітрин, і т.д.
 - перевірку виписаних рахунків та розрахунок звідвідувачами.
 - вживання заходів до запобігання і ліквідації конфліктних ситуацій.
 - розгляд претензії, пов'язаних з незадовільним обслуговуванням відвідувачів, і проведення відповідних організаційно-технічних заходів.
 - приймання замовлень і розробка планів проведення та обслуговування ювілейних урочистостей, весіль, банкетів.
 - контроль за дотриманням працівниками організації трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії та гігієни.
 - інформування керівництва про наявні недоліки в обслуговуванні відвідувачів, та вживання заходів до їх ліквідації.
 - складання графіку роботи офіціантів, барменів та інших працівників.

- виконання окремих службових доручень свого безпосереднього керівника.

Офіціант займається:

- сервіруванням столу відповідно до встановлених стандартів.
- контролем за чистотою, станом і комплектністю приладів, посуду та скатертинами та серветками на закріплених за ним столах.
- консультуванням гостей ресторану про особливості страв та напоїв, пропонованих гостям.
- прийманням замовлень від клієнта ресторану.
- подачею страв і напоїв згідно з установленими правилами обслуговування.
- прийняттям заходів, у рамках своєї компетенції, з вирішення проблем, що виникли у клієнта.
- створенням атмосфери гостинності.
- наданням рахунків гостям.
- отриманням плати за рахунками.

Бармен - обслуговує відвідувачів за барної стійкою готовими до вживання алкогольними та безалкогольними напоями, кондитерськими виробами та іншими виробами а також:

- оформляє вітрини та барну стійку, утримує їх у зразковому стані;
- складає та надає в бухгалтерію звіти про рух та залишок товарів, що знаходяться в його розпорядженні.

Шеф-кухар здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю кухні.

- спрямовує діяльність трудового колективу на забезпечення ритмічного випуску продукції власного виробництва необхідного асортименту та якості у відповідності з замовленнями;
- складає заявки на необхідні продовольчі товари та сировину, забезпечує їх своєчасне отримання зі складу, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження;
- складає меню;

- Здійснює постійний контроль за технологією приготування їжі, нормами закладки сировини та дотриманням працівниками санітарних вимог і правил особистої гігієни;
- складає графік виходу кухарів роботу;
- контролює правильну експлуатацію устаткування та інших основних засобів;
- контролює дотримання працівниками правил і норм охорони праці та техніки безпеки, санітарних вимог і правил особистої гігієни, виробничої та трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку;
- проводить роботу з підвищення кваліфікації працівників.

Кухар та мангальщик повинні:

- забезпечувати підготовку робочого місця до початку робочого дня, готувати страви , що входить в меню, і готувати обіди для персоналу, строго дотримуючись технологічного процесу і рецептів;
- дотримуватися правил товарного сусідства і ротації продуктів, контролювати терміни реалізації продуктів;
- відпускати готові страви суворо згідно чеків;
- підтримувати чистоту і порядок на кухні і на своєму робочому місці відповідно до вимог СЕС;
- проводити планові інвентаризації;
- своєчасно інформувати адміністрацію про відсутність продуктів, про несправності інвентарю, сантехніки.

Охоронець здійснює пропуск клієнтів у ресторан. Вирішує питання, що виникають у випадку некоректної поведінки клієнтів.

Кухонний працівник займається підготовкою продуктів для використання, миттям кухонного та столового посуду із застосуванням миючих засобів протягом усього робочого дня, очищенням тарілок і склянок від харчових відходів, доставкою чистого посуду на роздавальні столи; дотриманням чистоти на кухні, виконанням доручень кухарів.

Прибиральник проводить прибирання приміщень ресторану, витирає пил,

підмітає і миє підлоги, сходи, вікна, стіни, плінтуса, стелі в приміщеннях ресторану; розставляє урни для сміття, своєчасно очищає і дезінфікує їх; прибирає та дезінфікує туалети та інші місця загального користування.

Таблиця 2.9

Чисельності працівників ТЗОВ «Ресторан Черемшина» 2016 рік

* сформовано автором

Для кожного підрозділу ресторану «Черемшина» визначена чисельність працівників, що виконують ту чи іншу роботу, на основі технологічних операцій, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції, обслуговуванням споживачів

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Сьогодні, в період розвитку інформаційної та сфери послуг, ресторанний бізнес є одним з найбільш перспективних галузей: незважаючи на важке соціально-економічне становище в країні ресторани, кафе та інші подібні заклади відкриваються, і люди їх відвідують. При цьому спостерігається також значне зростання конкуренції, тому рестораторам слід враховувати найменші, не значимі на перший погляд, економічні коливання на ринку, зміни в структурі ринку, смакові переваги клієнтів, постійно змінюватися і вдосконалюватися не просто для того, щоб домогтися успіху, але і для того, щоб зуміти його утримати

надалі.

На ріст і дельнейшее розвиток ресторану можуть впливати ряд певних факторів, що не залежать від самого підприємства:

- економічна нестабільність (внаслідок економічної кризи важко буде отримати кредит під розвиток);
- недосконалість податкової системи (внаслідок неефективності діяльності системи оподаткування можлива втрата значної частини доходів підприємства);
- розвиток галузі (не дивлячись ні на що, ринок послуг, в т. ч. і ресторанна діяльність, зазнає позитивну тенденцію розвитку, головне здатність залучити і зацікавити клієнта і витримати конкуренцію);

- соціально-економічне становище споживчого сектора (розвиток і зростання ресторану на пряму залежить від рівня доходів потенційних клієнтів).

Існує також ряд інших різних факторів, які тим чи іншим чином можуть впливати на діяльність і розвиток ресторану і які повинні бути враховані керівництвом для прийняття ефективних управлінських рішень. Організація фінансового менеджменту в ресторані

У сучасних умовах менеджмент підприємства набуває першочергового значення, оскільки саме підприємства з ефективною системою менеджменту зможуть максимізувати свої ринкові зусилля і запропонувати ринку свої послуги і отримати за їх здійснення максимально можливу ціну, що дозволяє сповна окупити всі витрати, а також суттєво підвищити ефективність внутрішніх і зовнішніх інвестиційних проектів.

Що стосується конкретно ресторану «Черемшина», цілями і завданнями фінансового менеджменту є:

- виживання фірми в умовах конкурентної боротьби (часто фірмі для витіснення своїх конкурентів доводиться йти на дуже великі витрати);
- лідерство у боротьбі з конкурентами (так як даний ресторан є підприємством з дуже високим ступенем фінансової стійкості, яке здатне не тільки ефективно функціонувати в умовах конкурентної боротьби, а й утримувати при цьому лідерство);
- ресторан задоволений своїм становищем, але щоб не втратити його, прагне розвиватися на рівні найближчих конкурентів; зростання обсягів виробництва і реалізації

У даному розділі були розглянуті механізми управління господарською діяльністю ресторану, вивчені особливості економічної діяльності підприємства громадського харчування, комплексно розглянуті економічні категорії, що використовуються в ресторанному бізнесі, методика аналізу і планування показників у цих сферах комерційної діяльності.

Успішна робота ресторану залежить від багатьох факторів. Як і всяка складна

система, ресторан починається з задуму його творця і закінчується контролем і його функціонуванням.

Ресторан «Черемшина» є рентабельним підприємством з досить високим прибутком і великим економічним потенціалом. За час свого існування ресторан зумів створити собі непоганий імідж, залучити велику кількість відвідувачів, багато з яких стали постійними клієнтами. Незважаючи на велику конкуренцію більшість з них залишаються вірні ресторану. Все це забезпечується жорстким контролем начальства над обслуговуючим персоналом. Доцільно було б розробити систему матеріальної та моральної стимуляції, винагороди співробітників, створити умови для професійного просування співробітників. Для того щоб стимулювати працівників до ще більших досягнень можна розробити систему додаткових винагород, наприклад: встановити збільшення відсотків заробітку за досягнення працівником певної грошової суми в загальному прибутку компанії. Якщо офіціант або бармен заробив більше певної суми для компанії - його чекає премія чи він одержить зайвий відсоток від загального прибутку особисто для себе; можна влаштувати конкурс серед співробітників. Фотографія того, хто найкращим чином впорається з поставленою метою буде висіти на дошці пошани; при роботі понад норму - оплачувати додаткові години за подвійним тарифом.

Ресторанний бізнес захоплюючий і перспективний: правильний вибір місця і кухні, атмосфера і якісно організоване обслуговування створюють можливість для залучення ринку і дають гарний прибуток і інвестиції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Функціональні елементи системи управління закладом ресторанного господарства та їх удосконалення в контексті сучасних вимог до забезпечення якості обслуговування споживачів

Вдосконалення управління розвитком виробництва ресторанних послуг вимагає використання системного підходу. На сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу, в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища і постійно зростаючої конкуренції, система управління повинна адекватно коригуватися відповідно до впливу різних економічних, соціальних та інших факторів. Це коректування повинно бути засноване на системному управлінні внутрішніми і зовнішніми зв'язками всіх її елементів. Застосування системного підходу дозволить адекватно вирішувати проблеми управління розвитком виробництва ресторанних послуг, виробляти відповідні стратегії досягнення поставлених цілей в рамках раціональної та ефективної системи управління. Функціонування системи управління направлено, перш за все, на підвищення ефективності діяльності системи в цілому і основні показники її ефективності слід відшукувати в кінцевих результатах роботи об'єкта управління.

