

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»
на тему: «Організація та управління закладом ресторанного
господарства»

Виконала:
здобувач IV курсу спеціальності
241 «Готельно–ресторанна справа»
Сиантович О.О.

Керівник:
к.т.н., доц. Сабіров О.В.

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Сиантович О.О. Організація та управління закладом ресторанного господарства. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно–ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою кваліфікаційної роботи є підвищення результативності управління з метою забезпечення ефективної діяльності закладу ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – процеси організації та управління закладами ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретико–методологічні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління закладом ресторанного господарства.

Визначено особливості організації діяльності закладів ресторанного господарства України. Розглянуто сутність процесу організації управління і систему оцінювання ефективності управління підприємством (закладом ресторанного господарства). Досліджено діючу систему управління ресторану – бази для проведення досліджень. Оцінено економічну ефективність управління рестораном «Калина» шляхом визначення економічних показників діяльності закладу. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування закладу ресторанного господарства.

Методи дослідження: методи статистичного, фінансового та синтетичного аналізу; аналітичні методи розрахунку показників, що відбивають кінцеві результати діяльності закладу ресторанного господарства.

Запропонований проект розвитку може бути реалізований будь–яким закладом ресторанного господарства, який має доступ до мережі Інтернет, зокрема, рестораном «Калина».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків. Робота викладена на 56 сторінках, містить 19 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел містить 50 найменування.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЗАКЛАД РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА, РЕСТОРАН, ОРГАНІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

ABSTRACT

Siantovych O.O. Organization and management of a restaurant establishment. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the qualification work is to increase the effectiveness of management in order to ensure the effective activities of a restaurant establishment.

The object of the study is the processes of organization and management of restaurant establishments.

The subject of the study is theoretical and methodological approaches and practical recommendations for increasing the efficiency of management of a restaurant establishment.

The features of the organization of the activities of restaurant establishments in Ukraine are determined. The essence of the process of organizing management and the system for assessing the effectiveness of enterprise (restaurant establishment) management are considered. The current restaurant management system is studied – the basis for conducting research. The economic efficiency of the management of the Kalyna restaurant is assessed by determining the economic indicators of the establishment. Practical recommendations have been developed to improve the efficiency of the restaurant establishment.

Research methods: methods of statistical, financial and synthetic analysis; analytical methods for calculating indicators that reflect the final results of the restaurant establishment.

The proposed development project can be implemented by any restaurant establishment that has access to the Internet, in particular, the Kalyna restaurant.

The qualification work consists of an introduction, three sections, and conclusions. The work is presented on 56 pages, contains 19 tables, 11 figures. The list of sources used contains 50 names.

KEYWORDS: RESTAURANT ESTABLISHMENT, RESTAURANT, ORGANIZATION, MANAGEMENT, MANAGEMENT EFFICIENCY, PERFORMANCE INDICATORS

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	8
1.1 Особливості організації та діяльності закладів ресторанного господарства України.....	8
1.2 Теоретична характеристика організації управління і оцінки його ефективності	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «КАЛИНА».....	24
2.1 Загальна характеристика базового підприємства	24
2.2 Характеристика системи управління ресторану «Калина»	29
2.3 Оцінка економічної ефективності управління рестораном «Калина».....	36
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	40
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «КАЛИНА»	41
3.1. Проект рекомендацій щодо розвитку ресторану «Калина».....	41
3.2 Розрахунок економічних показників проекту розвитку ресторану	43
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	49
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ресторанне господарство здійснює приведення внутрішніх умов функціонування у відповідність із зовнішніми чинниками, які змінюються. Це проявляється у структуризації підприємства і його націленні на виконання рішень. Створення механізму управління, здатного оперативно реагувати на зміни стану ринкового середовища, перехід до адаптивних організаційних структур управління, раціональне використання управлінських ресурсів (кадрових, організаційних, інформаційних) підприємства дозволяють вижити йому в умовах невизначеності та ризику. Саме система управління забезпечує будь-якій підприємницькій структурі в ресторанному бізнесі стійкість. Сукупність функцій управлінського апарату визначає склад елементів системи управління, їх співвідношення і форми взаємодії, кооперацію праці. Структура апарату управління закладом ресторанного господарства, доповнена зв'язками супідрядних одиниць і ланок, складає її організаційну структуру управління і з'являється як форма організації управління, від ефективності якої залежить збереження бізнесу на ринку, його місце і перспектива розвитку. Проблема управління діяльністю підприємства є однією з найбільш актуальних проблем, рішення яких забезпечить стійке положення закладу ресторанного господарства на ринку і його динамічний розвиток, а розробка практичних рекомендацій по підвищенню ефективності функціонування та організації діяльності, є одним з найбільш актуальних напрямів дослідження проблем у сфері ресторанного бізнесу. Погоджуючись із твердженням ряду вітчизняних і зарубіжних економістів про те, що ефективність системи управління визначається ефективністю усієї системи (діяльності закладу), що утворюється управлінням і виробництвом, слід зазначити, що питання організації та управління закладом слід поєднувати з питанням підвищення ефективності роботи закладу та оцінкою факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ. Найбільш актуальними для закладів ресторанного господарства в умовах сьогодення стають питання, пов'язані з

ефективним використанням управлінських ресурсів та визначенням шляхів підвищення ефективності роботи цих закладів.

Метою кваліфікаційної роботи є підвищення результативності управління з метою забезпечення ефективної діяльності закладу ресторанного господарства.

Завдання роботи:

- визначити особливості організації діяльності закладів ресторанного господарства України;
- розглянути сутність процесу організації управління і систему оцінювання ефективності управління підприємством (закладом ресторанного господарства);
- дослідити діючу систему управління ресторану – бази для проведення досліджень;
- оцінити економічну ефективність управління рестораном «Калина» шляхом визначення економічних показників діяльності закладу;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування закладу ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – процеси організації та управління закладами ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретико–методологічні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління закладом ресторанного господарства.

Методи дослідження. Використано методи статистичного, фінансового та синтетичного аналізу, аналітичні методи розрахунку показників, що відбивають кінцеві результати діяльності закладу ресторанного господарства.

Інформаційною базою роботи виступили підручники, навчальні посібники, монографії, матеріали періодичних видань, офіційні інтернет-ресурси тощо. При написанні даної кваліфікаційної роботи були використані сучасні інформаційні технології.

Практичне використання. Запропонований проєкт розвитку може бути реалізований будь–яким закладом ресторанного господарства, який має доступ

до мережі Інтернет, зокрема, рестораном «Калина».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 56 сторінок тексту, 11 рисунків, 19 таблиць. Список джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Особливості організації та діяльності закладів ресторанного господарства України

Сфера ресторанного бізнесу постійно розвивається під впливом зростаючих вимог споживачів та динаміки ринкової кон'юнктури. У таких умовах здатність підприємств оперативно реагувати на зміни та оптимізувати свої бізнес-процеси стає критично важливою для досягнення конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

Мета закладів ресторанного господарства полягає у задоволенні потреб споживачів у раціональному харчуванні. Заклади цієї галузі виконують взаємопов'язані функції : виробництво і реалізація кулінарної продукції, організація її споживання.

Основою ресторанного бізнесу є підприємництво. Виділяють наступні особливості підприємницької діяльності у ресторанній галузі [10]:

- базується на територіально обмеженому ринку, розмір якого залежить від місця розташування, доступності транспорту для споживачів;
- функції виробництва і споживання кулінарної продукції взаємопов'язані у часі та просторі;
- заклади харчування часто асоціюється з організацією дозвілля споживачів. З метою збільшення прибутку вони впроваджують різноманітні розважальні програми, які справляють емоційне враження на клієнтів, такі як святкові вечори, сімейні свята тощо.
- підприємці ресторанного бізнесу менше залежать від моди, а більше від креативності та творчого підходу до своєї справи.

Галузь ресторанного бізнесу складається з підприємств, які мають єдині форми організації виробництва та обслуговування споживачів, різні типи і ступені спеціалізації, а саме : традиційні ресторани і концептуальні

ресторани; ресторани самообслуговування і ресторани швидкого обслуговування; ресторани, що працюють постійно і тимчасово працюючі ресторани; ресторани, що надають місця для сідіння та ресторани без їх надання тощо. Ключовим фактором при класифікації закладів ресторанного господарства є не тип закладу, а їжа та напої, які ними пропонуються.

Відповідно до чинної КВЕД України ресторанний бізнес входить до секції тимчасово розміщення й організації харчування під кодом 56 (рис.1.1) [40].

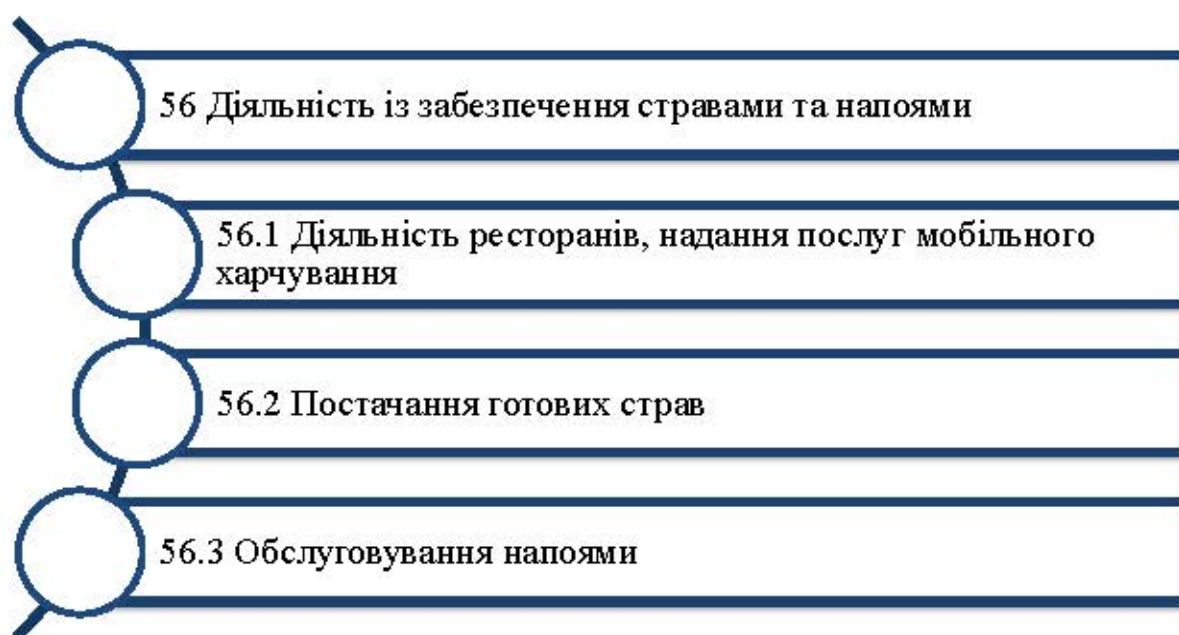


Рисунок 1.1 – Коды КВЕД закладів ресторанного бізнесу

Джерело : складено автором на основі [40]

Зазначені на рисунку 1.1 коди включають:

– 56.1 – надання послуг харчування відвідувачам спеціалізованих місць харчування і ресторанів самообслуговування, які можуть забрати їжу із собою, а також замовити доставку до дому. Сюди входять заклади ресторанного господарства, де можна придбати готові страви або продукти харчування;

– 56.2 – надання послуг кейтерингу, які пов'язані з постачанням готових страв для подій або протягом визначеного періоду часу. Сюди входять послуги кейтерингу для особливих подій, доставка готових страв для спортивних або інших установ;

– 56.3 – приготування напоїв і обслуговування на місці. Сюди входять бари, таверни, закусочні, дискотеки, пивні, кафе, та інші заклади, де можна придбати та споживати напої.

Зазначена класифікація діяльності забезпечення стравами та напоями дозволяє краще розуміти різноманітність і специфіку ресторанного бізнесу.

Сьогодні в законодавстві України прописана значна кількість організаційно–правових статусів закладів ресторанного бізнесу. Даним видом бізнесу можуть займатися як окремі особи, так і колективи. За організаційно–правовою формою для закладів ресторанного господарства найбільш характерними є товариства з обмеженою відповідальністю (далі – ТОВ) і ФОП .

ТОВ – це суб’єкт господарювання, в якому статутний капітал поділено на частини, розмір яких визначається статутом товариства. Учасники такого товариства несуть відповідальність за його зобов’язаннями в обмеженому об’ємі

Для того, щоб офіційно зареєструватися як ТОВ необхідно затвердити наступні моменти:

- назва (необхідно затвердити як повну, так і скорочену форму);
- дані про бенефіціара (у разі його наявності) або надати пояснення його відсутності;
- місце розташування ТОВ;
- відомості про всіх засновників;
- вид діяльності згідно з КВЕД;
- розмір статутного капіталу із зазначенням конкретної частини кожного учасника товариства;
- контактна інформація про юридичну особу;
- документ, на підставі якого здійснюватиметься подальша реєстрація товариства;
- назва керуючого органу [44].

