

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КАФЕ «WOG
SAFE», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 4м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеждмент»

(підпис студента)

Кузнєцової Ірини
Анатоліївни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

(підпис керівника)

Блакита Ганна
Владиславівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф.

(підпис гаранта)

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М.Г.

Бойко « »
2018 р.

Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентів
Кузнєцовій Ірині Анатоліївнй

(прізвище, ім'я, по батьковй)

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Економічний механізм управління кафе «WOG Cafe», м. Київ
Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.
2. Строк здачі студентом закінченй роботи: 16 листопада 2019 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:
Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації економічного механізму управління та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.
Об'єкт дослідження – процес формування економічного механізму управління суб'єкта ресторанного бізнесу.
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації економічного механізму управління суб'єкта ресторанного бізнесу.
4. Перелік графічного матеріалу, рис.:
Таблиці: Результати досліджень складових економічного механізму управління підприємства; Динаміка обсягу і складу доходу від реалізації продукції та послуг кафе «WOG Cafe» за 2016-2018рр.; Оцінка показників ефективності матеріального стимулювання працівників кафе «WOG Cafe»; Показники рентабельності кафе «WOG Cafe» ТОВ «ВОГ Кафе», м. Києва за 2016-2018 роки; Пропонований графік проведення рекламнй кампанії кафе «WOG Cafe» на 2019 р.; Планування доходів від операційнй діяльності кафе «WOG Cafe» у 2019 р.
Рисунки: Складові економічного механізму господарськй діяльності підприємства ресторанного господарства; Структура ціни продукції ресторанного господарства; Дерево цілей кафе “WOG Cafe”.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади формування економічного механізму управління суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування економічного механізму.

Розділ 2. Діагностика економічного механізму управління кафе «WOG Cafe», М.Київ

2.1. Аналіз економічних показників діяльності кафе «WOG Cafe», м. Київ

2.2. Оцінка показників ефективності управління кафе «WOG Cafe», м. Київ

2.3. Аналіз ефективності адаптації системи управління кафе «WOG Cafe» до зовнішнього середовища

Розділ 3. Удосконалення економічного механізму управління кафе «WOG Cafe», м. Київ

3.1. Розроблення програми заходів з удосконаленням економічного механізму управління кафе «WOG Cafe», м. Київ

3.2. Прогнозування економічних показників ефективності кафе «WOG Cafe», м. Київ.

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 11.05.2019 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р	
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до Розкладу</i>	

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи
(підпис)

_____ Блакита Г.В.

9. Гарант освітньої програми
(підпис)

_____ Ведмідь Н.І.

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник
(підпис)

_____ Кузнєцова І.А.

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота виконана студенткою Кузнецовою І. А. відповідно до затвердженої тематики та завдання. Мета роботи досягнута. В роботі досліджено теоретичні засади та здійснено аналіз економічного механізму управління кафе. Надано пропозиції щодо підвищення ефективності економічного механізму управління закладу. Випускна кваліфікаційна робота є самостійною, не містить академічного плагіату, в цілому відповідає вимогам, може бути допущена до захисту.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

Г.В. Блакита

Відмітка про попередній захист _____

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки Кузнецової Ірини Анатоліївни може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

(підпис)

Ведмідь Н.І.

Завідувач кафедри _____

(підпис)

Бойко М.Г.

« _____ » _____ 2019 р

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи _____

Г.В. Блакита

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Гарант освітньої програми _____

Ведмідь Н.І.

(підпис)

Завідувач кафедри _____

Бойко М.Г.

(підпис)

« _____ » 2019 р

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування економічного механізму управління суб'єкта готельного бізнесу	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади формування економічного механізму	14
РОЗДІЛ 2. Діагностика економічного механізму управління кафе «WOG Cafe», М.Київ	24
2.1. Аналіз економічних показників діяльності кафе «WOG Cafe», м. Київ	24
2.2. Оцінка показників ефективності управління кафе «WOG Cafe», м. Київ	28
2.3. Аналіз ефективності адаптації системи управління кафе «WOG Cafe» до зовнішнього середовища	33
РОЗДІЛ 3. Удосконалення економічного механізму управління кафе «WOG Cafe», м. Київ	37
3.1. Розроблення програми заходів з удосконаленням економічного механізму управління кафе «WOG Cafe», м. Київ	37
3.2. Прогнозування економічних показників ефективності кафе «WOG Cafe», м. Київ.	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Постійні зміни в ринковому середовищі спричиняють мінливість умов господарювання підприємств ресторанного бізнесу. При цьому специфіка послуг закладів ресторанного господарства вимагає постійного їх удосконалення для якіснішого задоволення запитів відвідувачів. Зміна соціально-економічних умов життя населення в країні призвела до зниження його платоспроможності та перегляду життєвих цінностей у споживачів ресторанних послуг. У свою чергу, нові економічні виклики потребують від керівників підприємств ресторанного бізнесу пристосування до вимог ринку. Ці та інші фактори вимагають систематизації та обґрунтування актуальних завдань управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні.