Для виконання функцій управління підприємствами, закладами ресторанного господарства створюється відповідна структура системи управління, яка являє собою сукупність спеціалізованих підрозділів, взаємопов'язаних процесом прийняття та реалізації управлінських рішень.

Система стратегічного управління організацією – це система, яка:

- спирається на вищих керівників і співробітників, що мають мотивовано професійний потенціал, як основу організації;

- спрямовує організацію до всебічного розвитку відносин зі споживачами з метою задоволення їх потреб за рахунок виробництва конкурентоспроможності продукції, надання якісних послуг та встановлення добросусідських відносин;

- визначає ефективність господарської діяльності підприємства через системи оперативного і поточного управління на основі принципів синергії;

- здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, викликане зовнішніми впливами і дозволяє домагатися конкурентних переваг;

- забезпечує сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі, не порушуючи гармонію навколишнього простору, завдяки підприємницької стратегії і винахідливості в її реалізації. У сфері ресторанного бізнесу весь план виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому повинен базуватися на плані маркетингу.

У разі успішного вирішення наявних проблем через виконання поставлених завдань існуватимуть значні передумови та можливості забезпечення розвитку підприємств ресторанного господарства та приведення їхніх послуг у відповідність до світових стандартів та практики. Ці напрями потребують дослідження, тому розглянемо деякі з них більш детально.

Сформовані завдання з реалізації управлінської ініціативи в ресторанному бізнесі об'єднують сукупність актуальних напрямів їх удосконалення, пов'язаних із наданням відповідних послуг населенню, підтримкою відносин із державними органами, організації виробничо-господарських процесів, підвищення ефективності використання капіталу підприємств, використання сучасних технологій та прийомів забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку.

Про негативні тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства свідчать деякі факти. Хоча масового закриття ресторанів не спостерігається, але підприємства, що функціонують в орендованих приміщеннях та не приділяють значної уваги управлінській активності, функціонують із мінімальною рентабельністю й можуть із часом закритися. Позитивним сигналом для розвитку підприємств громадського харчування є відсутність насиченості українського ринку ресторанних послуг, що за умов зниження попиту означає тільки скорочення кількості відвідувачів та середньої вартості одного замовлення й не призводить до закриття [10, с. 138].

Принципи, які визначають напрямки удосконалення системи управління підприємством [58]

Концентрації	Розглядається у двох напрямках: (1) концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління на вирішенні основних завдань та (2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління, що виключає дублювання
Спеціалізації	Розподіл праці в системі управління (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших працівників). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до цілей об'єкта управління, які змінюються
Наступності	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів управління і т. ін.
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом

Прямоточності	Впорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації по виробленню певного рішення. Вона буває горизонтальною та вертикальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами та взаємозв'язки між різними рівнями управління)
---------------	--

Кризові явища в соціально-економічному середовищі України призвели до оптимізації структури персоналу та активізації маркетингових комунікацій у ресторанах дорогих та елітних категорій. Подібна політика була характерна для підприємств ресторанного бізнесу, що належать до середнього цінового сегмента, які практикували знижки та різні акції. Решта підприємств, прагнучи скоротити операційні витрати, не проводили ніяких заходів, але оптимізували асортимент продукції, чим утримували коло постійних відвідувачів [7, с. 28]. Зазначений перелік заходів нині дозволяє забезпечити існуючі рівні розвитку закладів ресторанного господарства та активізувати його поліпшення після відновлення сприятливих умов в економіці України.

Господарювання й розвиток підприємств ресторанного господарства. З 2014 року здійснюється в абсолютно нових, надзвичайно негативних для цього виду бізнесу умовах, які порушили хід реалізації стратегічних планів розвитку всіх без винятку закладів. У результаті наявних подій виникла необхідність підтримки необхідної чисельності відвідувачів для покриття поточних витрат, а виконувати переважну більшість модернізаційних кроків можуть тільки потужні заклади громадського харчування, що мають вдале розміщення або мережу закладів і для яких несприятливі впливи менш відчутно знижують прибутковість бізнесу. Така ситуація концентрує увагу апарату управління підприємств ресторанного господарства на безпосередньому обслуговуванні клієнтів, застосуванні різноманітних маркетингових прийомів їх залучення, серед яких цінові знижки, рекламні акції, спеціальні умови приймання споживачів. Результатом таких заходів є підтримка уваги з боку постійних клієнтів та залучення нових відвідувачів.

Наявні умови ринкового середовища, зумовлені ситуацією в Україні та світі, призвели до вдосконалення організації ресторанного бізнесу, що сприяє підвищенню якості послуг як для існуючих сегментів споживачів, так і для нових. Негативний вплив на розвиток ресторанного господарства мають суспільно-економічні явища, спричинені політичною ситуацією в Україні, що проявляється у відсутності зростання кількості відвідувачів у закладах ресторанного господарства із внутрішніх мешканців та іноземних громадян через зниження кількості туристів. Підтримує відвідуваність ресторанів тенденція до підвищення рівня доступності харчування, можливість проведення ділових зустрічей та святкових заходів або вирішення в зручному місці поточних питань. Відносно стабільний рівень цін у закладах громадського харчування, надання безкоштовного доступу до мережі Інтернет, позитивна атмосфера у приміщеннях та інші подібні обставини привертають увагу різних категорій відвідувачів, які бажають задовольнити свої первинні потреби, побути в місцях, атмосфера яких пригнічує думки про негативні життєві виклики й тим сприяє відпочинку організму та відтворенню його функціональності. Але зростання запитів споживачів вимагає постійного вдосконалення цих послуг у місцях їх надання, що вимагає врахування передового світового досвіду в організації ресторанної справи.

Важливим аспектом управління підприємствами ресторанного господарства є налагодження належної взаємодії між державними органами, що контролюють економічну діяльність, умови постачання, зберігання, приготування й подачі продуктів харчування, та організації приймання відвідувачів у залах закладу. Зростання навантаження корупційної складової останніми роками ускладнило цей напрям взаємодії, що відображається на якості надання послуг. Звичайно, що окреме підприємство ресторанного господарства не спроможне встановлювати правила співпраці з контролюючими органами, але дотримання рекомендацій та норм обслуговування клієнтів, а також організації функціонування підрозділів забезпечення господарювання сприятиме розвитку ресторанного закладу та зменшуватиме кількість недоліків, за які потрібно буде відповідати перед

представниками органів контролю. Ці прагнення в закладах громадського харчування спроможні справити прямий ефект на підвищення якості обслуговування клієнтів, а отже, забезпечити бажане положення на ринку.

Важливе значення для розвитку ресторанної справи в Україні має встановлення контактів із недержавними організаціями, асоціаціями та іншими об'єднаннями учасників цього ринку, оскільки за таких умов можна обмінюватись досвідом, поєднувати інтереси, концентрувати зусилля та контролювати дії у вирішенні масштабних проблем. Особливо ефективною є така співпраця під час представлення вимог підприємств ресторанного господарства у взаємодії з державними органами, у питаннях відстоювання податкової політики, стандартизації діяльності, системи контролю, подолання різноманітних судових спорів.

Наступним актуальним напрямком розвитку підприємств ресторанного господарства можна назвати узгодження взаємозв'язків у системі закупівлі, постачання, транспортування, приймання, зберігання, переробки та споживання продуктових запасів і матеріально-технічного забезпечення. Значні проблеми в закладах громадського харчування на сучасному етапі їхнього розвитку полягають у відсутності злагоджених дій під час закупівлі сировини для приготування страв і продуктів харчування і їх подачі клієнтам. Необхідність підтримання високої якості обслуговування вимагає використання лише свіжої сировини, але цією обставиною досить часто нехтують і використовують напівфабрикати тривалого зберігання, заморожену продукцію, що призводить до втрати кондиції, псування та набуття ознак шкідливості для організму людини, у результаті існує ймовірність псування іміджу та прибутковості закладу внаслідок зниження кількості клієнтів.

Тому управлінський апарат відповідних підрозділів повинен функціонувати з дотриманням галузевих рекомендацій і складати плани закупівель, постачання та використання у виробничих процесах тільки свіжої сировини. За таких умов існуватиме ризик неповного використання запасів, але цінова політика ресторанів і, що головне, призначення націнки повинні бути сформовані таким чином, щоб покривати фактичні та можливі витрати й

спрямовувати решту на розвиток закладу. У більшості випадків вона будується саме на такому підході, але з набуттям високого іміджу ресторанні заклади можуть нехтувати деякими правилами та погіршувати свою постачальницько-збутову політику, що неприпустимо. Висока швидкість використання сировинних запасів та оперативність отримання доходів у результаті їх використання, вимагають від управлінських працівників постійної уваги до господарсько-виробничих процесів, оскільки несуттєва помилка може призвести до зниження ефективності роботи підприємства в ринковому середовищі, особливо якщо воно знаходиться в ньому порівняно незначний час або має невеликі розміри.