Для створення ТОВ необхідний перелік документів, наведений на рисунку 1.2.

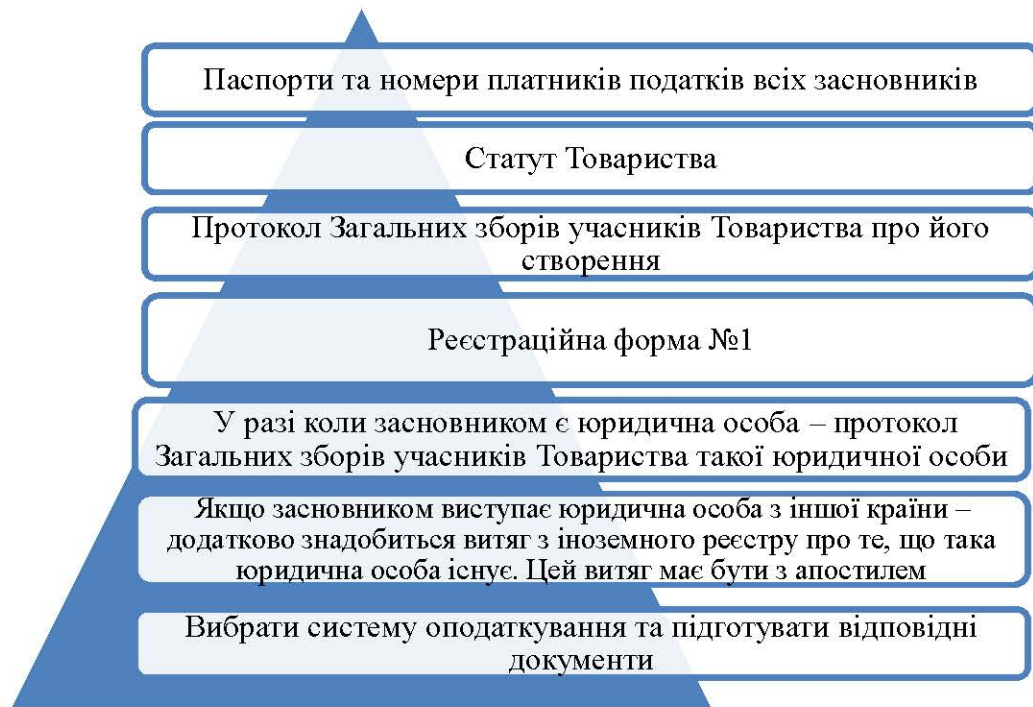


Рисунок 1.2 – Перелік документів, необхідний для створення ТОВ
Джерело : складено автором на основі[44].

При реєстрації ФОП громадянин набуває статус суб'єкта підприємницької діяльності і веде бізнес від власного імені.

Відповідно до чинного законодавства [34] процедура реєстрації ФОП в Україні може бути здійснена одним і з трьох способів : онлайн, офлайн і альтернативним.

Перелік документів, необхідний для створення ФОП наведено на рисунку 1.3.

Кожне підприємство повинно мати внутрішні документи, які регламентують діяльність працівників, та які відповідають чинній нормативно–правовій документації.

Внутрішньоорганізаційна документація поділяється на внутрішню та зовнішню. До першої групи відносяться наступні документи: посадові інструкції для кожного працівника ресторану;накази, розпорядження, рішення власника, службові записки;трудоий договір.

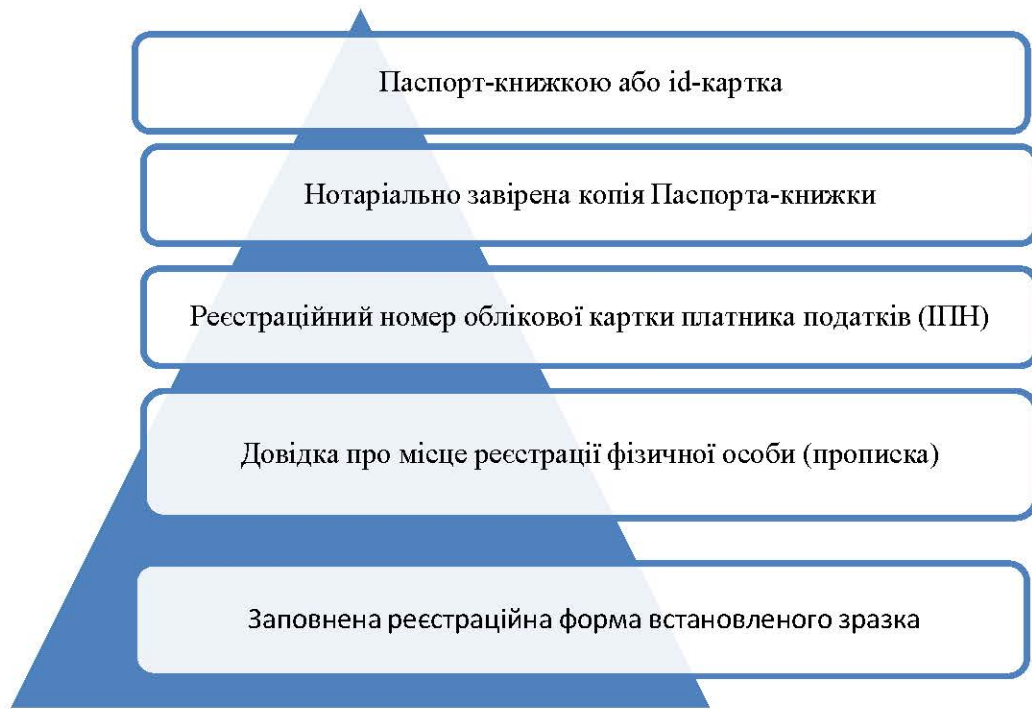


Рисунок 1.3 – Перелік документів, необхідний для створення ФОП
Джерело : складено автором на основі[12].

До другої групи відноситься наступна документація: ДСТУ 3279–95; ДСТУ 3862–99; ДСТУ 4281:2004; ДБН В.2.2–25: 2009 та Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства.

Окрім того, одними з найбільш важливих внутрішньоорганізаційних документів підприємства ресторанного господарства є: засновницькі документи та організаційна документація, і, перш за все, Посадові інструкції.

Системна модель управління діяльністю закладу ресторанного господарства представлена на рисунку 1.4.

Ринок ресторанного господарства виступає важливим індикатором економічного та культурного розвитку країни, регіону або міста. Кількість підприємств у цьому секторі грає ключову роль у відображенні стану галузі та економіки загалом. Соціально–економічні, культурні та історичні контексти формують унікальні ринки ресторанної сфери в кожному регіоні, що призводить до різноманітності як у кількості підприємств, так і у стратегіях їх розвитку [45]. Збільшення кількості ресторанів може вказувати на підвищення

попиту на послуги громадського харчування та загальний економічний розвиток.

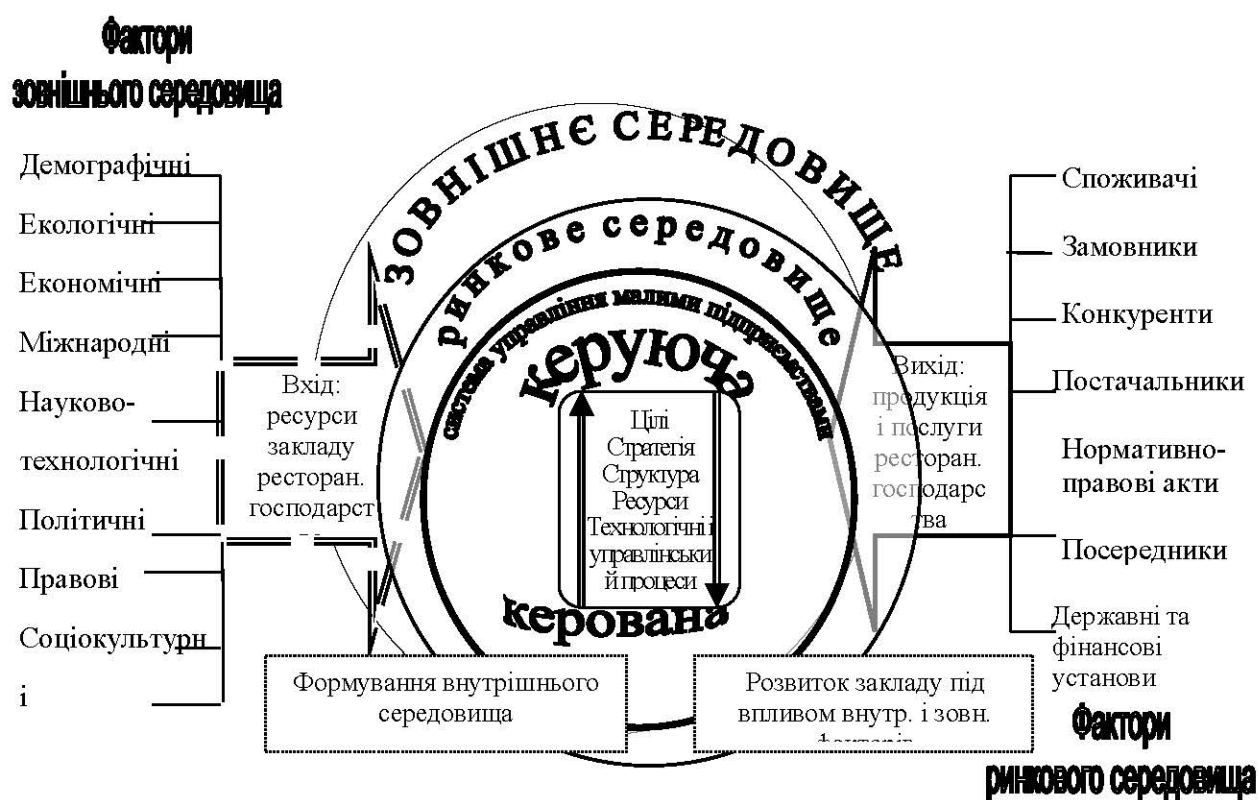


Рисунок 1.4 – Системна модель управління діяльністю закладу ресторанного господарства

Джерело : складено автором на основі [47]

Додатково, кількість підприємств в ресторанній сфері може бути індикатором ступеня конкуренції. З одного боку, велика конкуренція може стимулювати підприємства до пошуку нових шляхів розвитку та підвищення якості обслуговування. З іншого боку, вона може стати причиною для зниження цін та якості, що може вразливо вплинути на діяльність закладів ресторанного господарства.

Кількість зайнятих та найманих працівників є також значущими показниками для оцінки ефективності бізнесу. Вони відображають рівень зайнятості в даному секторі, а також відношення між штатними та

позаштатними працівниками.

Успішне функціонування підприємств ресторанного господарства залежить від ефективного контролю та аналізу різноманітних показників їхньої діяльності. Система показників, що характеризує бізнес–процеси у цьому секторі, включає в себе ключові аспекти, які визначають його економічну динаміку та успішність. Показники такого характеру відображають різні елементи функціонування підприємств та їхній вплив на бізнес.

Обсяг реалізації (РП) відображає не лише фінансовий результат, а й рівень попиту на продукцію чи послуги підприємства, його конкурентоспроможність на ринку.

Система найважливіших статистичних показників діяльності закладів ресторанного господарства України за період 2012–2022 роки представлена у таблиці 1.1 та на рисунках 1.5–1.6.