Проблемам діяльності підприємств ресторанного господарства присвячено праці багатьох вітчизняних економістів, зокрема: М. Т. Білухи, Ф. Ф. Бутинця, А. В. Головача, Я. Д. Крупки, М. В. Кужельного, Ю. І. Осадчого, М. С. Пушкаря, В. С. Рудницького, В. В. Сопка тощо.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації економічного механізму управління та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Відповідно до мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

- провести аналітичний огляд літературних джерел;
- розглянути методологічні засади формування економічного механізму;
- проаналізувати економічні показники діяльності кафе «WOG Cafe»;
- оцінити показники ефективності управління кафе «WOG Cafe»;
- проаналізувати ринкову активність та конкурентоспроможність кафе «WOG Cafe» ;
- розробити програму заходів з удосконаленням економічного механізму управління кафе «WOG Cafe»;

-проаналізувати економічні показники ефективності кафе «WOG Cafe».

Об'єктом дослідження є процес формування економічного механізму управління підприємства ресторанного господарства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації економічного механізму управління суб'єкта ресторанного бізнесу.

Інформаційною базою дослідження є нормативні акти, показники фінансової звітності, статистичні дані підприємства. Теоретичну основу дослідження становлять положення сучасної економічної теорії, праці учених, які розглядали та досліджували економічний механізм управління.

У роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані інформаційно-аналітичних збірників, монографічну і довідкову літературу.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані: діалектичний метод пізнання, системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу, метод математичного моделювання.

У роботі розроблено комплекс задач автоматизації аналітичних та прогнозних обчислень на ПК за допомогою *MS Excel*.

Практичне значення отриманих результатів полягає у комплексному застосуванні розроблених пропозицій у діяльності підприємства ресторанного господарства щодо шляхів забезпечення економічної ефективності використання механізму управління.

Одержані в процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему – вдосконалення процесу економічного механізму підприємства ресторанного господарства. Рекомендації і пропозиції, подані в роботі, можуть бути впроваджені на підприємствах ресторанного господарства та стати в нагоді підприємцям та управлінському персоналу різних рівнів.

За апробацією результатів дослідження опубліковано наукову статтю у збірнику студентських наукових праць КНТЕУ[12, с.324](дод. А)

Характеристика об'єкта дослідження. Кафе «WOG Cafe» розташоване у Шевченківському районі, у зручному місці та зі зручним транспортним роз'їздом. Юридична адреса підприємства: 02000, м. Київ, вул. В. Васильківська 21. Уповноважена особа – П'ятаков Максим Юрійович. Підприємство створено для організації і надання громадянам та юридичним особам комплексних послуг якісного харчування. Підприємство володіє правами юридичної особи, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків України; круглу печатку із своїм найменуванням, фірмові бланки, емблему, знак для товарів і послуг та інші реквізити, діє на основі самоокупності та самоуправління, може від свого імені набувати майнові і немайнові права, нести обов'язки. Підприємство в своїй діяльності керується Законами України, іншими нормативними актами, що регулюють діяльність підприємства, Статутом, та рішенням засновників. Організаційна структура кафе «WOG Cafe» - лінійна. Засновано заклад 21 березня 2015 року. Конкурентами даного закладу вважають : «A la minute», «Pasta Mia», «Meiwei», адже дані кафе теж передбачають два формати: "meeting point", тобто зустрічі з друзями, відпочинок з сім'єю, і "to go" - можливість узяти їжу і напої з собою, тому «WOG Cafe» намагається зробити незабутнім кожний візит гостя, щоб захопити його враження до наступної зустрічі.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків. Зміст роботи викладено на 53 сторінках тексту, проілюстровано 16 таблицями, 5 рисунками. Список використаних джерел складається з 45 позиції. Загальна кількість сторінок 89 складає сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Питанню економічного механізму підприємства приділяли увагу такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як М. Г. Грещак, Т.В. Голощапова, С. О. Воеводін, О. В. Козлова, М. П. Москаленко, Л. Н. Павлова та ін. Однак серед даних досліджень не було досягнуто однастайності щодо складу та структури економічного механізму. Окрім того, зміни зовнішнього середовища вимагають відповідних змін в механізмі управління, його удосконалення та розвиток.