Описані обставини вказують на те, що на підприємствах ресторанного господарства важливе місце посідають не тільки підрозділи з приготування продуктів харчування та надання послуг клієнтам. Якщо розглядати певне підприємство галузі, то суттєві функції, покликані залучити клієнтів у заклад та підтримувати його функціонування, виконуються у відділі маркетингу, відділі закупівель, складських підрозділах, планово-економічній службі, бухгалтерському відділі, підрозділі безпеки та інформаційних систем. Лише на основі злагоджених кроків для вирішення поточних, перспективних та стратегічних проблем буде досягатись результативність управління підприємством.

Важливе значення на підприємствах ресторанного господарства має маркетингова діяльність, яка стосується позиціонування закладу в зовнішньому середовищі, доведення інформації про наявні особливості ресторану, які можуть бути цікавими для потенційних клієнтів та існуючих відвідувачів. Робота відділу маркетингу є досить широкою і включає як дослідження ринкового середовища та виявлення нових запитів споживачів, так і обґрунтування необхідності вдосконалення рецептури нових страв та вдосконалення асортименту продукції. Управління маркетинговою роботою повинно здійснюватись галузевим спеціалістом, обізнаним у специфіці ресторанного бізнесу, інакше розвиток підприємства буде стримуватись або взагалі не відбуватиметься.

В умовах підприємств ресторанного господарства різних областей України значення відділу маркетингу є однаково суттєвим. Наприклад, у великих обласних центрах та містах, де є суттєва конкуренція, лише певна частина закладів має достатню кількість відносно постійних клієнтів, що дозволяє підтримувати високі рівні прибутковості та темпи розвитку. У той же час інші підприємства громадського харчування відчують брак відвідувачів, що знижує ефективність їхньої роботи [1, с. 119]. Відділом маркетингу ця проблема має вирішуватись, і якщо в результаті проведення змін протягом 1-2 років ситуація не змінюється на краще, то подальша діяльність закладу в тому місці буде недоцільною.

Важливим напрямком управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу є впровадження сучасних інформаційних технологій. У сучасних умовах розвиток й ефективне ведення будь-якого бізнесу пов'язані з інноваційними підходами та автоматизацією всіх видів діяльності. До найпопулярніших інформаційних систем, направлених на автоматизацію управлінських процесів підприємств ресторанного господарства України, можна віднести систему управління рестораном R-Keeper. Вона здатна забезпечити високотехнологічне касове обслуговування клієнтів ресторану з підтримкою будь-якої форми оплати [5, с. 180].

До актуальних напрямів розвитку підприємств ресторанного господарства можна віднести технології креативної кухні та кейтерингу, організацію діяльності тематичних ресторанів; облаштування сенсорних дисплеїв меню Menu Board в холах готелів для ознайомлення з меню внутрішніх ресторанів; проведення різних шоу (наприклад, приготування шеф-поваром фірмових страв на очах у відвідувачів); розповсюдження інформації про ресторан за допомогою QR-коду [9, с. 456]. Використання інформаційних технологій та відносно нових способів обслуговування клієнтів підприємствами ресторанного господарства України виконує важливі функції з їх розвитку через сприяння підвищенню якості послуг, залученню клієнтів, збільшенню прибутку, отриманню конкурентних переваг на ринку [2, с. 55].

Сутність управління підприємствами ресторанного господарства

Невідчутність та гостинність ресторанної послуги	Нематеріальний характер послуги	Нерівномірний попит, незбереження послуг	Невіддільність від джерела	Мінливість послуг
--	---------------------------------	--	----------------------------	-------------------

Визначити «рекомендовану норму» таких необхідних елементів послуги, як ввічливість і привітність персоналу, важко, тому контроль якості послуги здійснюється через контроль поведінки персоналу. Якість послуг знаходиться в безпосередній залежності від емоційного і психологічного стану споживача та роботи самого персоналу. Сутність послуги полягає не стільки в задоволенні	Послуги не можуть вироблятися окремо від наявного матеріального продукту, тобто без експлуатації матеріально-технічної бази. З урахуванням особливостей обслуговування, де поєднуються виробництво та споживання послуг, цей процес визначається поняттям «надання послуг».	Попиту на послуги властиві риси нерівномірності, що зумовлено економічними, демографічними, природо-кліматичними факторами. Попит залежить від сезону. Незбереження послуг означає, що їх неможливо зробити завчасно. В умовах стабільного попиту на послуги їх незбереження не є проблемою, в умовах коливання попиту це суттєві збитки.	Послуги виробляються і споживаються одночасно. Під час надання багатьох видів послуг визначальним мотивом вибору того або іншого виробника є не стільки результат якоїсь послуги, скільки процес її одержання. Те, як працівники поведуть себе зі своїми відвідувачами, значною мірою визначає можливість повторного звернення відвідувача.	Якість послуг коливається в широких межах залежно від їх виробників, від часу і місця надання послуг, а також від багатьох інших чинників.
---	---	---	---	--

потреб відвідувачів, скільки перевершені очікувань.	в			
---	---	--	--	--

Рис. 3.1 Основні складові сутності управління підприємствами

Однією з результативних функцій управління розвитком підприємств ресторанного господарства України варто назвати інтеграцію учасників рекреаційного комплексу, що дозволить налагодити комплексне обслуговування туристів, відпочивальників або пересічних споживачів. Для підприємств ресторанного бізнесу співпраця з готелями, санаторно-курортними закладами, туристичними чи транспортними компаніями - це можливість залучення додаткової кількості відвідувачів та нарощення прибутків. Така ж ситуація може спостерігатись і в разі зворотної взаємодії, ефект від якої може проявлятись також в обміні досвідом відносно не конкуруючих організацій стосовно способів та технологій обслуговування клієнтів, що створюватиме додаткові імпульси для підвищення результативності управлінської ініціативи з розвитку бізнесу.

На сьогоднішньому етапі розвитку удосконалення управління підприємствами ресторанного господарства неможливий без обізнаності в питаннях менеджменту, без вміння самостійно й оперативно приймати вірні рішення з урахуванням інноваційних процесів та новітніх тенденцій розвитку бізнесу.

Сутність та специфіка ресторанної діяльності пов'язана з керівництвом та управлінням людьми, регулюванням їх поведінки. Тому для ефективного управління діяльністю необхідно розглянути підходи до ресторанного господарства, визначити основні характеристики сутності та специфіки господарювання підприємствами в сучасних умовах.

3.2. Удосконалення управління використанням виробничого потенціалу закладу ресторанного господарства

Виробничий потенціал, як економічна категорія, поєднує в собі кількісні показники кожного ресурсу та їхні конкретні потенційні характеристики

(можливості) і вказує на реальну, фіксовану та сформовану інтегральну спроможність підприємства або галузі. Дієздатність потенціалу підприємства забезпечується цілеспрямованим приведенням в дію суб'єктами господарювання існуючих структурних елементів (ресурсів) і визначається у процесі економічної діяльності підприємства.

Основна діяльність закладів ресторанного господарства, полягає у виробництві, реалізації та організації споживання кулінарної продукції у формі сніданків, обідів і вечерь.

Однак, діяльність закладів ресторанного господарства не обмежується цими основними функціями і є багатогранною. З метою скорочення часу на приготування їжі в домашніх у монах, - заклади ресторанного господарства випускають різноманітні напівфабрикати, кулінарні, кондитерські вироби, відпускають сніданки, обіди, вечері додому.

Корисний результат праці фахівців ресторанного господарства полягає не тільки у виробництві нових споживчих вартостей (кулінарних виробів і напівфабрикатів), але й у наданні послугу реалізації та організації споживання; вартість цих послуг збільшує ціну продукції ресторанного господарства.

Загальний випуск продукції закладів ресторанного господарства визначається виробничого програмою та передбачає випуск перших, других, третіх страв, холодних закусок, холодних, змішаних і гарячих напоїв; борошняних, кондитерських, кулінарних виробів, бутербродів і напівфабрикатів. Ця продукція називається продукцією власного виробництва.

Продукція власного виробництва є найбільш важливою складовою виробничо-торговельної діяльності закладів ресторанного господарства. Частка продукції власного виробництва складає близько 2/3 загального обсягу товарообігу, в той же час, вона істотно диференціюється в залежності від типу закладів ресторанного господарства. Так, у ресторанах частка власної продукції складає 45-60%, у кафе 70-75%, а в їдальнях доходить до 90% [10, с. 56].

В умовах виробництва на функціонування потенціалу підприємств ресторанного господарства впливають безліч об'єктивних і суб'єктивних чинників, серед яких слід виділити:

- склад і сучасний стан системи наявних ресурсів;
- ступінь відповідності складників потенціалу стратегічним цілям і завданням підприємства;
- його здатність забезпечувати стійкість господарської системи до впливу зовнішнього середовища та її внутрішню гнучкість (здатність до адаптації).