Таблиця 1.1 – Статистичні показники діяльності підприємств за видом економічної діяльності 56 «діяльність із забезпечення стравами та напоями» в Україні

Роки	РП, тис. грн	Витрати на персонал, тис. грн	Кількість діючих підприємств, одиниць	Кількість зайнятих працівників, осіб	Кількість найманих працівників, осіб	Витрати на виробництво продукції (послуг), тис. грн
2012	10977253,4	2541200,3	7359	92918	90906	8754317,4
2013	10678147,3	2514712,4	7667	89187	87114	8247815,2
2014	10487697,1	2232092,6	6100	71938	70168	7583523,3
2015	13113764,9	2176963,2	5928	61668	59852	7602757,5
2016	15969906,2	2445261,1	5003	63453	62323	7557193,6
2017	20653655,3	3867504,9	5559	65366	64156	11950875,2
2018	26005571	4991823,2	5742	70132	68870	13860162,9
2019	30620084,3	6017381	6009	75437	72710	15932750,5
2020	23847476,1	5013666,3	5869	60986	59980	13687543,3
2021	35493742,4	6142262,3	5726	62057	60578	17004626
2022	27883075,5	5041680,6	3569	44392	43823	23816413,1

Джерело: складено автором на основі [35]

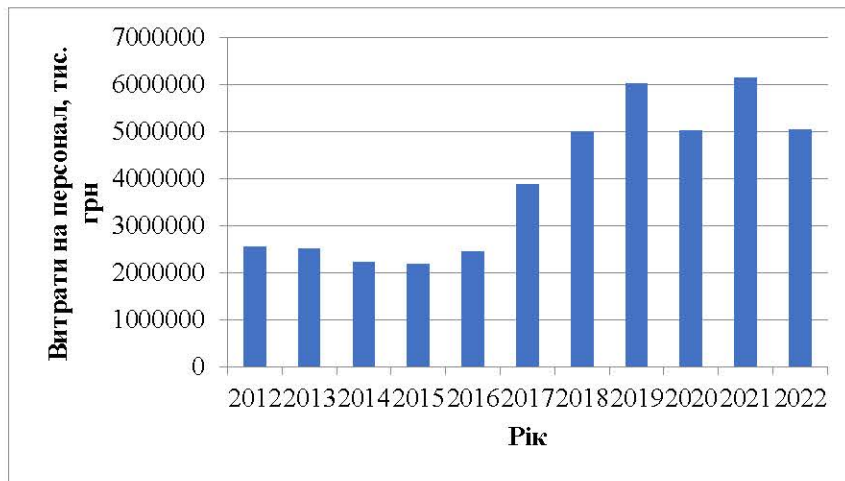


Рисунок 1.5 – Динаміка витрат на персонал закладів ресторанного господарства України за період 2012–2022 роки

Джерело: побудовано автором на основі [35]

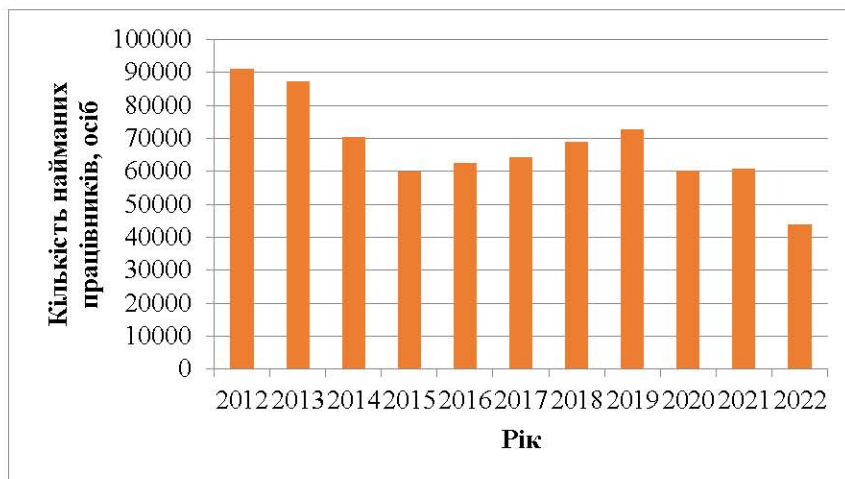


Рисунок 1.6 – Динаміка кількості найманих працівників у закладах ресторанного господарства України за період 2012–2022 роки

Джерело: побудовано автором на основі [35]

З наведених у таблиці 1.1 та на рисунках 1.4–1.5 показників можна зробити висновок, що персонал є головним ресурсом діяльності закладів ресторанного господарства, а обсяг реалізованої продукції (послуг) і витрати підприємства – головними показниками оцінки ефективності управління.

Формування системи аналізу та управління витратами сприяє підвищенню ефективності управління та наданню актуальної інформації для

ухвалення управлінських рішень у ресторанному бізнесі. Цей процес удосконалює формування управлінських облікових інформаційних систем щодо витрат, включаючи методи обліку, місця виникнення витрат, центри відповідальності та калькулювання [7; 14; 20; 43].

Отже, встановлено, що більшість закладів ресторанного господарства України мають переважно організаційно–правовий статус ТОВ або ФОП і відносяться до групи підприємств малого бізнесу. Проведений статистичний аналіз кількісних характеристик цих закладів оказав, що на практиці підприємства цього сектору економіки довели свою життєздатність в умовах ринку, вони мають достатньо високий рівень організованості та гнучкості.

1.2 Теоретична характеристика організації управління і оцінки його ефективності

У сучасних умовах будь–яке ресторанне господарство (незалежно від його розмірів і організаційних форм) з'являється у вигляді структури (закладу). Уміння чутливо реагувати на кон'юнктуру ринку, що змінюється, знаходити правильні рішення по мінімізації витрат виробництва відрізняє успішні заклади, робить їх лідерами на ринку. Визначальним чинником, що забезпечує стійке положення закладу на ринку, виступає рівень управління. При цьому управління закладом розглядається як: система знань, що використовуються підприємством в конкретних ситуаціях; система впливу на людей і економічні об'єкти; сукупність структур і людей, що забезпечують використання і координацію усіх ресурсів для досягнення цілей підприємства [28–32; 46–47].

В обов'язки менеджера ресторану уключаються такі завдання :

– управління персоналом – установка правил роботи для персоналу і контроль за їх виконанням, організація навчання персоналу і створення корпоративної культури;

- управління фінансами ресторану – якщо в закладі немає бухгалтера, то менеджер контролює нарахування і виплати зарплати, стежить за звітністю по витратах і прибутку ресторану, а також скорочує непотрібні витрати;
- стратегія розвитку ресторану і його просування – аналіз ризиків роботи, просування бренду і реклама ресторану в інтернеті;
- вирішення організаційних питань – ремонт і заміна устаткування, планування поставчань, редагування і оновлення меню ресторану.

Задача управляючого – бути у курсі всіх справ і контролювати виконання роботи персоналом.

Щоб основні ресурси виробничої діяльності ефективно використовувалися і трансформувалися в кінцеву продукцію, потрібно, з одного боку – вижити, а з іншого боку – прагнення розвиватися (самоудосконалюватися) [30].

З позиції системного підходу будь-яке підприємство є системою [47].

Місце системи управління у діяльності закладу ресторанного господарства наведено на рисунку 1.7.

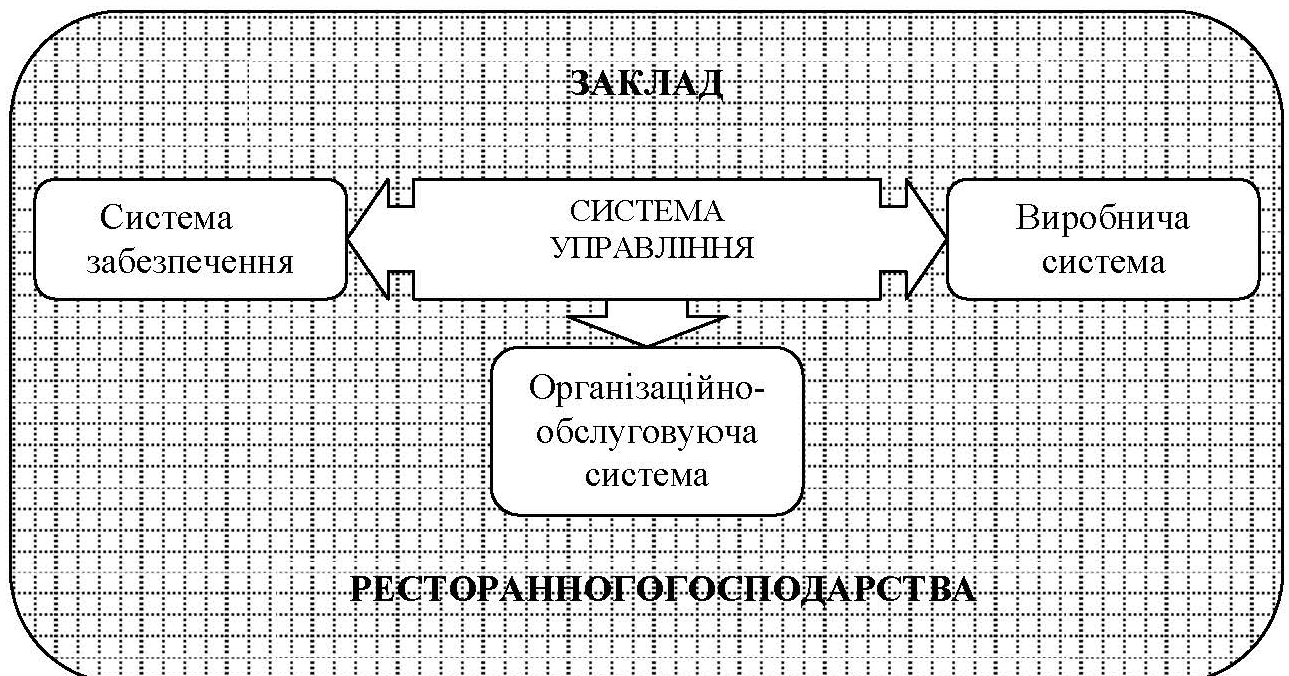


Рисунок 1.7 – Місце системи управління у діяльності закладу ресторанного господарства

Джерело : складено автором на основі [46].

В основу концепції закладу покладена залежність підприємства від зовнішнього середовища і інтеграції в його організаційній структурі трьох інших підсистем (технічної, економічної і соціально) [28]. При цьому тривалий час домінантою в організації, розвитку і функціонуванні підприємств виступала технічна підсистема, метою якої завжди було забезпечення технологічних процесів (матеріальних, інформаційних) що відповідають і відповідають певному рівню (світовим стандартам, державним стандартам, технічним умовам) технічними засобами. Дуже часто заради досягнення певного рівня розвитку технічної підсистеми витрачалися значні витрати матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, які надалі компенсувалися (відшкодовувалися) не лише об'ємами, але і якістю вироблюваної продукції.

Починаючи з середини 60-х років минулого століття, стали більше звертати уваги на економічну підсистему підприємства. Найчастіше метою економічної підсистеми стає прибуток, який, як правило, виступає передумовою розвитку підприємства.

Підприємство, разом з економічною функцією (отримання прибутку), виконує і соціальну функцію. Заробітна плата є джерелом існування найнятих робітників і членів їх сімей, створюються нові робочі місця, здійснюються відрахування до державного бюджету і місцевих бюджетів, проте, соціальна функція не є визначальною.

Саме люди приводять технічну підсистему в дію і забезпечують необхідну відповідність між нею і економічною підсистемою. В умовах конкурентної боротьби, що посилюється, життєздатність закладу більшою мірою залежить від кваліфікованої і добре оплачуваної праці, від професіоналізму команди фахівців, від згуртованості усього персоналу [28].

Виникає необхідність в зміні і розподілі прав, завдань і відповідальності, як працівників, так і структурних підрозділів відповідно до стратегічних і тактичних цілей усього підприємства, що змінюються. У сучасних умовах таке стає можливим за рахунок підвищення ефективності організаційної структури,

що досягається за допомогою погодженої взаємодії усіх структурних підрозділів і працівників, які забезпечують розвиток і прогрес підприємству [30]. Під організаційною структурою (ОС) одними авторами розуміється впорядкована сукупність взаємозв'язаних частин підприємства (підрозділів), що відокремилися в результаті розподілу праці [28]. В той же час інші розглядають ОС як спосіб організації самого підприємства [29].

Структура управління – це лише інструмент, а вже як його використати – вибір управлінських кадрів. Більшість дослідників вважають, що структуру підприємства, головним чином, визначає зовнішнє середовище [28–29]. Серед інших чинників, що впливають на структуру організації, пропонується розглядати: технологію виробництва, зовнішнє оточення, вибір стратегії, взаємодію керівництва з персоналом.

Основними елементами при організації системи управління виступають завдання, люди і матеріальні засоби. При цьому завдання витікають з цілей функціонування підприємства і містять вказівки для людей про їх бажані і необхідні дії, люди виступають носіями вольових проявів при виконанні завдань, а за допомогою матеріальних засобів виконуються певні дії, здійснюється робота [29]. Отже, здатність системи управління передбачати майбутні події, перш ніж виникне потреба здійснювати якісь дії можлива лише за наявності людей, які в силу своїх особливостей можуть здійснювати вольові прояви при рішенні тієї або іншої задачі.

Ускладнення зовнішнього середовища і необхідність гнучкого реагування на нові можливості зовні і усередині підприємства зумовлюють вибір процесу цілеспрямованої цілісної структуризації, тобто приведення організаційної структури управління (далі – ОСУ) закладом (виробництвом) у відповідність з принципами розподілу праці, функціонального визначення, розподілу виконання (делегування) повноважень і контролю. При цьому ОСУ встановлює межі організаційно виділених підрозділів і задає формальні зв'язки між ними. Характеристики, що дозволяють забезпечити гнучкість організації (її адекватність до зовнішнього середовища), виробляються її співробітниками,

використовуючи для цього накопичений позитивний досвід, що мається. Тому цілком виправдано укладення ряду авторів про те, що метою будь-якого підприємства (організації) повинен стати розвиток власних характеристик відповідно до параметрів зовнішнього середовища, що змінюються [30].

ОСУ змінюються відповідно до цілей їх творців, які змінюються у міру сприйняття нових потреб, ототожнення нових функцій і побудови нових потоків інформації. Оновлення ОСУ завжди здійснюється для спрощення руху нових потоків, які виконують функції, переслідуючи нові цілі [22]. При цьому враховується, що цілі закладу визначаються не лише економічною складовою бізнесу, але і соціальними особливостями регіону [22]. Тобто проблеми пов'язані з підвищенням рівня зайнятості працездатного населення регіону, розподілом працівників по сферах діяльності і ефективністю використання трудових ресурсів в різних регіонах викликають різні підходи до формування цілей, що стоять перед закладами, притому, що в цьому процесі значна регуляторна роль відводиться державі [25].