Економічний механізм – доволі складна категорія, яку кожен науковець розуміє по-своєму. Саме поняття «економічний механізм» у власному розумінні досліджувалось А. Кульманом. Даний автор стверджує, що «ми говоримо про економічний механізм у тому випадку, коли деяке вихідне економічне явище тягне за собою ряд інших, причому для їх виникнення не потрібен додатковий імпульс». Отже, економічний механізм визначається або природою вихідного явища, або кінцевим результатом серії явищ. До складових елементів економічного механізму даний автор відносить вихідне та завершальне явище, а також процес, що відбувається в інтервалі між ними. [6] Автори [7] визначають економічний механізм як систему економічних важелів та методів, тобто взаємопов'язане та взаємообумовлене поєднання економічних регуляторів: цін, податків, фінансово-кредитних відносин з метою посилення мотивації виробничої та інвестиційної діяльності товаровиробників. Брюховецька Н. Ю. визначає економічний механізм підприємства як систему, що діалектично розвивається, видів і форм власності, методів господарювання, форм управління, інструментів і важелів державного

регулювання та ринкової саморегуляції, які визначаються об'єктивними і суб'єктивними умовами певного історичного етапу розвитку держави, її інституціями для забезпечення ефективного функціонування підприємств.

[8] Міценко Н. Г. під економічним механізмом функціонування підприємства розуміє сукупність елементів, серед яких виділяються економічні методи управління та інструменти (важелі) їх реалізації під впливом механізмів ринкового саморегулювання та державного регулювання, спрямованих на досягнення мети функціонування підприємства. [9] О. В. Баскакова та Л. Ф. Сейко визначають економічний механізм функціонування підприємства як сукупність організаційних та економічних форм та методів впливу на господарсько-фінансову діяльність для досягнення поставлених цілей, забезпечення стійкого ефективного розвитку [10].

Таким чином, категорія «економічний механізм» розглядається науковцями як на макрорівні, так і на мікрорівні. Підводячи підсумок, можна стверджувати, що економічний механізм управління підприємством є складовою частиною механізму управління підприємством (або господарського механізму, який також є частиною механізму управління, але окрім економічного механізму містить також організаційний, правовий механізми та сукупність соціально-психологічних методів) та представляє собою систему способів, методів, важелів, інструментів впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей, формування якого не є повністю підконтрольне суб'єкту управління, адже більшість його елементів утворюються під впливом ринку, держави, враховують об'єктивні економічні закони. Безпосередньо на формування внутрішнього економічного механізму управління підприємством впливають механізми ринкового та державного регулювання діяльності підприємства. Під ринковим механізмом слід розуміти систему господарських зв'язків між суб'єктами ринку, які формуються в залежності від кон'юнктури ринку, тобто попиту та пропозиції, регулювання на фінансовому ринку, ринку

факторів виробництва, ринку праці. Державне регулювання здійснюється правовими, фінансово-економічними (податки, пільги, дотації і т. і.) та соціальними методами впливу на діяльність підприємства. Також впливають такі фактори зовнішнього середовища, як соціально-демографічні, географічні, науково-технічний прогрес, міжнародне середовище, тощо. Відсутнє серед науковців і розуміння структури та складових елементів економічного механізму. Так, деякі вчені розглядають економічний механізм в дещо звуженому розумінні як сукупність елементів. Павлова Л.Н. [11] розглядає економічний механізм як сукупність елементів планування та прогнозування, організації суспільного процесу, економічного стимулювання, ціноутворення, фінансово-кредитного механізму. Воеводін С. О. [12] в економічному механізмі виділяє такі елементи, як: управління, нормування, облік результатів та витрат, госпрозрахункової відповідальності та матеріального заохочення, організаційного, ресурсного та інформаційного забезпечення. Недоліком таких підходів є відсутність розуміння економічного механізму як системи, адже система – це не просто набір елементів, а цілісність, єдність, елементи якої взаємопов'язані між собою. У випадку зміни або порушення функціонування одного елемента, порушується робота усієї системи. Тому системний підхід поступово знаходить своє відображення серед наукових робіт як за часів планової економіки, так і за часів перехідної. Так, Козлова О. В. [13] розглядає економічний механізм як цілісну систему у вигляді двох взаємодіючих підсистем – функціональної та забезпечувальної. До функціональної підсистеми даний автор включає планування, стимулювання та відповідальність, соціалістичне змагання, науково-технічний прогрес, управління якістю продукції, раціональне використання ресурсів, охорону навколишнього середовища. До забезпечувальної підсистеми відноситься фінансування незважаючи на переваги розгляду поняття економічного механізму у вигляді системи, концепція автора має недоліки: відсутня

цільова підсистема, включення до функціональної підсистеми таких складових як науково-технічний прогрес, раціональне використання ресурсів та охорона навколишнього середовища є досить сумнівним, оскільки дані категорії більше підпадають під цільову підсистему. Москаленко В. П. [14] розглядає економічний механізм у вигляді цілісної системи на базі цільових, функціональних підсистем та підсистем забезпечення.