Ресурсна складова є необхідною передумовою формування потенціалу, але недостатньою умовою його функціонування. Під виробничим потенціалом підприємства варто розуміти впорядковану сукупність можливостей розвитку підприємства і факторів виробництва, необхідних для реалізації виробничої стратегії розвитку підприємства.

Управління виробничим потенціалом підприємства ресторанного господарства – це процес постійного пошуку найбільш ефективних напрямів покращення його виробничої діяльності та формування відповідних завдань із підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Основним завданням виробничого потенціалу є реалізація можливостей інтенсифікації існуючих виробництв, які дасть змогу значно скоротити витрати трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів на задоволення сьогоденних і майбутніх потреб суспільства.

Управління виробничим потенціалом варто розглядати як конкретну функцію менеджменту, виконання якої потрібно здійснювати в логічній послідовності:

- планування виробничої програми;
- організування роботи служб та підрозділів з метою виконання поставлених завдань;
- мотивування суб'єктів, які безпосередньо чи побічно впливають на виробничий процес;
- контролювання рівня якості виготовленої продукції і виконання виробничої програми загалом, регулювання виявлених проблем та недоліків [2, с.66].

За сучасних умов господарювання досить складним є дієве організування процесу управління виробничим потенціалом, адже саме цей процес потребує

включення в себе розробки різноманітних класифікацій чинників та їх аналіз щодо умов розвитку потенціалу, оцінку виробничого потенціалу та ефективне використання і розвиток виробничого потенціалу на майбутнє. Що стосується оцінки виробничого потенціалу підприємств ресторанного господарства, то для них варто понад усе прорахувати зміни у: матеріальних ресурсах, трудових ресурсах, основних засобах та ін. Також доцільно застосовувати факторні моделі та діагностику прогнозування діяльності. Від правильно здійсненої оцінки виробничого потенціалу підприємства залежатиме ефективне використання та розвиток потенціалу підприємства, що допоможе здобути поставлені перед підприємством цілі [5, с.127].

Удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства ресторанного господарства має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління виробничим потенціалом підприємства;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками виробничого потенціалу підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції та послуг [4, с.126].

Удосконалення організаційної структури управління формуванням та використанням виробничого потенціалу підприємства ресторанного господарства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників усіх підрозділів згідно з чинними нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням реальних умов праці.

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками виробничого потенціалу підприємства можна за допомогою впровадження ефективної системи планування, мотивації, внутрішнього

контролю, впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, [3, с. 50].

Важливим показником підвищення рівня ефективності управління формуванням та використанням виробничого потенціалу є зростання та покращення основних засобів підприємства, зростання обсягів виробленої ним продукції (виконаних робіт, наданих послуг) [5, с.128].

Одним із головних факторів підвищення ефективності управління формуванням та використанням виробничого потенціалу є оновлення та технічне вдосконалення основних засобів. Оновлення обладнання кухні дає змогу підвищити рівень продуктивності праці, якості продукції, оптимізувати процеси виробництва, сприяє економії матеріальних витрат, підвищує культуру та безпеку виробництва.

Здійснення ефективного управління виробничим потенціалом підприємства та його вдосконалення є складним та трудомістким процесом.

Важливе значення в організації роботи будь-якого ресторану має постійний пошук шляхів, подальше удосконалення виробничого потенціалу підприємства громадського харчування у просторі.

Основні фактори розвитку виробничого потенціалу :

- постійне вивчення досягнень у сфері розвитку виробничого потенціалу з метою адаптації і мобільності структури підприємства до нових досягнень у цій сфері ;
- оптимізація кількості і розмірів торгово-виробничих підрозділів підприємства;
- забезпечення раціонального співвідношення між основними і допоміжними підрозділами, оптимізація їх кількості і розмірів;
- раціональне планування підрозділів і генерального плану підприємства;
- забезпечення відповідності компонентів виробничої структури принципу пропорційності по виробничій потужності, прогресивності технологічних процесів, рівня механізації та автоматизації, кваліфікації кадрів тощо;

- забезпечення відповідності структури виробництва принципу прямоточності технологічних процесів з метою скорочення тривалості проходження предметів праці;
- забезпечення відповідності рівня якості процесів у системі (виробничій структурі підприємства) рівню якості "входу" в систему. Тоді і якість "виходу" системи буде високою;
- скорочення нормативного терміну використання основних фондів.

При розробці рекомендацій щодо удосконалення процесу виробництва слід звертати увагу на такі питання:

1. Чому мають місце затримки при переміщенні продуктів?
2. Як можна скоротити довжину маршруту переміщення?
3. Чи можна скоротити тривалість виробничого циклу?
4. Чи допоможе у вирішенні поставленої задачі використання додаткової

о чи більш досконалого обладнання?

5. Інші.

При розробці виробничого процесу, чи його удосконаленні, важливе місце займає вибір технологічного процесу приготування напоїв, кондитерських і кулінарних виробів, визначення послідовності і змісту операцій, підбір відповідного технологічного оснащення, нормування витрат сировини і напівфабрикатів, а також часу приготування продукції, виявлення можливості механізації та автоматизації процесів, оформлення необхідної технологічної документації.

До технологічної документації входять технологічні карти приготування страв, кондитерських і кулінарних виробів, технологічні інструкції виготовлення виробів, умов їх зберігання, транспортування, контролю якості; карти технологічного несучого, в яких описується послідовність виготовлення продукції, технологічний режим обробки сировини, вказується використане обладнання, час на приготування продукції, обсяги використаної сировини.

За цим відбувається впровадження більш досконалих задів роботи. Для успішного впровадження пропозицій про зміни необхідно переконати керівництво в їх необхідності і заручитися підтримкою робітників. Важливо по

ходу процесу удосконалення консультиватися з робітниками, які стають співучасниками реорганізації, що значно полегшить впровадження запропонованих удосконалень.

Якщо запропонований метод виробництва докорінно відрізняються від попереднього, то необхідно організувати навчання робітників.

Важливе значення має контроль за впровадженням для того, щоб виявити, чи функціонує метод виробництва так, як запроектовано. При необхідності провести додаткові консультації робітників.

Один з можливих шляхів удосконалення управління виробництвом – це його автоматизація. На сучасному етапі ресторани здійснюють перехід до більш автоматизованого виробництва, але багато хто не зробив ще навіть перший крок.

3.3. Напрямки удосконалення управління процесами обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства

Гостинність - комплексна послуга, якій притаманні визначені споживчі властивості та яка створює позитивний образ підприємства, що означає прояв «вторинного попиту» на послуги. Позитивний образ в сфері гостинності має створюватись за допомогою всебічного використання ресурсів гостинності.

Для забезпечення успіху на ринку заклад ресторанного господарства повинен створити конкурентоздатний набір послуг (продукт). З цією метою в межах розробленої стратегії поєднуються різні ресурси для виробництва конкурентоздатного продукту за вартістю, якістю та іншими атрибутами відносно аналогічних продуктів і продуктів-замінників.

Розроблення продукту охоплює всі стадії, що трансформують концепцію в реальний продукт. Висока конкуренція у сфері ресторанного господарства, зростаючі потреби та вимоги споживачів стимулюють вітчизняні заклади ресторанного господарства максимально ефективно формувати власну систему управління бізнесом, яка дозволить не тільки підвищити якість обслуговування

клієнтів, завоювати їх лояльність, але й виграти конкурентну боротьбу на ринку.

На сучасному етапі розвитку менеджменту ресторанного бізнесу провідне місце в управлінні підприємствами ресторанного господарства належить процесу прийняття рішень, тому що рішення, прийняті керівником, визначають не лише рівень ефективності його діяльності, але й забезпечують стійкий розвиток об'єкта управління та утримання ним позицій на ринку. Колективна раціональна діяльність на основі професійного управлінського рішення є запорукою досягнення високої організаційної культури суб'єктів сучасного ресторанного бізнесу.[15;с.142]

Управлінська діяльність є специфічним різновидом трудового процесу і для неї є характерними всі притаманні йому елементи.[30;с.469]

Керівник повинен чітко визначати й використовувати можливості й здібності працівників, виявляти турботу про умови їх праці і побут, створювати позитивний соціально - психологічний клімат у колективі.[8;с.186]

До числа основних чинників, що визначають культуру обслуговування в ресторані «Черемшина», відносяться: наявність сучасної матеріально технічної бази, різноманітний асортимент продукції, що випускається, упровадження прогресивних форм і методів обслуговування, надання додаткових послуг відвідувачам (музичні програми, проведення вечорів - зустрічей, виклик таксі), наукова організація праці у всіх ланках обслуговування, вивчення попиту на продукцію і послуги масового харчування), рівень рекламно - інформаційної роботи , підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу .

У ресторані «Черемшина» організація споживання продукції супроводжується процесом обслуговування, який є однією з найважливіших сторін діяльності ресторану. В процесі обслуговування продукцію, яка виготовлена на підприємстві, доводять до споживача і одночасно в ресторані створюються умови для її споживання.