Організаційні форми управлінської праці залежать від розміру і міри різноманітності діяльності закладу, його географічного розташування, особливостей виробничої технології, динаміки зовнішнього середовища, здійснюваної стратегії і корпоративної культури [24].

На вибір того або іншого типу ОСУ, окрім цілей, що стоять перед нею, впливає наявність кількості зв'язків, які виникають на підприємстві між працівниками і керівниками, а також можливості делегування повноважень. Якщо кількість зв'язків між керівниками і підлеглими зумовлює розділення організації (закладу) на підрозділи, то делегування повноважень зумовлює структуризацію управління. Різним типам організації управління відповідають різні способи управління, що визначаються роллю керівника, джерелом і способом впливу на підлеглих.

Вибір будь-якого з приведених типів організації управлінської праці диктується результатами діяльності по досягненню мети і процедур, що витікають з розподілу праці, ієрархії влади, системи правил управління і цілого

ряду інших чинників. Важливо, щоб ОСУ відповідала розмірам підприємства, оскільки організаційна структура встановлює межі структурних підрозділів і формальні зв'язки між ними.

Горизонтальні зв'язки сприяють найбільш ефективній взаємодії підрозділів закладу при вирішенні проблем, що виникають між ними, вони економлять час і підвищують якість взаємодії. Розвиток горизонтальних зв'язків в ОСУ закладів ресторанного господарства є детермінантом успішної адаптації до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Цілком виправдано розглядати корпоративне управління як взаємодію зовнішнього і внутрішнього середовища. При цьому, якщо управлінню в зовнішньому середовищі властиві стосунки із законодавчою, економічною, соціальною і інформаційною інфраструктурами, то управлінню у внутрішньому середовищі характерні взаємодії між керівниками, менеджерами і працівниками підприємства. Основним об'єктом для зовнішнього середовища є міра впливу зовнішніх факторів на якість управління, а основним об'єктом у внутрішньому середовищі виступає структура і методи управління [28]. При цьому для збереження займаного конкурентоздатного положення на ринку, підприємствам слід оперативно піддавати певному "налаштуванню" внутрішнє середовище залежно від зовнішніх змін.

Для уникнення можливих негативних наслідків, форма організації управлінської праці (структура управління) з жорстко побудованими зв'язками при зіткненні з середовищем, що динамічно змінюється, для збереження конкурентоспроможності прагне трансформуватися у бік децентралізації системи управління (надання деякої автономності в ухваленні управлінських рішень окремим структурним підрозділам). Система управління, налаштована на сприйняття виключно ринкових (зовнішніх) сигналів, вимушена зміщуватися у бік посилення жорсткої ієрархії.

Баланс у взаємовідносинах і взаємодії структурних підрозділів, можливий на основі встановлення високого рівня керованості підприємством і внутрішній його стійкості. Високий рівень керованості забезпечується за допомогою

формалізації процесів ухвалення управлінських рішень. При цьому внутрішня стійкість підприємства досягається за рахунок делегування повноважень між різними рівнями ієрархії. Делегування повноважень надає велику гнучкість ОСУ у бік її більшої мотивованості і ефективності, уточнення питань розподілу праці і повноважень, вдосконалення комунікацій усередині організації і поза нею [31].

Важливим елементом організації управління є розподіл праці управлінських кадрів, розмежування їх прав та обов'язків [32]. Виділяють такі види розподілу управлінської праці : функціональний; структурний; вертикальний.

Для визначення успішності управління розраховуються показники продуктивності, результативності і ефективності роботи закладів. Ефективність управління визначається шляхом співвідношення результатів з витратами, відмінності полягають лише в масштабі і змісті конкретних показників витрат і результатів.

Ефективність системи управління характеризується мірою реалізації спільних цілей підприємства і визначальними чинниками для неї є зовнішнє середовище, цілі і завдання, поставлені перед персоналом, технологія ухвалення рішень і керівництво по їх виконанню, взаємодія між різними ланками апарату управління, мотивація [14]. Мета керованого об'єкту є завданням і головним напрямом діяльності системи управління. Тому, ефективність системи управління визначається ефективністю усієї системи, що утворюється управлінням і виробництвом.

Ефективність управління розглядається в двох аспектах [26]:

- системна ефективність управління (managerial effectiveness), яка залежить від того, наскільки раціонально організований процес управління;
- операційна ефективність управління (management efficiency), яка визначається раціональністю використання потенціалу менеджерів.

У першому випадку при вдосконаленні системи управління основне значення надається аналізу техніко–економічних і фінансово – господарських

зв'язків і залежностей різних чинників виробництва (головне завдання – найкращим чином згрупувати усі частини системи і, досягти максимальної ефективності за рахунок вдосконалення процесу управління).

У другому випадку основна увага зосереджується на управлінських кадрах, їх мотивації, комунікації, участі в ухваленні рішень. В якості критерію ефективності управління приймається удосконалення людських ресурсів.

Отже, ефективність управління доцільно оцінювати за такими показниками: кінцеві результати діяльності підприємства в цілому (обсяг реалізації продукції (послуг), прибуток, собівартість, якість продукції, тощо); зміст і організація процесу управління. У кваліфікаційній роботі використано перший метод – оцінювання ефективності системи управління підприємством за кінцеми показниками роботи підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами виконання першого розділу отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що більшість закладів ресторанного господарства України мають переважно організаційно–правовий статус ТОВ або ФОП і відносяться до групи підприємств малого бізнесу. Проведений статистичний аналіз кількісних характеристик цих закладів оказав, що на практиці підприємства цього сектору економіки довели свою життєздатність в умовах ринку, вони мають достатньо високий рівень організованості та гнучкості.

2. Визначальним чинником, що забезпечує стійке положення закладу ресторанного господарства на ринку виступає рівень управління. У даній роботі за основу прийнято визначення, яке розглядає управління як систему цілеспрямованої дії на людей і економічні об'єкти з метою досягнення поставлених цілей. Визначено, що ефективність управління залежить від того, наскільки підприємство досягло своїх цілей, наскільки раціонально організований процес управління і наскільки раціонально використовується управлінський потенціал.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «КАЛИНА»

2.1 Загальна характеристика базового підприємства

У якості бази для проведення дослідження обрано ресторан «Калина», який розташовано у центрі міста Дніпро, біля торговельного центру ЦУМ.

Ресторан має банкетний зал, який дозволяє одночасно розмістити до 300 осіб [49].

Ресторан пропонує широкий спектр послуг, а саме:

- українську кухню, яка включає різноманітні страви з м'яса, риби та овочів;
- кейтерингові послуги для різних заходів, включаючи корпоративні вечірки та весілля;
- онлайн-замовлення та доставку їжі [49].

Наявність власної веб-сторінки у соцмережах – відсутня.

Ресторан «Калина» має затишний інтер'єр і команду персоналу з 19 осіб.

Організаційна структура закладу представлена на рисунку 2.1.

Тип організаційної структури управління – лінійна. Кількість рівнів управління – 2. Посадові інструкції – відсутні.

Штатний розпис працівників ресторану «Калина» наведена у таблиці 2.1.

Режим роботи закладу – з 8.00 до 22.00.

Обраний заклад ресторанного господарства «Калина» розпочав свою роботу у 2023 році, тому надані у роботі показники діяльності закладу – розрахункові.

Основними засобами (далі – ОЗ) ресторану є матеріальні активи, що утримуються закладом підприємництва з метою надання ресторанних послуг, строком понад рік з моменту введення в експлуатацію.

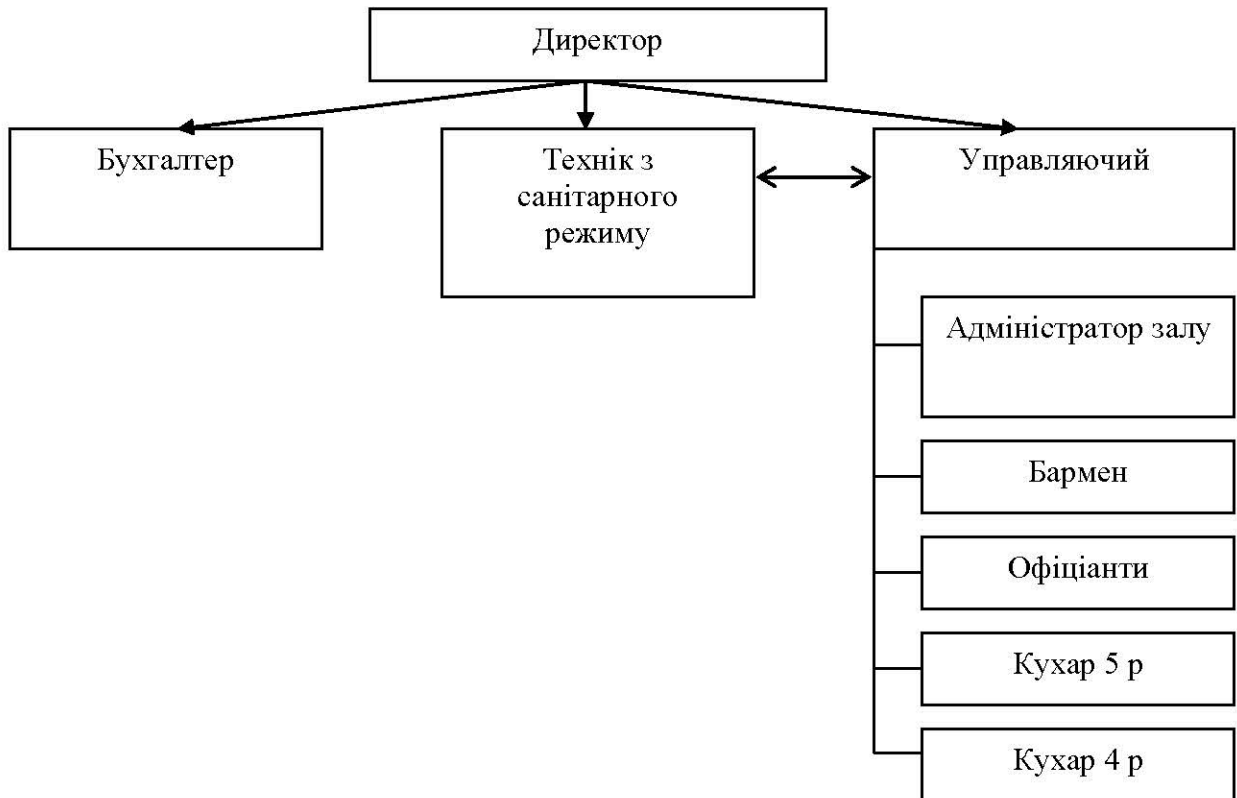


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ресторану «Калина»

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.1 – Штатний розпис працівників ресторану «Калина»

Посада, розряд робітника	Кількість штатних одиниць
Адміністративно-управлінський персонал	
Директор (власник)	1
Управляючий	1
Бухгалтер	1
Адміністратор залу	2
Разом	5
Оперативний персонал	
Офіціант	4
Бармен	2
Кухар 5 р.	2
Кухар 4 р.	2
Разом	10
Допоміжний персонал	
Технік з санітарного режиму	1
Охоронець	2
Прибиральниця	1
Разом	4
ВСЬОГО	19

Джерело: розроблено автором

Склад та первісна вартість ОЗ і необоротних матеріальних активів ресторану «Калина» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Первісна вартість і сума амортизаційних відрахувань ОЗ ресторану «Калина»

Вид ОЗ та необоротних матеріальних активів	Первісна вартість ОЗ
1. Будівлі	2598,35
2. Устаткування.	
3. Інструменти, прилади, інвентар	11,00
4. Меблі	600,00
5. Інші	195,00
Разом	3331,95

Джерело: розроблено автором

Фонд заробітної плати (ФЗП), розрахований на основі штатного розпису наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Фонд заробітної плати ресторану «Калина»

№ з/п	Посада	Кількість посадових місць	Посадовий оклад, грн	Фонд оплати праці, грн.			
				ЗП за тарифом	Доплати	Надбавки за інтенсивність праці	Разом
Адміністративно-управлінський персонал							
1	Директор (власникр)	1	23600	23600	–	3000	26600
2	Управляючий	1	15000	15000	–	1500	19725
3	Бухгалтер	1	14000	14000	–	1500	16430
4	Адміністратор залу	2	9500	19000	–	–	19000
Разом		5	62100	71600	–	6000	77600
Оперативний і допоміжний персонал							
1	Кухар 5 р.	2	10600	21200	–	–	21200
2	Кухар 4 р.	2	7500	15000	–	–	15000
3	Бармен	2	7450	14900	–	–	14900
4	Офіціант	4	6837,5	27350	–	–	27350
5	Технік з санітарного режиму	1	6600	6600	–	–	6600
6	Охоронник	2	6600	13200	–	–	13200
6	Прибиральниця (0,7 ст.)	1	4000	4000	–	–	4000
Разом місячний ФЗП		19	116100	179850	–	–	179850
Разом річний ФЗП		19	1393200	2158200	–	6000	2158200

Джерело: розроблено автором

Преміальний фонд ресторану наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Преміальний фонд ресторану «Калина»

Група працівників	ФЗП, грн.	Річний розмір премій (у % до З тариф.)	
		%	грн
Адміністративно– управлінський персонал	931200	15	139680
Оперативний персонал	434400	10	43440
Допоміжний персонал	792600	10	79260
Разом	2158200	–	262380

Джерело: розроблено автором

У таблиці 2.4 наведено суму зносу одягу для персоналу (уніформи), виходячи з нормативу – значення ліквідаційної вартості всіх необоротних матеріальних активів дорівнює 50% від первісної вартості.