Недоліком даної концепції є те, що зважаючи на умови планової економіки, за часів якої була представлена робота автора, у складі функціональної підсистеми відсутні функції прогнозування, регулювання, системи оплати праці, ціноутворення, аналізу та обліку, які більше пов'язані з економічними методами управління, аніж адміністративними. Окрім того, в підсистемі забезпечення відсутні правове та інформаційне. Голощапова Т. В. [15] до функціональних елементів економічного механізму відносить виробничу та організаційну структуру підприємства, відносини з реалізації продукції (послуг), систему ціноутворення, систему формування та розподілу прибутку, трудові відносини та заробітну плату, матеріально-технічне забезпечення, фінансово-кредитний механізм, механізм капітальних вкладень (інвестиційний механізм), систему планування та прогнозування, систему бухгалтерського обліку та звітності, порядок здійснення зовнішньоекономічної діяльності, систему соціального розвитку підприємства. Грещак М. Г. [4] виділяє такі складові економічного механізму, як механізм формування і використання ресурсів (капіталу); механізм управління затратами; механізм управління фінансами; мотиваційний механізм; механізм взаємодії з ринком. Райзберг Б. А. [16] визначає економічний механізм як цілісну систему, яка обов'язково повинна мати економічні важелі, такі як ціни, тарифи, відсоткові ставки, пільги, штрафи та ін.

Отже, підсумовуючи, можна сказати, що економічний механізм є центральним елементом, який впливає на ефективність діяльності

господарського механізму загалом, і застосування якого, порівняно з адміністративним та інформаційно-психологічним, не наражається на суттєвий опір об'єктів управління, залишаючи за ними свободу вибору господарських рішень. Економічний механізм - це система методів, форм, заходів, що спрямовані на вдосконалення системи управління, виробничо-організаційних відносин, забезпечення фінансової стійкості та прибутковості, збалансованості інтересів суб'єктів господарювання, суспільства і держави.

1.2. Методологічні засади формування економічного механізму

Таке поняття, як економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства ресторанного господарства потребує комплексного підходу та досить детального визначення основних елементів.

Будь-яке підприємство ресторанного господарства являє собою більш або менш складну систему, що складається з окремих елементів. Однак властивості окремих елементів системи не відображають властивостей всієї системи в цілому, тобто госпрозрахункова діяльність підприємства характеризується нерозривною взаємозалежністю всіх сторін і показників господарської та фінансової роботи.

Саме тому для оцінки економічного механізму управління господарською діяльністю підприємства ресторанного господарства необхідно використовувати комплексний підхід, оскільки тільки комплексне вивчення різних сторін діяльності дає найбільш повне та послідовне дослідження економічної ефективності.

В результаті вивчення наукової літератури з предмету дослідження нами узагальнено перелік складових економічного механізму управління господарською діяльністю підприємства, які частково можна застосувати і до суб'єктів господарської діяльності в ресторанному господарстві (табл. 1.1)

Таблиця 1.1.

Результати досліджень складових економічного механізму управління підприємства

Автори	Складові елементи економічного механізму управління
Круш П.В. [17, с.15]	Планування; контроль; оцінка; стимулювання діяльності; економічна відповідальність
Покропивний С.Ф.[24, с. 33]	Стратегічне та поточне планування, облік та звітність, ціноутворення, система оплати праці, ресурсне забезпечення виробництва, зовнішньоекономічна та фінансова діяльність.
Завадський Й.С. [39, с.45]	Планування; комерційний (господарський) розрахунок; форми організації виробництва і праці; ціноутворення; система податків; фінансування; кредитування; система стимулювання обліку, аналізу і контролю; взаємовідносини з постачальниками і Відповідальність; відносини виробничого і управлінського персоналу до засобів виробництва і кінцевих результатів господарювання.
Манів З.О. [24, с.28]	Інноваційна діяльність; виробнича діяльність; комерційна діяльність; економічна діяльність (включає – ціноутворення, оплата праці, облік та звітність, зовнішньоекономічна та фінансова діяльність).
Масленников В.І. [22, с.24]	<p>1.Складові ринково-орієнтованого механізму:</p> <ul style="list-style-type: none"> - механізм формування стратегії підприємства; - механізм формування капіталу підприємства; - механізм інвестиційної діяльності. <p>2. Складові внутрішньо-корпоративного економічного механізму:</p> <ul style="list-style-type: none"> - механізм управління фінансами підприємства; - механізм регулювання внутрішньо-корпоративних зв'язків в інтересах усіх учасників господарського процесу; - механізм мотивації працівників.
Лігоненко Л.О, Ткаченко Т.І.	Правові основи господарювання; ціноутворення; планування; економічне стимулювання; організаційна