Процес обслуговування споживачів в ресторані «Черемшина» можна поділити на такі стадії та елементи, які описані нижче.

Процес обслуговування поділяється на дві стадії:

1. Реалізація готової продукції;
2. Організація споживання готової продукції.

Тут виділяють такі елементи:

- зустріч і розміщення гостей;
- прийом замовлення;
- передача замовлення на виробництво;
- отримання і подавання замовлених страв і напоїв;
- розрахунок із споживачами.

Сьогодення ставить перед підприємствами ресторанного господарства нові вимоги для ефективного функціонування в сфері послуг. Для ефективної роботи на ринку та втримання існуючих позицій, їм потрібно знайти нові шляхи поліпшення системи менеджменту. Перед підприємствами постійно виникає необхідність знаходити нові варіанти вдосконалення процесу обслуговування споживачів для успішного існування на ринку ресторанних послуг та підвищення прибутку.

Найважливішим завданням менеджменту у ресторанному бізнесі є організація виробничого процесу та надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів [3].

Якість обслуговування - це невід'ємна складова ефективної роботи закладу ресторанного господарства, завдяки якій можливо втримати споживача. «Обслуговування на вищому рівні» стало дуже актуальним і важливим елементом ефективного функціонування закладів ресторанного господарства.

Принципи управління підприємством, і зокрема процесом обслуговування в ресторанах, визначають вимоги до системи та структури організації процесу управління.

Одним з основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг є надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкурентами. Ключовим тут є надання таких послуг, які б задовольняли, і навіть перевершували, очікування цільових споживачів. Очікування споживачів формуються на основі досвіду, що вже є у них, а також інформації, що отримується за прямими (особистими) або за масовими (неособистими)

каналами маркетингових комунікацій. Виходячи з цього споживачі вибирають виробника послуг і після їх надання порівнюють своє уявлення про отриману послугу зі своїми очікуваннями. Якщо уявлення про надану послугу не відповідає очікуванням, клієнти втрачають будь-яку цікавість до закладу, що надає послугу, якщо ж відповідає або перевершує їх очікування, вони можуть знов звернутися до такого виробника послуг [4].

Якість - комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг та ін. Найважливішою складовою всієї системи якості є якість продукції, процесу обслуговування.

Якість обслуговування - це досить складна категорія, що характеризується сукупністю умов, які надають замовнику під час отримання послуги максимально зручні обставини при мінімальних витратах часу.

Забезпечення якості - це своєчасне виконання запланованих заходів, необхідних для впевненості в тому, що продукція чи послуга задовольняють вимоги показників якості на конкретний виріб.

Управління якістю - це скоординоване функціонування, котре зводиться до спрямування та контролювання діяльності організації щодо забезпечення якості послуг чи товарів.

Якісне обслуговування в ресторані на сьогоднішній день не лише одна з конкурентних переваг, але і новий стандарт, за яким клієнти визначають якість послуги або товару. Асортимент, смакові властивості страв, ціни, дизайн, імідж, місце розташування важливі, але вони ніколи не компенсують в очах споживача неуважного і недбалого ставлення з боку персоналу. Ресторан, що зумів надати споживачам найкращий сервіс, отримує найсильнішу конкурентну перевагу.

Послуги ресторану мають складну структуру - вони складаються із великої кількості компонентів і параметрів, різних за своєю природою та важливістю для споживача. Це робить складним поліпшення і підтримку якості обслуговування. І складності зростають із розширенням ресторанної мережі. Потреба в системному контролі сервісу в ресторані є важливим інструментом

підтримки іміджу ресторану, включаючи розповіді про історію ресторану, способи і традиції приготування страв і напоїв, особлива увага приділяється постійним споживачам і т.д

А для ресторану швидкого обслуговування типова структура стандартів сервісу така: зовнішній вигляд ресторану, інтер'єр ресторану, чистота, мерчандайзинг, робота персоналу, зовнішній вигляд персоналу, якість страв, атмосфера та ін.

Кожен напрямок сервісного бізнесу повинний мати свою базу критеріїв якісного обслуговування - формалізовані стандарти галузі. Так, у сфері роздрібної торгівлі під сервісом розуміють доброзичливість і компетентність у процесі консультації, для ресторану швидкого харчування - швидкість обслуговування, чистоту і якість страв, для банку важлива глибина консультації, конфіденційність і довіра споживача до експерта. Головна вимога при поліпшенні якості обслуговування - це створення єдиних стандартів, що виключають двояке тлумачення.

Стандарти обслуговування є фундаментом, на якому будується система навчання персоналу. За основу програми навчання приймаються певні стандарти надання якісних послуг, і навіть форми навчання можна підбирати виходячи зі змісту цих стандартів. Та навіть добре вивчений персонал та досконалі стандарти сервісу не гарантують якісного обслуговування споживачів. Для ефективної роботи цієї сфери потрібна програми контролю виконання стандартів та наявність зворотного зв'язку клієнта і персоналу. Контроль, як одна з основних функцій менеджменту, повинний бути системним і об'єктивним.

Регулярний контроль якості обслуговування потрібен за таких умов:

- процес обслуговування нескладний - потреби споживачів і сценарії обслуговування досить стандартні;
- послуги надаються масово, великий потік споживачів;
- компанія показує якість обслуговування, як одну зі своїх переваг;
- конкуренція компаній в області цін чи асортименту зміщується в сферу якості обслуговування.

Забезпечення поліпшення якості обслуговування - досить важкий і тривалий процес. Його успішність залежить від зрілості фахівців із менеджменту у компанії, залучення професіоналів для виконання вузьких специфічних задач, а також ретельного планування для забезпечення якісного обслуговування.

У сучасних економічно нестабільних умовах при високому рівні конкуренції підприємства значним чином активізують роботу із забезпечення відповідної якості надання послуг. Важливим завданням при цьому є розробка заходів самими учасниками ресторанного бізнесу, які дозволяють залучати клієнтів, упроваджуючи нові технології, пропонуючи додаткові послуги й сервіси, безперервно покращуючи якість обслуговування.

Рис. 3.2 Характеристика специфіки управління процесами обслуговування споживачів підприємствами ресторанного господарства

Постійні зміни в ринковому середовищі спричиняють мінливість умов господарювання підприємств ресторанного бізнесу. При цьому специфіка послуг закладів громадського харчування вимагає постійного їх удосконалення для більш якісного задоволення запитів відвідувачів. Зміна соціально-економічних умов життя населення в країні призвела до зниження його платоспроможності та перегляду життєвих цінностей у споживачів ресторанних послуг.

Наявність деструктивних явищ в економіці України призводить до незначного розвитку підприємств ресторанного господарства, що проявляється в повільному зростанні кількості популярних серед населення закладів громадського харчування та скороченні непривабливих із різних причин закладів.

Варто відзначити, що підприємства ресторанного господарства перебувають під постійним впливом різної сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, що вимагає проведення модернізаційних та іноді реорганізаційних змін. Підприємницька діяльність у ресторанному господарстві в першу чергу має соціальне призначення задоволення потреб клієнтів у харчуванні. Платна

основа послуг створює економічні результати, що вимагає від цих підприємств дотримання вимог ведення підприємницької діяльності в частині забезпечення відносин із державними та іншими контролюючими органами.

Економічні аспекти функціонування підприємств сфери громадського харчування розглядаються як комплексна система виробництва та продажу продукції, у результаті чого цей бізнес є інтегрованим та більш привабливим із точки зору інвестиційних вкладень порівняно з іншими напрямками діяльності. Наявність швидкого обігу вкладених коштів підвищує ефективність використання капіталу та за умов кваліфікованого менеджменту може забезпечити високу прибутковість господарювання. Значний вплив на досягнення високих економічних показників має як маркетингова складова управління ресторанним бізнесом, так й інші елементи управлінського впливу, серед яких інформатизація діяльності, розширення переліку послуг закладів громадського харчування, індивідуалізація обслуговування клієнтів, навчання персоналу, удосконалення технологій приготування та подачі страв, зміна особливостей діяльності ресторанів залежно від сезонності. Саме ці та деякі інші аспекти функціонування ресторанного господарства визначають актуальні завдання управління його розвитком. Успішне управління діяльністю забезпечить конкурентні переваги кожного окремого закладу серед учасників ринку та надасть власникам бажаний результат не лише економічного характеру, а й культурного, соціально-психологічного та морально-етичного. Зважаючи на це, найбільш актуальними завданнями управління підприємствами ресторанного господарства в контексті вирішення наявних проблем можемо вважати подані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Актуальні проблеми та напрями їх вирішення для забезпечення розвитку діяльності підприємств ресторанного господарства України [59]