Таблиця 2.4 – Сума зносу одягу для персоналу

Група персоналу	Чисельність	Норма видачі на особі на рік	Вартість одягу, грн.	Сума зносу, грн.
Адміністративно–управлінський персонал	5	1	150	75
Виробничий персонал	4	1	150	75
Допоміжний персонал	10	1	200	100
Разом	19	3	450	250

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.5 – Витрати на експлуатацію ресторану

Група витрат	Витрати в натуральних показниках	Тарифи , грн./од.	Поточні витрати, грн.
Електроенергія	9125 кВт	3,8	34675
Опалення	16,9 Гкал	1 229,20	20773,48
Вода, у т.ч.			
холодна	4435,5 л	4,41 (за 1м ³ або 1000 л)	19560,55
гаряча	2555 л	69,48 (за 1м ³ або 1000 л)	177521,4
Разом			252 530,43

За даними підприємства сума зносу малоцінних швидкозношуваних предметів (далі – МЦШП) становить 4075,5 грн.

Витрати на експлуатацію ресторану наведено у таблиці 2.5.

Поточні витрати визначаються як добуток витрат в натуральних показниках та тарифів за умовну одиницю. Тарифи визначено згідно із загальноприйнятими нормами у м. Дніпро.

Узагальнена сума витрат закладу ресторанного господарства «Калина» (без урахування витрат на сировину та напівфабрикати для приготування страв та напоїв) наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Поточні витрати закладу ресторанного господарства «Калина» (без урахування витрат на сировину та напівфабрикати для приготування страв та напоїв)

Калькуляційна стаття витрат	Сума витрат, грн.		Умовно–змінні (ЗВ) та умовно–постійні (ПВ) витрати
ФЗП	2420580		ЗВ
Відрахування на соціальні заходи	Єдиний соцвнесок (22% від МЗП)	1039,06	ЗВ
Амортизаційні відрахування	259 810		ПВ
Витрати на утримання ОЗ та інших необоротних матеріальних активів	Податок на нерухомість (не більше 1,5% від МЗП за 1м ²)	70,85	ЗВ
	Витрати на експлуатацію ресторану	252 530,43	ЗВ
	Відрахування до ремонтного фонду (0,9% від доходу ресторану)	966 939,75	ЗВ
Вартість витрачених МЦПП	8151		ПВ
Витрати на охорону (за наявності таких витрат)	5702,0085		ПВ
Витрати на зв'язок	1100		ЗВ
Інші змінні витрати діяльності (витрати на рекламу, маркетингові дослідження, страхування майна тощо)	2 280 803,4		ПВ
Разом поточні витрати, у тому числі:	6 195 687,44		
Умовно змінні	3 641 221,03		
Умовно постійні	2 554 466,4		

Джерело: розроблено автором

Отже, сума поточних витрат ресторану «Калина», який створено у 2023 році і знаходиться на стадії формування, складає 2 554, 466 тис. грн. Цей показник є важливим для оцінки ефективності управління підприємством.

2.2 Характеристика системи управління ресторану «Калина»

Аналіз системи управління закладу ресторанного господарства «Калина» проведено на основі характеристики внутрішнього середовища закладу ресторанного господарства «Калина» за п'ятибальною (від 0 до 5 балів) шкалою на основі експертних оцінок (інтерв'ювання керівників закладу) та опитування клієнтів (анкетування).

У якості критеріїв оцінки розглядалися такі питання: маркетингова, цінова та кадрова політика закладу, організаційні ресурси ресторану, надання додаткових послуг, процеси управління, ефективність управлінської діяльності тощо.

Фактори внутрішнього середовища сгруповано у такі блоки : кадри, організація загального управління, маркетинг та фінанси й облік.

Аналіз факторів внутрішнього середовища ресторану дозволив визначити сильні та слабкі сторони системи управління закладу, які представлені у таблиці 2.7 та на рисунку 2.2.

Для визначення стратегічних напрямків діяльності закладу «Калина» оцінено вплив факторів зовнішнього середовища за аналогічною методикою (див. вище п.2.2).

Узагальнюючи отримані результати аналізу, визначено можливості та погрози, які слід враховувати при прийнятті стратегічних рішень і які наведені у табл.2.8 та на рисунку 2.2.

Таблиця 2.7 – Характеристика внутрішнього середовища ресторану «Калина»

група	Сильні сторони (S)	бал	питома вага	рейтинг
1	2	3	4	5
Кадри				
A1	соціальна захищеність	3	0,03	0,09
A2	кадрова політика	4	0,04	0,16
A3	стимулювання і мотивація персоналу	3	0,03	0,09
A4	можливість контролювати процеси наймання робочої сили	3	0,03	0,09
A5	відсутність плинності кадрів	5	0,05	0,25
A6	кваліфікація робітників	4	0,04	0,16
1	2	3	4	5
A7	досвід	5	0,05	0,25
A8	адаптація персоналу до змін	4	0,04	0,16
Організація загального управління				
B1	організаційна структура	4	0,04	0,16
B2	організація системи комунікацій	2	0,02	0,04
B3	кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва	5	0,05	0,25
Виробництво				
B1	доступна вартість сировини і напівфабрикатів, надійні відносини з постачальниками	4	0,04	0,16
B2	заходи, спрямовані на економію ресурсів	3	0,03	0,09
B3	якість надаваних послуг	5	0,05	0,25
B4	порівняльна стосовно конкурентів і середня по галузі величина витрат	4	0,04	0,16
B5	проекування, складання графіка роботи	2	0,02	0,04
B6	торгова марка	5	0,05	0,25
B7	контроль за процесом виготовлення продукції	3	0,03	0,09
B8	близкість до центру міста	5	0,05	0,25
B9	наявність додаткових послуг	4	0,04	0,16
Маркетинг				
Г1	відносно велика частка ринку	4	0,04	0,16
Г2	відносно широка номенклатура продукції ресторанного господарства	4	0,04	0,16
Г3	організація реалізації продукції: знання потреб споживачів	2	0,02	0,04
Г4	імідж, репутація і якість продукції і обслуговування	3	0,03	0,09
Г5	реклама закладу на ринку	2	0,02	0,04
Г6	невелике кількість каналів розподілу	2	0,02	0,04
Г7	відносно невеликі ціни на продукцію	3	0,03	0,09
Фінанси й облік				
Д1	облік витрат	4	0,04	0,16
Д2	контроль за витратами, можливість їх зниження	2	0,02	0,04
Д3	достатня вартість капіталу порівняно з конкурентами	4	0,04	0,16
Д4	наявність капіталу засновника	4	0,04	0,16
Σ		111	1	4,29

Продовження табл. 2.7

група	Слабкі сторони (W)	бал	питома вага	рейтинг
Кадри				
A1	низька стресостійкість працівників	4	0,05	0,2
A2	система управління персоналом	4	0,05	0,2
Організація загального управління				
B1	імідж підприємства	4	0,05	0,2
B2	відсутність загальної для всієї організації системи контролю (ефективність і використання)	4	0,05	0,2
B3	відсутність сприятливого організаційного клімату	4	0,05	0,2
B4	автоматизовані процедури і техніка не використовуються	4	0,05	0,2
B5	відсутність стратегічного бачення проблем	4	0,05	0,2
B6	не вистачає командного духу	3	0,04	0,12
1	2	3	4	5
Виробництво				
V1	погано розвинута система контролю запасів	4	0,05	0,2
V2	застарілі технології	2	0,06	0,12
V3	відсутність досліджень і розробок, інновацій	4	0,05	0,2
V4	знос основних фондів	2	0,06	0,12
V5	забруднення середовища	1	0,06	0,06
Маркетинг				
G1	відсутність розвитку нових продуктів і ринків збуту	3	0,04	0,12
G2	недостатньо інформації про ринок	3	0,04	0,12
G3	відсутність моніторингу лояльності клієнтів	3	0,04	0,12
G4	велика вартість комунікаційних послуг	4	0,05	0,2
G5	слабкі маркетингові дослідження	4	0,05	0,2
Фінанси й облік				
D1	неможливість використання альтернативних фінансових стратегій	3	0,04	0,12
D2	відносно велика відсоткова ставка на отримання кредиту	4	0,05	0,2
D3	недоступність фінансів для інвестування	3	0,04	0,12
Σ		71	1	3,42

*Примітка: вплив факторів в діапазоні від 5 балів (посилення впливу) до 0 (відсутність впливу).

***Рейтинг визначається за формулою: $P = \lambda * \delta$; де λ – значущість фактору (питома вага); δ – оцінка впливу (бал).

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.8 – Характеристика факторів зовнішнього середовища

група	Можливості (О)	бал [*]	питома вага	рейтинг ^{***}
1	2	3	4	5
Політика				
A1	стимулювання розвитку	3	0,07	0,21
A2	зниження ставки оподаткування	3	0,07	0,21
Технологія				
B1	здатність використовувати навички в інноваціях	3	0,05	0,15
B2	поява нових продуктів (диверсифікація)	3	0,07	0,21
1	2	3	4	5
Економіка				
B1	здатність завойовувати нові сегменти ринку	3	0,07	0,21
B2	шляхи розширення асортименту продукції	4	0,10	0,40
B3	послаблення позицій невеликих закладів–конкурентів	2	0,05	0,10
B4	можливість інноваційного розвитку	4	0,10	0,40
B5	можливий розвиток підприємства за рахунок іноземних інвестицій	2	0,05	0,10
B6	ефективність використання ресурсів	2	0,05	0,10
B7	достатньо значний рівень безробіття	4	0,10	0,40
Соціум				
Г1	рівень освіти працівників	5	0,12	0,60
Г2	позитивне ставлення до організації	4	0,10	0,40
Σ		42	1	3,49
Політика				
A1	обмеження на одержання інвестицій	5	0,08	0,40
A2	зростання комунальних тарифів	4	0,07	0,28
A3	Нестабільність через воєнні дії	4	0,07	0,28
Технологія				
B1	незначущі тенденції в галузі інноваційних технологій	3	0,05	0,15
B2	старіння основних засобів	4	0,07	0,28
Економіка				
B1	повільне зростання ринку	3	0,05	0,15
B2	несприятлива зміна рівня інфляції	3	0,05	0,15
B3	висока залежність від зниження попиту	4	0,07	0,28
B4	не використовуються сучасні інформац. технології	3	0,05	0,15
B5	зростання попиту на додаткові послуги	2	0,03	0,06
B6	збільшення собівартості продукції	4	0,07	0,28
B7	неможливість коректно спрогнозувати чи розрахувати економічні показники через темпи інфляції	4	0,07	0,28
Соціум				
Г1	зростаюча вимогливість споживачів послуг	5	0,08	0,40
Г2	зміна потреб і смаків споживачів послуг	5	0,08	0,40
Г3	старіння працюючих	4	0,07	0,28
Г4	загроза здоров'ю працівників	3	0,05	0,15
Σ		60	1	3,82

Джерело: розроблено автором

Як видно із табл. 2.8, зовнішніми (регіональними) факторами, які впливають на діяльність ресторану «Калина», є наступні (по ступені спадання важливості фактора):

- позитивні фактори (сильні сторони):
 - відсутність плинності кадрів;
 - якість надаваних послуг;