Проблеми	Завдання	Напрямки вирішення
----------	----------	--------------------

Військові дії в країні та кризові явища в соціально-економічній сфері	Створення умов для збереження майна закладу і його присутності на ринку	Розробка заходів із збереження існуючих рівнів розвитку, якості надання послуг, корегування цінової політики, перехід на режим ощадливості та економії
Зниження можливостей у населення для відвідування закладів громадського харчування	Перегляд умов приймання клієнтів, підвищення лояльності в їх обслуговуванні	Надання додаткових послуг під час обслуговування клієнтів, забезпечення безкоштовного доступу до мережі Інтернет, уведення в меню спеціальних страв, які характеризуються вищою доступністю та високою якістю
Негативний досвід співпраці закладів ресторанного господарства з державними контролюючими органами	Розробка заходів із налагодження стосунків із зовнішнім середовищем та державними органами	Дотримання нормативно-правових актів, що регулюють діяльність і процеси надання послуг, оперативне усунення наявних недоліків. Забезпечення відповідності господарських процесів нормативним положенням і стандартам
Низька якість сировини, матеріально-технічного забезпечення	Удосконалення організації процесів матеріально-технічного забезпечення	Налагодження зв'язків із постачальниками якісної сировини та матеріально-технічного забезпечення. Дотримання рекомендацій і вимог приготування якісної продукції
Низька ефективність використання капіталу	Зростання віддачі капіталу та прибутковості діяльності	Раціоналізація витратної політики закладів ресторанного господарства, оптимізація структури персоналу та кількості об'єктів утримання
Низький рівень інформатизації бізнесу	Підвищення чисельності бізнес-процесів, які контролюються з використанням інформаційних технологій	Вивчення досвіду впровадження сучасних інформаційних технологій, характерних для підприємств ресторанного бізнесу, які дозволять підвищити оперативність обслуговування клієнтів та контроль за рухом грошових коштів

Продовження таблиці 3.2

Низька якість роботи забезпечуючих підрозділів на підприємствах ресторанного господарства	Налагодження роботи відділів маркетингу, планування, обліку та контролю, безпеки інформаційних технологій, постачання і збуту	Виявлення прорахунків керівництва закладів ресторанного господарства в координації роботи підрозділів, підбір компетентного персоналу, забезпечення належного виконання функцій усіма підрозділами і їхньої реальної роботи
Низький рівень узгодженості роботи ресторанних закладів з іншими учасниками реакційного бізнесу	Налагодження зв'язків із туристичними компаніями, готельно-розважальними закладами.	Підприємства ресторанного господарства в результаті взаємодії із широким колом учасників реакційного бізнесу можуть підвищити відвідуваність і прибутковість своїх закладів шляхом залучення учасників екскурсій, туристів, клієнтів санаторно-курортних закладів і готелів
Відсутність значного інтересу до нових видів організації харчування клієнтів та диверсифікації каналів збуту продукції	Розробка заходів, що дозволять упровадити засоби креативної кухні, стилю високих технологій та кейтеринг-сервісу	Використання вказаних технологій обслуговування споживачів дозволить розширити коло сегментів ринку для значної кількості підприємств ресторанного господарства та наростити тим самим свою присутність на ринку, створивши позитивні передумови для розвитку

Як показують проведені дослідження, визначальним критерієм вибору підприємства ресторанного господарства споживачами досить часто є якість обслуговування та продукції, тоді як престижність та зовнішній вигляд оздоблення відходять на другий план [4, с. 73]. Така ситуація робить актуальним вирішення проблем із підвищенням кваліфікації обслуговуючого персоналу та працівників кухні, оскільки українські відвідувачі останніми роками частіше приходять в ті заклади громадського харчування, які пропонують якісні страви, а з погіршенням якості продукції - віддають перевагу іншим закладам [6, с. 47].

Подальші завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства України будуть формуватись під впливом наявних тенденцій

зміни форматів існування закладів громадського харчування та технологій обслуговування споживачів. Так, набули поширення невеликі заклади з українською кухнею, страви якої користуються попитом у країні та знаходяться в середньому і низькому цінових сегментах. Вплив іноземної культури та відсутність можливостей подорожувати в переважній більшості українських громадян призвели до появи та стрімкого розвитку закладів з італійською, японською, китайською, грузинською, американською кухнями. Розвиваються заклади із порівняно вузьким сегментом продуктів харчування - кавою, чаєм, безалкогольними напоями та мінеральною водою, випічкою, кондитерськими виробами, солодощами. Це вимагає від підприємств ресторанного господарства відповідної реакції, оскільки в разі введення аналогічного асортименту у свої меню, вони матимуть більше переваг через вищу якість інтер'єру та атмосфери у залах.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Ресторанний бізнес – одна з небагатьох сфер вітчизняної економіки, до якої практично з самого початку економічних реформ в повній мірі з'явилися ринкові відносини. Сьогодні – це найбільш динамічно розвинутий і високоприбутковий, а, отже, перспективний для інвестицій і привабливий для підприємців сегмент українського ринку послуг. Все це поставило перед управлінням підприємств цієї сфери послуг цілий ряд нових завдань, таких, як необхідність підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентної позиції, що неминуче пов'язано з впровадженням в повсякденну практику ведення бізнесу сучасних досягнень менеджменту і маркетингу.

Асортимент послуг, які пропонують заклади ресторанного господарства, це сполучний елемент між попитом і пропозицією, центральною ланкою ресторанного бізнесу.

Складність вирішення проблем управління розвитком виробництва ресторанних послуг вимагає використання системного підходу. На сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу, в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища і постійно зростаючої конкуренції, система управління повинна

адекватно коригуватися відповідно до впливу різних економічних, соціальних та інших факторів . Це коректування повинно бути засноване на системному управлінні внутрішніми і зовнішніми зв'язками всіх її елементів. Застосування системного підходу дозволить адекватно вирішувати проблеми управління розвитком виробництва ресторанних послуг, виробляти відповідні стратегії досягнення поставлених цілей в рамках раціональної та ефективної системи управління. Функціонування системи управління направлено, перш за все, на підвищення ефективності діяльності системи в цілому і основні показники її ефективності слід відшукувати в кінцевих результатах роботи об'єкта управління.

Для виконання функцій управління підприємствами, закладами ресторанного господарства створюється відповідна структура системи управління, яка являє собою сукупність спеціалізованих підрозділів, взаємопов'язаних процесом прийняття та реалізації управлінських рішень. Для ефективного розвитку ресторанного бізнесу, необхідно мати систему управління, адекватну високого динамізму зовнішнього середовища, яку можна описати і графічно представити. Система управління організацією – це система, яка:

- спирається на вищих керівників і співробітників, що мають мотивовано професійний потенціал, як основу організації;
- спрямовує організацію до всебічного розвитку відносин зі споживачами з метою задоволення їх потреб за рахунок виробництва конкурентоспроможності продукції, надання якісних послуг та встановлення добросусідських відносин;
- визначає ефективність господарської діяльності підприємства через системи оперативного і поточного управління на основі принципів синергії;
- здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, викликане зовнішніми впливами і дозволяє домагатися конкурентних переваг;
- забезпечує сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі, не порушуючи гармонію навколишнього простору, завдяки підприємницької стратегії і винахідливості в її реалізації. На нашу думку, в сфері ресторанного

бізнесу весь план виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому повинен бути оснований на план маркетингу.

Всі принципи побудови системи управління реалізуються у взаємодії. Їх сполучення залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

Сучасний менеджмент розглядає організацію не як сукупність відділів, а як сукупність бізнес-процесів, що протікають в її межах. Підпорядкування структури процесам, а процесів - стратегії означає, що спочатку треба вибудувати стратегію, тобто сформулювати бачення майбутнього підприємства і визначити його стратегічні цілі, потім вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожний з них був орієнтований на досягнення конкретної мети, і тільки після цього формувати організаційну структуру підприємства, яка б забезпечувала ефективне виконання бізнес-процесів.

Найважливішим завданням менеджменту у ресторанному бізнесі є організація виробництва та надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів. [27;с.174]

Ефективний процес управління забезпечує оптимальне використання ресурсів, мінімізує втрати продуктивності, порушення взаємодії підрозділів і збоїв в комунікаційних каналах.

Вміст управлінської праці стосовно конкретного об'єкту визначається складом функцій управління. Тому, кожен сучасний керівник, здійснюючи управління підприємством, реалізує наступні функції менеджменту: планування, організація, контроль, координація і мотивація.

Ключове завдання вдосконалення управління - ефективне досягнення цілей організації, що виключає нераціональні витрати, часу, ресурсів і талантів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даний час ринок послуг ресторанного господарства постійно поширюється та видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Економічні функції сфери ресторанного господарства розглядаються як єдиний комплексний механізм виробництва й обігу продукції, що забезпечує ресторанному бізнесу певні переваги порівняно з іншими галузями народного господарства. Перш за все, це перспективна галузь для інвестування капіталу, що гарантує достатньо швидку оборотність вкладених коштів .

Смаки, уподобання та платоспроможність споживачів безпосередньо диктують зміни щодо різноманітних концепцій організації ресторанного бізнесу на локальному ринку, що забезпечує, з одного боку, підтримку одне одному, а з іншого – створює конкурентне середовище, яке сприяє підвищенню рівня якості, залученню більшої кількості споживачів і, як результат – збільшенню прибутку

Наступні напрями збільшення прибутку і рентабельності ресторану «Черемшина»:

- Збільшення обсягів виробництва і реалізації кулінарних та кондитерських виробів, послуг ресторанного господарства. Це можливо за умови збільшення завантаженості підприємства шляхом збільшення обсягів виробництва за рахунок: проведення святкових заходів; пропозиції споживачам меню із стравами, кулінарними та кондитерськими виробами з нетрадиційної сировини (диференційований товар), яка підвищує харчову та біологічну цінність готової продукції; За умов економічної стабілізації в державі можна очікувати зростання активності туризму, попиту на готельні послуги та послуги ресторану.