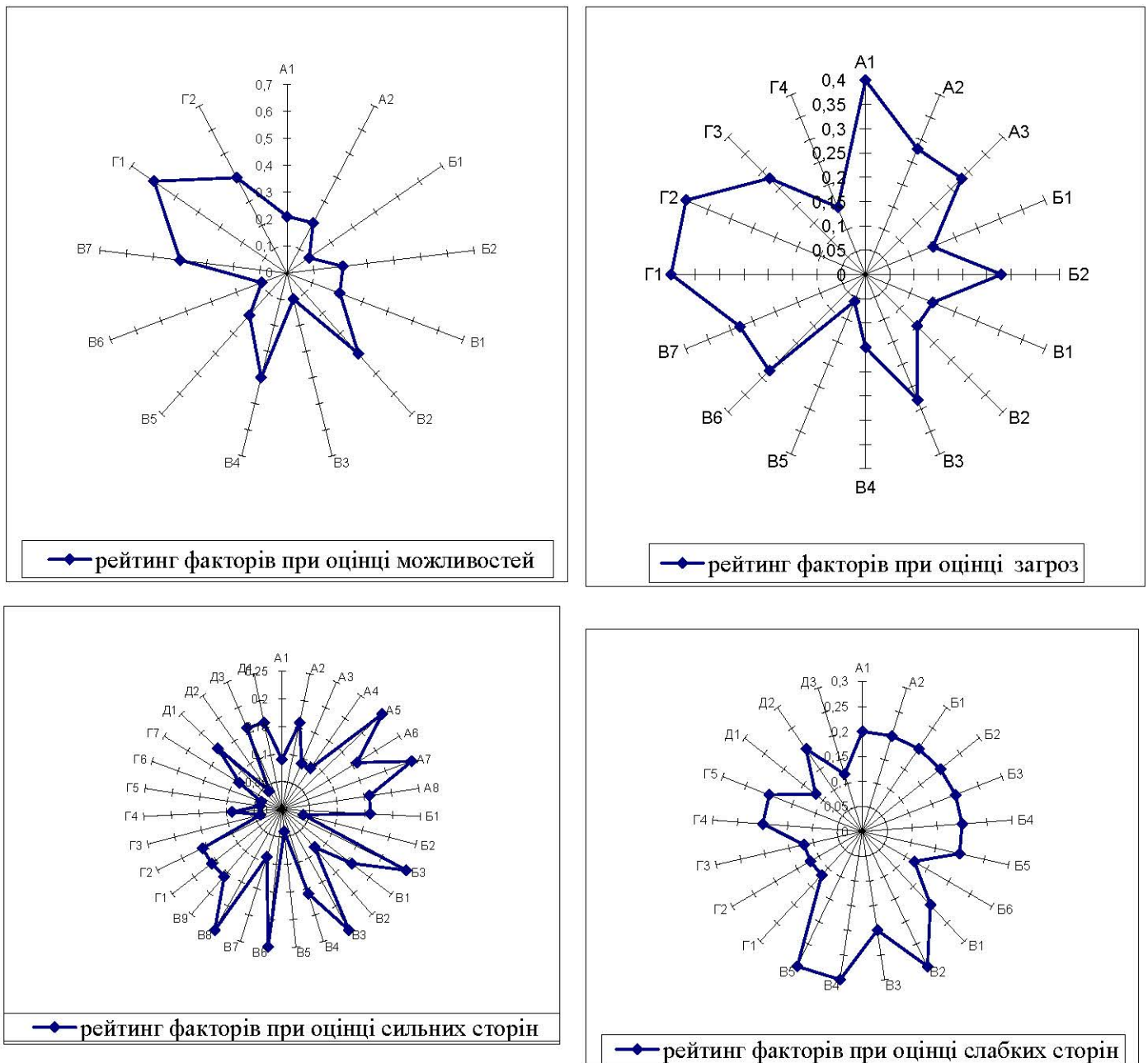


Рисунок 2.2 – Радіаційні діаграми факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ ресторану «Калина»

Джерело: розроблено автором

- торгова марка;
- негативні фактори (слабкі сторони):
- автоматизовані процедури і техніка не використовуються;
- відсутність досліджень і розробок, інновацій;
- погано розвинута система контролю запасів;
- відсутність економічних стимулів розвитку місцевого підприємництва.

На основі рейтингу факторів побудовано радіаційні діаграми для кожної складової аналізу. Графіки наведені на рисунку 2.2.

Виходячи з вищенаведених факторів розвитку, виділено наступні можливості і загрози розвитку підприємства.

1. Можливості.

1.1. Створення юридично самостійного підприємства в регіоні (ТОВ).

1.2. Можливість розвитку ресторанного господарства у місті Дніпро.

1.3. Розширення зовнішніх і внутрішніх ринків.

1.4. Залучення власних інвестицій, в перспективі – додаткових як вітчизняних, так і іноземних інвестицій.

2. Загрози.

2.1. Зміна законодавчої та нормативно-правової бази

2.2. Воєнні дії на території України.

На нашу думку, даний перелік слід доповнити ще й такими зовнішніми факторами розвитку як: інфляційні процеси (знецінення грошей або ж гра на курсі валюти); податкове навантаження, яке утруднює ведення законної форми бізнесу; підвищення цін на енергоносії та комунальних тарифів.

Отже, галузеві фактори конкурентоздатності ресторану «Калина» у порівнянні з конкурентами можна умовно поділити на позитивні і негативні (рис.2.3), які впливають на конкурентоздатність та ефективність діяльності даного закладу ресторанного господарства.

Зважаючи на негативні та позитивні фактори діяльності підприємства в

порівнянні з конкурентами, можна зробити наступні висновки:

– збільшення інвестицій у розвиток закладу дозволить не тільки збільшити обсяги реалізації в перспективі, але й водночас порівняно зменшити його собівартість:

– ресторанний бізнес – сектор індустрії гостинності та туризму, відповідно до стратегії розвитку Дніпропетровської області може розглядатися як точка економічного зростання .

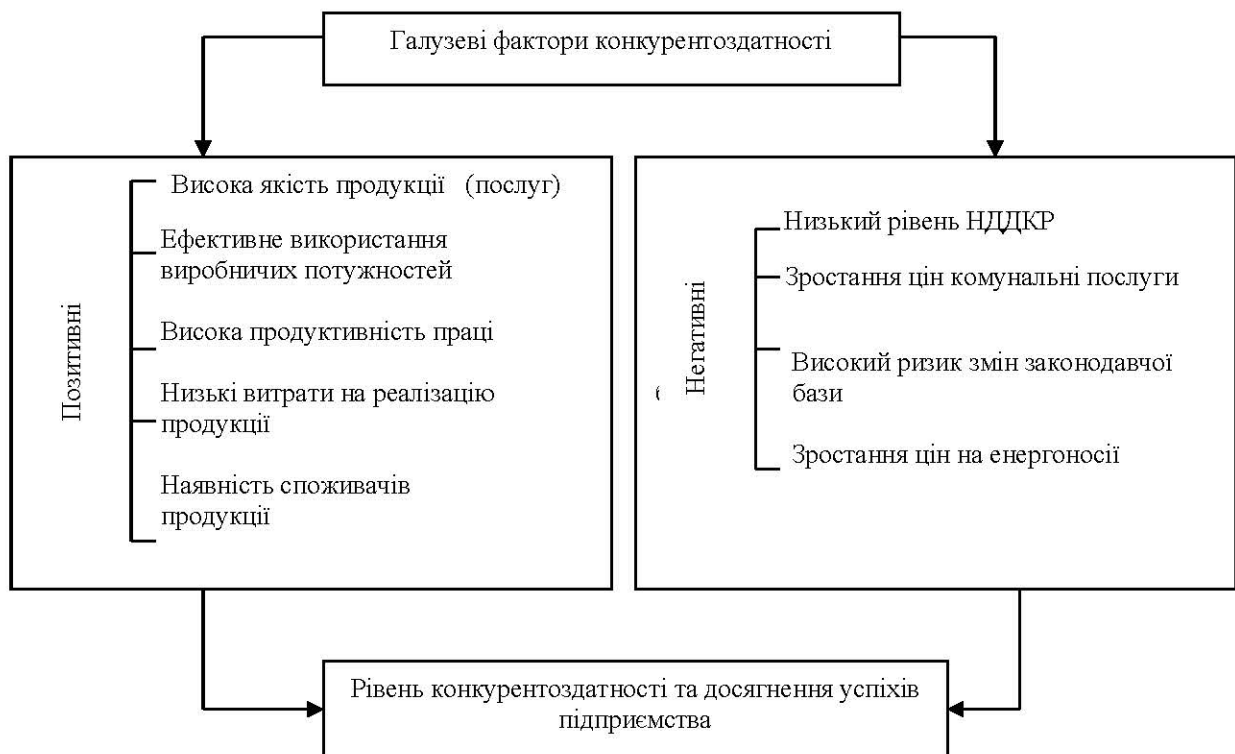


Рисунок 2.3 – Галузеві фактори конкурентоздатності ресторану «Калина»

Джерело: розроблено автором

Системно–комунікаційний аспект аналізу показав, що в умовах визначеності та стабільної економіки ресторан «Калина» в середньостроковій перспективі (3 роки), та, навіть, у довгостроковій перспективі, є не тільки привабливою галуззю економіки з точки зору її конкурентоздатності, але й стратегічно важливим об’єктом регіону.

Уагальноюючи отримані результати аналізу факторів зовнішнього

середовища можна визначити можливості та погрози, які слід враховувати при розробці стратегії розвитку ресторану.

Отже, наведена характеристика системи управління рестораном «Калина» дозволила виявити сильні і слабкі сторони в системі управління. Результати вказують на те, що система потребує свого подальшого розвитку.

2.3 Оцінка економічної ефективності управління рестораном «Калина»

Проведемо аналіз доходу та прибутку закладу ресторанного господарства «Калина». Головними показниками даного комплексного аналізу є маржинальний дохід, прибуток та рентабельність доходів закладу.

Маржинальний дохід – це показник, що відображає різницю між доходом від продажу послуг та сукупними витратами, що мають тенденцію до зміни.

Для знаходження маржинального доходу слід використати формулу (2.1).

$$D_M = D_{н.ф.} - ЗВ, \quad (2.1)$$

де $D_{н.ф.}$ – дохід від операційної діяльності (його значення для ресторану складає 19 006 695 грн.)

$ЗВ$ – умовно–змінні витрати (див. табл.2.6).

$$D_M = 19\,006\,695 - 3\,641\,221,03 = 15\,365\,473,97 \text{ (грн)}$$

Величина прибутку розраховується за формулою (2.2).

$$\Pi = D_M - ПВ, \quad (2.2)$$

де D_M – маржинальний дохід;

$ПВ$ – умовно–постійні витрати.

$$\Pi = 15\,365\,473,97 - 2\,554\,466,4 = 12\,811\,007,57 \text{ (грн)}$$

Рентабельність доходів розраховується за формулою (2.3):

$$P = \frac{\Pi * 100\%}{Д_{н.ф}} \quad , \quad (2.3)$$

де Π – прибуток.

$$P = \frac{12\,811\,007,57 * 100\%}{19\,006\,695} = 67,4\%$$

У табл. 2.9 узагальнено всі розрахунки маржинального доходу.

Таблиця 2.9 – Маржинальний дохід ресторану «Калина»

Показник	Значення, грн.
1. Доходи операційної діяльності	19 006 695
2. Умовно змінні витрати, у т.ч.:	3 641 221,03
2.1. Інші змінні витрати	2 280 803,4
3. Маржинальний дохід	15 365 473,97
4. Умовно постійні витрати	2 554 466,4
5. Прибуток	12 811 007,57
6. Рентабельність доходів, %	67,4%

Джерело: розроблено автором

Планування операційного прибутку ресторану «Калина»

за сценаріями його розвитку

Прибуток – це є чистий дохід. Для нового готельного підприємства прибутком є операційна діяльність (у даному випадку прибуток від продажу готельних номерів).

Визначено чистий прибуток цільовий, можливий та плановий.

Цільовий прибуток виникає за рахунок чистого. Його величина розраховується за формулою (2.4).

$$\Pi_{ц} = \frac{Д_{н.ф} * P_P}{100\%} \quad (2.4)$$

де P_P – середньогалузевий рівень рентабельності операційної діяльності (15%)

$$\Pi_{ц} = \frac{19\,006\,695 * 15}{100} = 2\,851\,004,25 \text{ (грн)}$$

У таблиці 2.10 сплановано цільовий прибуток на 2025 плановий рік.

Таблиця 2.10 – Цільовий прибуток ресторану «Калина»

Показник	Значення
1. Операційні доходи, грн.	19 006 695
2. Рівень рентабельності операційної діяльності, %	15
3. Цільовий необхідний прибуток, грн.	2 851 004,25

Джерело: розроблено автором

Податок на прибуток ($\Pi_{п}$) визначається за формулою (2.5), що прописана у Податковому кодексі України [34].

$$\Pi_{п} = \frac{СД * 100\%}{(100\% - СП)} - СД, \quad (2.5)$$

де СД – сума сплаченого доходу;

СП – ставка податку (згідно Податкового кодексу України на 2024 рік податок на доходи становить 18%) [34].

$$\Pi_{п} = \frac{19\,006\,695 * 100\%}{(100\% - 18\%)} = 21\,598\,517 \text{ (грн.)}$$

Прибуток від операційної діяльності до оподаткування розраховується за формулою (2.6).

$$\Pi_{\text{опер. діял.}} = D_{\text{н.ф.}} - ЗВ - ПВ, \quad (2.6)$$

де $D_{\text{н.ф.}}$ – доходи ресторану без урахування ПДФ (див. табл. 2.9);

ЗВ – умовно–змінні витрати (див. табл. 2.6);

ПВ – умовно–постійні витрати (див. табл. 2.6).

$$П_{\text{ОПЕР.ДІЯЛ.}} = 19\,006\,695 - 3\,641\,221,03 - 2\,554\,466,4 = 12\,811\,007,57 \text{ (грн)}$$

Фінансовий прибуток до оподаткування визначається за формулою (2.7):

$$\Phi\Pi = П_{\text{ОПЕР.ДІЯЛ.}} - \PhiВ, \quad (2.7)$$

де $\PhiВ$ – фінансові витрати (див. табл. 2.6).

$$\Phi\Pi = 12\,811\,007,57 - 252\,530,43 = 12\,558\,477,14 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток визначається за формулою (2.8):

$$\text{ЧП}_{\text{МОЖ.}} = \Phi\Pi - \Pi_{\text{П}}, \quad (2.8)$$

$$\text{ЧП}_{\text{МОЖ.}} = 12\,558\,477,14 - 3\,354\,122,65 = 9\,204\,354,51 \text{ (грн)}$$

Рентабельність операційної діяльності розраховується за формулою (2.9):

$$P_{\text{ОД.}} = \frac{\text{ЧП}_{\text{МОЖ.}}}{\text{Д}_{\text{Н.Ф}}} * 100\%, \quad (2.9)$$

$$P_{\text{ОД.}} = \frac{9\,204\,354,51}{19\,006\,695} * 100\% = 48,4\%$$

Чистий плановий прибуток дорівнює можливому чистому прибутку.

Усі розраховані показники вказують, що система управління закладу ресторанного господарства «Калина» є ефективною.

Отже, оцінено ефективність управління діяльністю ресторану «Калина» за такими економічними показниками як маржинальний дохід, прибуток та рентабельність. Систему управління ресторану «Калина» можна охарактеризувати

як ефективну.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами виконання другого розділу отримано наступні висновки.

1. Досліджено діючу систему управління закладу ресторанного господарства «Калина», який має 300 посадкових місць і надає широкий спектр послуг (послуги української кухні, кейтерингові послуги та здійснює доставку власно виготовлених страв за онлайн-замовленням). Ресторан створено у 2023 році, тому система управління знаходиться на стадії становлення.

2. Наведено характеристику системи управління діяльністю ресторану. Оцінка впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ закладу дозволила виявити сильні і слабкі сторони у системі управління ресторану «Калина». Проведено оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства – бази дослідження.

3. Оцінено ефективність управління діяльністю ресторану «Калина» за такими економічними показниками як маржинальний дохід, прибуток та рентабельність. Систему управління ресторану «Калина» можна охарактеризувати як ефективну.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «КАЛИНА»

3.1. Проєкт рекомендацій щодо розвитку ресторану «Калина»

Ресторанна індустрія в Україні є досить перспективною сферою щонайменше за двома факторами:

– підвищення ділової активності, що безсумнівно веде до розвитку ділового туризму і підвищення попиту на сервіс світового рівня;

– збільшення кількості підприємств, що переводять свій бізнес у віртуальний простір, з одночасним збільшенням кількості фрілансерів, що працюють у приміщеннях закладів ресторанного господарства, через що є необхідність вдосконалювати заклади розміщення та якість надаваних послуг.

Виходячи із вище перерахованих причин, можна виділити наступні напрямки розвитку досліджуваного закладу ресторанного господарства «Калина».

Тож, по–перше, оскільки місто Дніпро є одним із найбільш ділових центрів України, то доцільним буде розвивати саме цю складову. Слід вдосконалювати існуючі бізнес–послуги та застосувати нове, інноваційне. Так, рекомендується один із торговельних залів ресторану переобладнати під конференц–зал: закупити нове обладнання (проектор, плазмова панель, магнітна дошка, принтери, сканери, оргтехніка, колонки, веб–камери). Окрім того, пропонується впровадити в даному закладі концепцію коворкінгу. Коворкінг – модель організації роботи людей з різним типом зайнятості у єдиному робочому просторі.

Для організації коворкінг–центру необхідна закупівля устаткування, яке можна умовно класифікувати на 5 групи:

1. Для створення робочих місць – комп'ютери, принтери, сканери, копії, оргтехніку, колонки, навушники, веб–камери.

2. Для переговорних – проектор, плазмова панель, магнітна дошка.

3. Меблі – столи, стільці, дивани, пуфи, шафи та ін., передбачені дизайн-проектом.

4. Інше – монтаж протипожежної сигналізації.

Окрім того, важливим є передбачення підключення високошвидкісного бездротового інтернету і пристроїв зарядки.

Можна стверджувати, що впровадження коворкінг-центру у ресторані «Калина» є доцільним, оскільки маркетингові дослідження показують, що для все більшого числа відвідувачів наявність добре обладнаного робочого простору є важливим критерієм при виборі ресторану. Цей критерій є особливо важливим не тільки для ділових мандрівників, але й фрілансерів, які можуть працювати з будь-якого місця знаходження за наявності підключення до інтернету. Розвиток цифрової економіки і зайнятості з гнучким графіком, відсутність прив'язки до робочого місця приведуть до збільшення кількості користувачів коворкінг. Багато гравців ресторанного ринку бачать в коворкінгах гарне доповнення до основного виду діяльності.

Організація харчування – це досить важливий фактор обслуговування відвідувачів, що, безпосередньо, впливає на кількість гостей та завантаження ресторану. Правильна організація ресторану має дуже велике значення. Діяльність закладу ресторанного господарства «Калина» організована непогано, але для кращого обслуговування споживачів пропонуються наступні шляхи вдосконалення.

В даному розділі пропонується обґрунтувати наступні пропозиції:

- визначення потенційних споживачів;
- період функціонування коворкінг-центру;
- проект приміщення та матеріально-технічна база для забезпечення функціонування центру;
- визначення економічної ефективності від впровадження даної послуги.

Тож, оскільки відбувається швидкий розвиток цифрової економіки і зайнятості з гнучким графіком, відсутність прив'язки до робочого місця є дуже актуальною на сьогоднішній день для більшості людей.

Отже, пропонується впровадити такий коворкінг-центр в ресторані «Калина». Нехай даний центр матиме назву «Smart-Centre».

3.2 Розрахунок економічних показників проєкту розвитку ресторану

Для розміщення коворкінгу рекомендується використати частину приміщення ресторану на першому поверсі, тим самим зменшити площу останнього. Площа приміщення для коворкінг-центру «Smart-Centre» складає 19 м², відповідно, площа торговельного залу ресторану складатиме 35,5 м².

Склад необхідного устаткування для обладнання коворкінг-центру наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Перелік необхідного устаткування для обладнання коворкінг-центру «SmartCentre»

Найменування обладнання	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Загальна вартість, грн
Офісна техніка			
Персональний комп'ютер	20	5000	10000
Монітор	20	2366	47320
Колонки для комп'ютера	20	570	11400
Навушники	20	171	3420
МФУ	3	3677	11031
Проектор	2	8265	16530
Проекційний екран	3	1283	3849
Кронштейн для проектора	3	257	771
Інтернет-шлюз	2	912	1824
Телефон стаціонарний	1	500	500
Побутова техніка			
Телевізор	3	2899	8697
Кавоварка	3	1599	4797
Кулер для води	5	2079	10395
Меблі			
Диван	3	7999	23997
Комп'ютерний стілець	20	831	16620
М'яке крісло	10	3297	32970
Комп'ютерний стіл	20	747	14940
Журнальний стіл	3	1497	4491
Офісна шафа	5	1797	8985
Вішалка	10	975	9750
Разом			242 287

Джерело: розроблено автором

Єдиноразові витрати з реалізації проекту представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Єдиноразові витрати за проектом

Статті витрат	Сума, грн
Закупівля меблів та обладнання	242 287
Ремонт приміщення	100 000
Маркетинг і реклама	11 000
Разом за проектом реконструкції	353 287

Джерело: розроблено автором

Створення коворкінг-центру на першому поверсі інвестуватиметься з власних коштів закладу.

Розрахунок витрат з реалізації проекту за економічними елементами наведено у таблиці 3.6.

Витрати на оплату праці представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Плановий фонд заробітної плати коворкінг-центру «SmartCentre» на 2025 рік

№ з/п	Посада	Кількість посадових місць	Посадовий оклад, грн	Фонд оплати праці (ФОП), грн.			
				Сума тарифної частини фонду оплати праці	Доплати за майстерність	Надбавки за інтенсивність праці	Разом
1	Менеджер	2	17000	17000	–	1500	18500
2	Адміністратор	2	13000	13000	–	1500	14500
Разом		4	30000	30000	–	3000	33000
Разом за місяць		4	30000	30000		3000	33000
Разом річний фонд основної ЗП		4	360 000	360 000		36000	396 000

Джерело: розроблено автором

План з праці коворкінг-центру «SmartCentre» наведено у таблиці 3.4.

Амортизаційні відрахування (надалі АВ) створюються згідно з існуючими нормами відрахувань по групами основних засобів (надалі ОЗ). Показник, що розраховується при обчислюванні норми річної амортизації

допомагає виявити, яку процентну частину від загальної вартості ОЗ організації буде перенесено на кінцеву вартість продукції, з метою компенсування морального та фізичного зносу. Для даного проєкту рекомендується використати лінійний спосіб обчислення амортизації. Відповідно до існуючих норм строк корисного використання інструментів, приборів, інвентару (меблів) складає 4 роки [42].

Таблиця 3.4 – План з праці коворкінг-центру «SmartCentre»

Показник	Значення у розрахунку на рік, грн.
Планова чисельність працівників (разом), осіб	4
Фонд основної ЗП (разом), грн.	396 000
Фонд оплати праці (разом), грн.	396 000

Джерело: розроблено автором

Витрати на амортизацію основних засобів наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на амортизацію основних засобів

Група ОЗ	Елементи ОЗ	Вартість	Норми АВ, %	Сума АВ, грн			
				1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Меблі, обладнання		353 287	25	88 322	88 322	88 322	88 322
Разом за проєктом:		353 287					

Джерело: розроблено автором

При розрахунку нової послуги необхідно враховувати той факт, що в країні існують інфляційні процеси. Станом на червень 2024 року офіційний індекс інфляції становить 100,6% [37]. З урахуванням фактору ризику приймемо цю величину на рівні довоєного часу у піковий період, тобто на рівні 9,5%, тож кожен подальший рік собівартість послуг збільшуватиметься приблизно на 9,5%. Витрати за економічними елементами наведено у таблиці 3.6.

До матеріальних витрат належать витрати на всі послуги житлово-комунального господарства. Значення витрат на оплату праці взято із табл. 3.4.

Таблиця 3.6 – Угрупування витрат за економічними елементами, грн

Статті витрат	Роки (періоди)			
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
1. Матеріальні витрати	12 000	13140	14388,3	15755,2
2. Витрати на оплату праці	396 000	433620	474813,9	519921,2
3. Відрахування на соц. потреби	87 120	95396,4	104459,1	114382,7
4. Амортизаційні відрахування	88 322	96712,6	105900,3	115960,8
5. Інші витрати	9951,6	10897,0	11932,2	13 065,8
Разом без АВ	505 072	553 053	605 594	663 125
Разом з АВ	593 394	649 766	711 494	779 086

Джерело: розроблено автором

Відрахування на соціальні потреби – відсоток від річного фонду оплати праці. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) станом на 2024 рік становить 22% [37].

Амортизаційні витрати розраховано у табл. 3.24 До інших витрат відносяться витрати, пов'язані із організацією управління послугами, таких як: страхування майна, податки, збори та інші обов'язкові платежі. Дані витрати плануються у розмірі 10% від усіх витрат без АВ.

Об'єм доходу коворкінг-центру проводитиметься враховуючи той факт, що послуги надаватимуться з 8:00 до 20:00, вартість послуг наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Тарифи проєктованого коворкінг-офісу

Найменування	Вартість, грн
Робоче місце на день	120
Робоче місце на місяць (не фіксоване)	2500
Робоче місце на місяць (фіксоване)	3500
Корпоративна оренда на день	4000

Джерело: розроблено автором

Виходячи із наведених тарифів на послуги коворкінг-центру, слід розрахувати плановані доходи. Нехай відсоток завантаження становитиме 100%, тоді число відвідувачів в день становить 20 осіб, а вартість – 120 грн.:

$$20 \cdot 120 \cdot 30 = 72\,000 \text{ (грн).}$$

Кількість проданих місячних тарифів – 10, середня вартість – 3000 грн.:

$$10 * 3000 = 30\,000 \text{ (грн.)}$$

Кількість проведених в місяць корпоративних заходів – 10, вартість – 4000 грн.:

$$10 * 4000 = 40\,000 \text{ (грн)}$$

Отже, дохід за місяць та за рік відповідно становить:

$$D_m = 72\,000 + 30\,000 + 40\,000 = 142\,000 \text{ (грн)}$$

$$D_{\text{рік}} = 320\,000 * 12 = 1\,704\,000 \text{ (грн)}$$

Розрахунок річного доходу за умови, що середній відсоток завантаження становить 60% за весь рік.

$$D_{\text{рік}} = \frac{1\,704\,000 * 60\%}{100\%} = 1\,022\,400 \text{ (грн)}$$

Фінансові результати діяльності коворкінг-центру представлені у табл. 3.8, рис. 3.1.