- Збільшення валового доходу, перш за все. за рахунок збільшення реалізації продукції власного виробництва, що користується попитом споживачів і є вигідною для підприємства. Пропонуємо: організувати меню комплексних обідів та вечерь з доставкою на дім. Це вимагатиме незначних капіталовкладень у придбання одноразового посуду, пакувального матеріалу та на заробітну плату робітникам, які доставлятимуть замовлення.

- Збільшення рівня валового доходу до товарообігу. При цьому важливо проводити зважену цінову політику, не слід необґрунтовано збільшувати націнку на обідню продукцію, кондитерські та кулінарні вироби. Пропонуємо:

застосувати різні націнки та знижки з ціни продукції для різних споживачів, яку пропонує ресторан «Черемшина», а саме: постійним споживачам закладу запропонувати картки з різними процентами знижок; меншу націнку на запропоноване вище меню комплексних обідів з доставкою; на кондитерські вироби – в залежності від вмісту компонентів, складності приготування, виду виробу.

-Підвищення продуктивності праці робітників підприємства: побудова ефективної системи матеріального стимулювання роботи працівників, орієнтована на досягнення кінцевих результатів; підвищення кваліфікації робітників; раціоналізація режиму роботи підприємства; механізація трудомістких процесів.

Разом з тим, слід додержуватися науково обґрунтованих співвідношень між темпами росту товарообігу, валового доходу, продуктивності праці і фондом оплати праці, а також середньою заробітною платою. Збільшення ефективності використання трудових ресурсів забезпечить подальше зростання продуктивності праці і, відповідно, викликає зниження рівня заробітної плати та здійснює вплив на зниження рівня низки інших витрат: відрахувань на соціальні заходи, витрат на охорону праці і техніки безпеки, знос спецодягу й інших видів витрат, пов'язаних з процесом виробництва та обслуговування. Водночас зростання продуктивності праці, сприяючи збільшенню обсягу товарообігу, викликає зниження рівня постійних витрат, а отже, і загального рівня витрат.

- Налагодження прямих зв'язків з постачальниками сировини, напівфабрикатів, купівельних товарів з метою зменшення витрат на їх придбання, а також придбання за більш вигідними цінами. Вплив цього фактора на витрати обігу пов'язаний з характером і розташуванням постачальників підприємства, обсягами закупівлі продукції, оптимізацією розміру партій поставки, раціональністю графіків заводу, засобами доставки товарів.

Загалом для ефективного функціонування закладу необхідне вироблення широкого формулювання того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі

та яка політика є необхідною для їх досягнення. Суперництво серед існуючих конкурентів набуває форми боротьби будь-якими засобами – застосовуються такі види тактики, як цінова конкуренція, рекламні баталії, виведення товарів та максимальний рівень сервісу або гарантії.

Культура та якість обслуговування мають безпосередній вплив на результати господарської діяльності підприємств ресторанного господарства. Зі зростанням якості обслуговування збільшується кількість споживачів, підвищується товарообіг та рентабельність підприємств, знижуються витрати обігу. Конкурентоспроможність ресторану «Черемшина» значною мірою також залежить від культури та якості обслуговування. Як відомо, до основних факторів, що визначають культуру обслуговування в громадському харчуванні, відносяться: наявність сучасної матеріально-технічної бази, широкий асортимент продукції, що виготовляється, впровадження прогресивних форм та методів обслуговування, надання додаткових послуг споживачам, наукова організація праці, вивчення попиту на продукцію та послуги ресторанного господарства, рівень рекламно-інформаційної роботи, підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу.

Виходячи з результатів проведеного дослідження, можна зробити висновки, що підприємство має певні негативні тенденції по деяких факторах, що визначають культуру обслуговування. Отже, одним з напрямком вдосконалення роботи закладу є підвищення культури обслуговування. Якість обслуговування визначається в основному обсягом, видами та характером послуг, що надаються споживачам. Цей показник дозволяє охарактеризувати відношення споживачів до результатів діяльності підприємств ресторанного господарства. До основних факторів, що визначають якість обслуговування, відносяться: зручність розташування та вірний вибір режиму роботи підприємства, якість кулінарної продукції, що виготовляється, дотримання санітарно-гігієнічних вимог до утримання приміщень, посуду та меблів, швидкість обслуговування, комфорт в торгівельному залі, ввічливість, увага та зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу.

Менеджмент ресторану основною метою своєї діяльності повинен встановити задоволення очікувань споживачів відносно якості продукції та послуг. Очікування споживачів формуються під впливом їх минулого досвіду, чуток та реклами. Споживачі обирають підприємство ресторанного господарства і після його відвідування порівнюють власні враження та очікування. Якщо враження про надані послуги не відповідають очікуваному уявленню, споживач втрачає цікавість до підприємства, в іншому випадку він схильний знов скористатися пропонованими послугами.

Отже, основним завданням управління ресторану є задовольнити очікування споживачів і цим самим здобути постійних клієнтів. У ресторані має регулярно контролюватися якість продукції та наданих послуг, використовуючи порівняльне вивчення діяльності конкурентів, вивчення складу споживачів, системи скарг та пропозицій. Так як відношення споживачів до підприємства у багатому залежить від настрою персоналу, пропонується розробити системи підтримки та винагороди персоналу за високу якість обслуговування.

Отже, для збільшення ефективності управління діяльністю ресторану «Черемшина» та для підвищення його рентабельності запропоновані наступні напрямки:

- Розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню;
- Збільшення додаткових послуг закладу;
- Застосування стратегії диференціації;
- Мінімізація витрат;
- Проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок);
- Підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості;
- Аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами;
- Розробка ефективної рекламної компанії.

Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більшу кількість клієнтів, підвищити популярність послуг кафе серед

споживачів і, таким чином, підняти імідж закладу та його конкурентоспроможність. А також, уникнути зростання витрат, збільшити дохід закладу, що зробить діяльність підприємства рентабельною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. О. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - № 28. - С. 117-123.
2. Агамірова Е. В. Управління персоналом у туризмі й готельно-ресторанному бізнесі. – М.: Академія, 2004. – 316 с.
3. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - 2012. - № 1 (21). - С. 54-57.
4. Архіпов В. В. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : навч. посібник / В. В. Архіпов, В. А. Русавська. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 342 с.
5. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посібник / В. В. Архіпов. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 280 с.
6. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посібник / В. В. Архіпов, Т. В. Іванникова, А. В. Архіпова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури; Фірма "Інкос", 2008. – 384 с.
7. Базаров Т.Ю., Єремін Б.Л., Аксьонова й ін. Управління персоналом / Під ред. Базарова Т. Ю. – М.: Академія, 2005. – 216 с.
8. Барков С.А. Управління персоналом. – М.: Юрист, 2001. – 314 с.
9. Бойчик І.М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика / І.М.Бойчик // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 3[20]. – С. 34–41.

- 10.Бойчик І.М. Функціональні елементи ринкової інфраструктури та їх вплив на діяльність виробничих підприємств / І.М.Бойчик // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8 [46]. – С. 25-32.
- 11.Болух М. А, Бурчевський В. З., Горбаток М.І. Економічний аналіз: Навч. посібник /За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. - К.: КНЕУ, 2001. - 540с.
- 12.Бородін В.А. Процедура оцінки й аналізу діяльності персоналу приватного підприємства // Довідник з управління персоналом. – 2002. – № 9. – 65 с.
- 13.Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р.А. Браймер. – М. : Аспект Пресс, 2005. – 382 с
- 14.Бухалков М.І. Внутрішньофірмове планування. Підручник. – М.: Інфра-М, 2009. – 197 с.
- 15.Валова Т.В. Навчання - універсальна технологія управління персоналом // Довідник з управління персоналом. – 2005. – № 11. – 68 с.
- 16.Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. - К.: ЦУЛ, 2003. - 395с.
- 17.Воліна В. Методи адаптації персоналу // Управління персоналом. – 2003. – № 12. – 39 с.
- 18.Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2005. - 360с.
- 19.Герчікова І.Н. Менеджмент. – М.: ЮНІТІ, 2002. – 249 с.
- 20.Гречева О.П. Подготовка персонала ресторана // Кадровые технологии, 2006, № 1. – 39 с.
- 21.Грещак Г.М., Коцюба О.С. Управління витратами. Навчально-методичний посібник. – К.: - КНЕУ, 2009. – 131 с.
- 22.Григор'єв В. Універсальний ключ // Служби кадрів. – 2001. – № 4. – 39 с.
- 23.Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред.В. Яцура, Д. Олесевич. - Львів: БаК, 2001. - 624с.