Таблиця 3.8 – Фінансові результати діяльності роботи коворкінг-центру «SmartCentre»

Показники	Роки (періоди)			
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
1. Обсяг реалізації послуг (ОР)	1 022 400	1 119 528,0	1 225 883,2	1 342 342,06
2. Єдиний податок (ЄП)	184 032	201515,04	220659,0	241621,6
3. Експлуатаційні витрати	593 394	649 766	711 494	779 086
4. Чистий прибуток (п.1 – (п.2 + п.3))	244 974	268 247	293 730	321 634

Джерело: розроблено автором

Обсяг реалізації послуг – це річний дохід (за умови, що відсоток завантаження 60%) від надання послуг.

Значення експлуатаційних витрат (враховуючи АВ) наведено у табл. 3.6.

Отже, за даними табл. 3.8 проект є прибутковим, оскільки фінансовий результат (чистий прибуток) має позитивне значення.

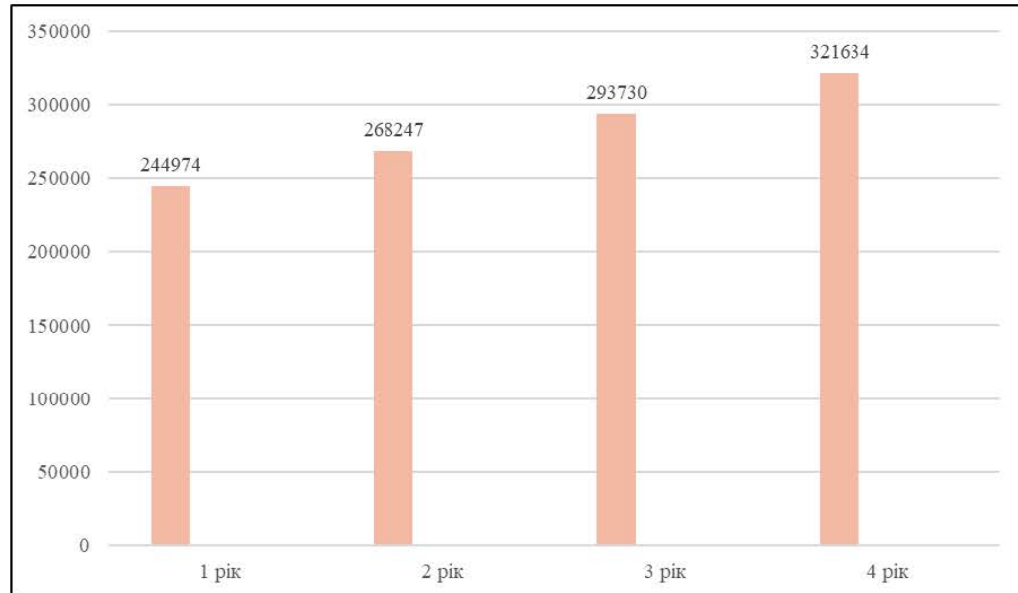


Рисунок 3.1 – Динаміка отримання чистого прибутку від коворкінг-центру, грн

Джерело: розроблено автором

Термін окупності проекту ($T_{ок}$) розраховується за формулою [3.1].

$$T_{ок} = I_B / ЧП \quad (3.1)$$

де I_B – єдиноразові витрати на організацію коворкінг-центру;

ЧП – чистий прибуток.

$$T_{ок} = 353\,287 / 244\,974 = 1,4 \text{ (роки)}$$

Визначення рентабельності інвестицій (P_i), що показує, яку частину інвестиційних витрат буде відшкодовано у вигляді прибутку за один інтервал планування.

$$P_i = \frac{ЧП}{I_B} * 100\% , \quad (3.2)$$

$$P_1 = \frac{244\,974}{353\,287} * 100\% = 69,3\%$$

Показник ефективності є середнім, тому, враховуючи новаторський підхід, пропонується вважати проєкт перспективним.

Отже, проведено розрахунок економічних показників проєкту розвитку ресторану (створення коворкінг-центру), який підтвердив перспективність новаторського рішення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами виконання третього розділу отримано наступні висновки.

1. Для підвищення ефективності функціонування ресторану «Калина» у роботі запропоновано ввести додаткову послугу – коворкінг і створити на базі площ закладу ресторанного господарства коворкінг –центр (названий «Smart-Centre»), призначений для роботи в ньому переважно фрілансерів. Обґрунтовано доцільність реалізації цього заходу.

2. Проведено розрахунок економічних показників проєкту розвитку ресторану (створення коворкінг-центру), який підтвердив перспективність новаторського рішення.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що заклади ресторанного господарства України за своєю організаційно–правовою формою власності – переважно ТОВ та ФОП. Вибір цих організаційно–правових форм довів свою життєздатність в умовах ринку.

2. Встановлено, що визначальним чинником, який забезпечує стійке положення закладу ресторанного господарства на ринку виступає рівень управління. Теоретичний аналіз поняття управління дозволив виділити три підходи до визначення цього терміну. У даній кваліфікаційній роботі за основу прийнято визначення, яке розглядає управління як систему цілеспрямованої дії на людей і економічні об'єкти, з метою досягнення поставлених цілей.

3. Визначено, що ускладнення зовнішнього середовища і необхідність гнучкого реагування на нові можливості ззовні і усередині підприємства зумовлюють вибір процесу цілеспрямованої цілісної структуризації, тобто приведення організаційної структури управління підприємством у відповідність з принципами розподілу праці, функціонального визначення, розподілу виконання (делегування) повноважень і контролю. При цьому організаційна структура управління (ОСУ) встановлює межі організаційно виділених підрозділів і задає формальні зв'язки між ними. На вибір типу ОСУ, окрім цілей, що стоять перед нею, впливає наявність кількості зв'язків, які виникають на підприємстві між працівниками і керівниками, а також можливості делегування повноважень.

Основним об'єктом у внутрішньому середовищі, що характеризує взаємодією між керівниками, менеджерами і працівниками, виступає структура і методи управління діяльністю підприємства (закладу ресторанного господарства). Ефективність управління залежить від того, наскільки підприємство досягло своїх цілей, наскільки раціонально організований процес управління і наскільки раціонально використовується управлінський потенціал.

4. У якості бази для проведення дослідження у роботі розглянуто заклад ресторанного господарства «Калина», який має 300 посадкових місць і надає широкий спектр послуг : від послуг української кухні до доставки їжі за онлайн-замовленням. Заклад є новоствореним, а система управління знаходиться на стадії становлення.

5. Для визначення слабких і сильних сторін в діючій системі управління ресторану «Калино» було проведено аналіз факторів внутрішнього середовища. Для визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства було проведено оцінку факторів зовнішнього середовища. Надана характеристика системи управління допомогла у виявленні перспективних напрямів діяльності закладу.

6. Оцінено економічну ефективність управління діяльністю ресторану «Калина» за такими епоказниками: маржинальний дохід, прибуток та рентабельність. Отримані показники показали, що діюча система управління ресторану «Калина» є достатньо ефективною.

7. З метою підвищення ефективності функціонування ресторану «Калина» у роботі запропоновано на базі площ закладу ресторанного господарства створити коворкінг-центр для фрілансерів. Оцінка ефективності запропонованого заходу, показала, що проект розвитку ресторану (створення коворкінг – центру) є доцільним для реалізації на базі ресторану. Термін окупності проекту – 1 рік 4 місяці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С.А., Оболенцева Л.В., Світлична В.Ю. Економіка готельно–ресторанного господарства : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 142 с
2. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно–ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280/1234>.
3. Бедрадіна Г., Мостова К. Оцінювання якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1020/978>.
4. Боковець В., Мороз О., Краєвська А. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97–109.
5. Босовська М., Бовш Л., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 2. С. 113–132.
6. Власова Н. О., Краснокутська Н. С., Круглова О. А., Мілаш І. В. *Економіка ресторанного господарства* : навч. посіб. Харків : Світ Книг, 2018. 389 с.
7. Гончар Л., Батченко Л., Аухімік О. Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно–ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/744/715>.
8. Гончар Л. О., Павлюк Д. М. Формування антикризової моделі розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Бізнес–навігатор*. 2021. № 2. С. 57–65. URL: http://www.business–navigator.ks.ua/journals/2021/63_2021/12.pdf.
9. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436–IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436–15#Text>

10. Готельно–ресторанний бізнес : навч. посіб. / О. Ніколайчук та ін. ; ред. О. Ніколайчук. Кривий ріг : ДонНУЕТ, 2022. 250 с.
11. ДБН В.2.2–25: 2009. Громадські будинки і споруди. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства). [Чинний від 01.09.2010]. Київ: Мінрегіонбуд України, 2010. 85 с.
12. Державна реєстрація фізичної особи – підприємця URL: <http://surl.li/unqrq>
13. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
14. Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Ефективність менеджменту готельно–ресторанного бізнесу: критерій фінансових результатів. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 28–33. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2020/6.pdf.
15. ДСТУ 3862–99. Громадське харчування. Терміни та визначення. URL: https://dnaop.com/html/40988/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_3862-99
16. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. [Чинний від 01.07.2004]. URL: https://dnaop.com/html/29645/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004
17. ДСТУ 3279–95. Стандартизація послуг. Основні положення [Чинний від 01.07.2004]. URL: <https://dnaop.com/get/61371/>
18. Економіка підприємства : навч. посіб. / О.С. Трегубов та ін.; за заг. ред. Трегубова О.С.; Донец. нац. ун–т ім. Василя Стуса. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 228 с.
19. Інвестиційний менеджмент: навч. посібник / Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Мостенська Т.Г. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 308 с.
20. Карпенко Р. В., Кузнецов В. М., Салогуб Н. Г. Облік, калькуляція і звітність у закладах ресторанного господарства : навч. посіб. Харків : Світ книг, 2016. 288 с.

21. Кирніс Н. Особливості формування іміджу ресторанів за спеціальними замовленнями (Catering). Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2023. Т. 6. № 1. С. 37–47. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/278470/273313>.
22. Копитова І.В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056>
23. Кравцов С. С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/60.pdf
24. Кучер М. М., Левченко Г. П. Системний підхід до оцінки зовнішніх чинників впливу на ресурсний потенціал галузі ресторанного господарства. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 143–148.
25. Кушнір О., Жигулін О. Відновлення ефективності методів управління підприємством: агропродовольча, готельна й ресторанна сфера. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 2. С. 36–43.
26. Мазуркевич І. О. Дослідження ефективності управління закладів ресторанного господарства. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація* : матеріали II Всеукр. наук.–практ. Інтернет–конф., м. Полтава 14 груд. 2017 р. Полтава, 2017. С. 447–450. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26124.pdf>.
27. Мазуркевич І. О. Особливості управління підприємствами ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С. 165–168. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26007.pdf>.
28. Менеджмент : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
29. Менеджмент організацій : навч. посібник / Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

30. Менеджмент організацій: навч. посіб. / М. Оліховська, Л. Лелик, В. Оліховський. Львів: Ліга–Прес, 2018. 370 с.
31. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
32. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н.О. Готельно–ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посібник. 3–тє вид. К. : Центр учбової літератури, 2019. 344 с.
33. Основи ресторанної справи: навчальний посібник / укл. Г.Я. Круль. Чернівці: Чернівецький нац. ун–т ім. Ю. Федьковича, 2020. 496 с
34. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/>
35. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
36. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua>
37. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>
38. Постова В. В. Особливості розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 98–103. URL: http://www.market–infr.od.ua/journals/2022/65_2022/19.pdf.
39. Про затвердження Методики розрахунку показника "обсяг виробленої продукції (робіт, послуг)" по місцевих одиницях виду економічної діяльності : Наказ Держ. ком. статистики України від 14.02.2007 р. № 308. URL: https://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2007/45/45.htm
40. Про затвердження Методологічних основ та пояснень до позицій Класифікації видів економічної діяльності : Наказ Держ. ком. статистики України від 22.12.2011 р. : станом на 1 вересня. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0396832–11#Text>
41. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: наказ Міністерства економіки та з питань

Європейської інтеграції України від 24.07.2002 №219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text>

42. Проектування готелів : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. А. Мазаракі, М. І. Пересічний, С. Л. Шаповал та ін.; за ред. А. А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 340 с.

43. Рябенюк М. О. Управління витратами на підприємствах ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 120–124. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28738.pdf>.

44. Створення товариства з обмеженою відповідальністю URL: <http://surl.li/unqns>

45. Сокориник І. В. Формування та реалізація стратегій підприємств ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 3. С. 165–171.

46. Ткаченко О. П., Ткачова С.С. Менеджмент підприємств : навч. посібник. Х.:ХДУХТ, 2021. 281 с.

47. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2019. 226 с.

48. Шелеметьєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В. Впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 55. С. 143–149. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/55_2021/26.pdf

49. TOP 20. URL: <https://top20.ua/dp/restorani-kafe-bari/restorani/kalina-restoran.html>

50. Klymchuk A., Postova V., Moskvichova O., Hryhoruk I. Crisis Management of Restaurant Business in Modern Conditions. *Journal of Environmental Management and Tourism*. V. 12, № 4. June. 2021. P. 977–985. URL: https://www.researchgate.net/publication/352974873_Crisis_Management_of_Restaurant_Business_in_Modern_Conditions