24. Дементьева Е. П. Ресторанный бизнес. Секреты успеха / Е. П. Дементьева. – 2-е изд. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 256 с.
25. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
26. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Домбик // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць / [редакц. кол.: В. В. Апопій, Ю. А. Дайновський, С. В. Скибінський та ін.]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. – Вип. 15. – 64-66 (0,3 друк. арк.).
27. ДСТУ 4281: 2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація.
28. Єгошин А.П. Управління персоналом. – Н: Березень, 2003. – 237 с.
29. Єфімова О., Єфімова Н. Економіка готелів і ресторанів. – М.: Нове знання, 2004. – 279 с.
30. Жидков И.Е. Услуга как специфический товар индустрии гостеприимства / И.Е. Жидков, О.Ю. Тарасова // Сборник научных трудов кафедры экономической теории ТГУ им. Г.Р. Державина. Вып. 2. – Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г.Р. Державина, 2003. – С. 35-42
31. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 8, Ч. 1. – С. 82-85.
32. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами / Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – Миколаїв, 2016. – № 12. – С. 250-253.
33. Завальнюк В.В. Розробка методики проектування маркетингової підсистеми в системі стратегічного управління інноваціями /

- Причорноморські економічні студії: наук. журн. – Одеса. – 2016. – № 7. – С. 112-116.
- 34.Зубар Н. М. Логістика у ресторанному господарстві : навч. посібник / Н. М. Зубар, М. Ю. Григорак. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.
- 35.Кабушкін Н.І., Бондаренко Г.А. Менеджмент готелів і ресторанів. – М.: Нове знання, 2002. – 163 с.
- 36.Кабушкін Н.Н. Основи кадрового менеджменту. – М.: ЮНІТІ, 2003. – 340 с.
- 37.Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. – К.: Основи, 2006. – 134 с.
- 38.Кібанов А.Я., Захаров Д.К. Формування системи управління персоналом на підприємстві. – М.: Справа, 2004. – 130 с.
- 39.Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хпацьонов Л.Ю., Макухін Г.А. Управління затратами підприємства. К.: Лібра. – 2007. – 320 с.
- 40.Конспект лекцій з дисципліни “Стратегічний аналіз” / К.А. Мамонов, 2008., - 129с.
- 41.Кочеткова А.І. Психологічні основи управління персоналом. – К.: Либідь, 2005. – 85 с.
- 42.Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент: Підручник. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 520 с.
- 43.Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку /Фінанси України №3, 2005. - с.138-146.
- 44.Кричевський Р.А. Якщо ви керівник. – М.: Проспект, 2001. – 49 с.
- 45.Левицька І.В., Завальнюк В.В. Особливості впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємствами ресторанного господарства //Левицька І.В., Завальнюк В.В. / Наукові праці Національного університету харчових технологій. – Київ: НУХТ, 2013. – Вип. 50. – С. 199-205.
- 46.Лихота У.П. Фінансова стратегія управління підприємством // Фінанси України. - 2001. - № 2. - С.86-88.

- 47.Ліфінець А.С. Основи управління персоналом. – І.: Будинок книги, 2006. – 80 с.
- 48.Лобанов А.А. Людські ресурси управління. – К.: Генеза, 2006. – 219 с.
- 49.Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 375с.
- 50.Ляхова В.В. Ресторан в торговом центре: особенности бизнеса // Современные проблемы экономики и управления народным хозяйством: Сб. науч. ст. асп. СПбГИЭУ. Вып. 17 / Редкол.: Е.Б. Смирнов (отв. ред.) и др. – СПб.: СПбГИЭУ, 2006. – С. 46-52.
- 51.Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
- 52.Маслов Е.В. Управління персоналом підприємства. – М.: Інфа-М., 2003. – 173 с.
- 53.Межгосударственный стандарт 20523 - 97. Услуги общественного питания. Общие требования.
- 54.Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посібник / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, Х. Й. Роглев, С. І. Руденко ; за заг. ред. М.М. Поплавського, О.О. Гаца. – К. : Кондор, 2008. – 460с.
- 55.Мізіук Б.М. Стратегічне управління підприємством. - Львів: Коопосвіта ЛКА, 1999. - 388 с.
- 56.Мних Е.В., Ференц І.Д. «Економічний аналіз», Львів, 2000.
- 57.Момот В. М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В. М. Момот, В. В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - 2013. - № 3 (15) - С. 71-78.
- 58.Мостова Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Мостова, О. В. Новікова. – К. : Ліра-К, 2010. – 388 с.

- 59.Музиченко В.В. Управління персоналом. – М.: Академія, 2003. – 275 с.
- 60.Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 36. - С. 179-181.
- 61.Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2002. — 560 с.
- 62.Одегов Ю.Г., Журавльов П.В. Управління персоналом. – М., Фінстатистінформ, 2009. – 210 с.
- 63.Одегов Ю.Г., Карташева Л.В. Управління персоналом. Оцінка ефективності. – М.: Іспит, 2004. – 235 с.
- 64.Основы индустрии гостеприимства : [учебное пособие] / [Д.И. Елканова, Д.А. Осипов, В.В. Романов]. – М. : Дашков и К, 2009. – 248 с.
- 65.П'ятницька Н.О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : [підручник для вищ. навч. закл.] / Н.О. П'ятницька. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.
- 66.Погайдак А. Б. Управління якістю послуг у контексті підвищення якості життя / А. Б. Погайдак // Сталій розвиток економіки - 2012. - № 1 (11) - С. 41-48.
- 67.Покропивний С.Ф. “Економіка підприємства”, КНЕУ, Київ – 2005 р.
- 68.Покропивний С.Ф., Колот В.М., «Підприємництво: стратегія, організація, ефективність»: Навчальний посібник.- Київ, КНЕУ, 2007р.
- 69.Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1998. - 390 с.
- 70.Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування (наказ Міністерства економіки з питань Європейської інтеграції України від 27.07.2002 р., №219)
- 71.Пугачов В.П. Керівництво персоналом організації. – М.: ЮНІТІ, 2002. – 110 с.

- 72.П'ятницька Г. Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Г. Т. П'ятницька // Вісник КНТЕУ. - 2010. - № 8. - С. 24-32.
- 73.Радченко Л. А. Организация производства на предприятиях общественного питания : учебник / Л. А. Радченко. – 9-е изд., испр. и доп. – Ростов-на -Дону : Феникс, 2009. – 373 с. : ил.
- 74.Ресторанный бизнес / Эгертон-Томас Кристофер. – К.: Либідь, 2004. – 249 с.
- 75.Ридель Х. Бары и рестораны. Техника обслуживания. – М.: Академия, 2002. – 69 с.
- 76.Ростовський В. С. Прогресивні ресурсозберігаючі технології в харчовій промисловості : навч. посібник / В. С. Ростовський, Н. В. Олійник. – К. : Кондор, 2009. – 136 с.
- 77.Ростовський В. С. Системи технологій харчових виробництв : навч. посібник / В. С. Ростовський, А. В. Колісник. – К. : Кондор, 2008. – 256с.
- 78.Саак А.Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) : [учебное пособие] / А.Э. Саак, М.В. Якименко. – СПб. : Питер, 2012. – 432 с.
- 79.Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду / І. В. Скавронська // Вісник Чернівецького торговельно- економічного інституту. - 2012. - Вип. 2. - С. 232-244.
- 80.Стратегічний аналіз. Конспект лекцій / За редакцією В.А. Дедекаєва - К.: "МП Леся", 2005. - 188 с.
- 81.Тарасенко Н.В. “Економічний аналіз”, Львів: “Новий Світ-2000”, 2008.
- 82.Технологія продуктів харчування функціонального призначення : монографія / М. І. Пересічний, М. Ф. Кравченко, Д. В. Федорова та ін. ; за ред. М.І. Пересічного. – К. : КНТЕУ, 2008. – 718 с.

- 83.Технологія продукції ресторанного господарства. Полтавська кухня : навч. посібник / Т. В. Капліна, О. А. Білоусько, Н. І. Шоповал та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 280с.
- 84.Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство : [учебник] / Дж.Р. Уокер ; пер. с англ. Н.Н. Михайлова. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 464 с.
- 85.Усіна А. І. Сучасні підходи до формування якісного сервісу ресторанами першого класу міста Харкова / А. І. Усіна, Т. П. Кононенко, І. В. Сегеда // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сборник. - 2012. - № 87.- С. 453-460.
- 86.Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт.кол. і наук.ред. проф. А.М.Поддєрьогін. 6-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2006. – 551 с.
- 87.Фінансовий менеджмент: Навч. посіб./ За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. – Київ.ЦУЛ. – 2002. – 495 с.
- 88.Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. — К.: КНЕУ, 2005. — 552 с.
- 89.Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Дж. Шоул [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://lib.rin.ru/book/pervoklassnyj-servis-kak-konkurentnoe-preimuschestvo_dzhon-shoul/text
- 90.Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства : [учебное пособие] / Г.А. Яковлев. – М. : РДЛ, 2006. – 224 с.
- 91.Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О. В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. - 2013. - № 38. - С. 137-141.