[19, с.32; 33, с.16]

структура управління; господарський (комерційний) розрахунок.

Отже, наведені вище погляди на формування складових економічного механізму суттєво відрізняються між собою.

Розглянемо більш детально основні складові економічного механізму підприємств ресторанного господарства, узагальнивши представлені погляди (рис.1.1).



Рис. 1.1. Складові економічного механізму господарської діяльності підприємства ресторанного господарства

*складено автором на основі [6]

Одним із ключових елементів економічного механізму підприємств ресторанного господарства є організаційна структура управління, що являє

собою упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. В рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери, виробничо-обслуговуючий персонал, працівники торгового залу.[8] Відносини між елементами структури управління підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні. Перші носять характер погодження і є однорівневими. Другі - це відношення підпорядкування. Необхідність в них виникає при ієрархічності побудови системи управління, та є за наявності різноманітних рівнів управління, на кожному з яких переслідується своя мета.

Основними принципами формування організаційної структури управління в підприємствах ресторанного господарства є:

- відповідність до мети і завдань організації, а отже, підпорядкованість виробництву і його потребам;
- зв'язок формування структури управління з визначенням повноважень і відповідальності кожного робітника і органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;
- відповідність між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і відповідальністю з іншого, порушення чого може призвести до дисфункції системи управління в цілому [8, с.25].

В підприємствах ресторанного господарства при побудові організаційної структури управління використовують переважно лінійну та лінійно-функціональну департаментизацію.

Особливістю комерційного розрахунку підприємств ресторанного господарства є розвиток функцій планування і контролю і перетворення комерційного розрахунку в метод реалізації цих функцій в межах єдиної власності. Комерційний розрахунок синтезує функції управління та економічні інструменти і спрямований на порівняння витрат та результатів

і забезпечення прибутковості діяльності. Специфіка реалізації комерційного розрахунку в підприємствах ресторанного господарства залежить від виду діяльності підприємств, характеру послуг, що надаються ступеню розподілу праці. Комерційна діяльність підприємств ресторанного господарства полягає у вивченні обсягу і структури попиту на ресторанну продукцію для різних соціально-демографічних і професійних верств населення; визначенні можливостей розширення обсягів діяльності та необхідності залучення окремих видів додаткових платних послуг і обґрунтування їх рентабельності; забезпеченні найбільш оптимального розміру завантаження основних фондів підприємств ресторанного господарства [18, с.65].

Виробнича система підприємств ресторанного господарства являє собою комплексну категорію, що складається з таких елементів : працівники, засоби та предмети праці, що необхідні для функціонування системи, у процесі виробництва створюється продукція ресторанного господарства. У виробничій системі здійснюються виробничі процеси. Їх визначальною та основною частиною є технологічні процеси, при здійсненні яких робітник за допомогою засобів праці діє на предмети праці і перетворює їх на продукти праці - готову продукцію.

Важливе значення у процесі спонукання працівників до дій, спрямованих на реалізацію потреб підприємства та вищих кінцевих результатів має матеріальне стимулювання. Матеріальне стимулювання – це процес стимулювання працівників до діяльності, що спрямована на досягнення цілей підприємства через задоволення їх власних потреб та інтересів. Мотивація до праці у сфері підприємництва полягає відповідно у отриманні матеріального (грошового) відшкодування, яке може бути спрямоване на задоволення власних потреб.

Саме економічна мотивація до праці притаманна демократичним країнам з ринковою соціально-орієнтованою економікою, коли рівень життя людини безпосередньо залежить від кількості та якості праці.

Система організації матеріального стимулювання працівників у підприємствах ресторанного господарства включає:

- вибір форм і систем оплати праці (проста погодинна, погодинно-преміальна, пряма відрядна, відрядно-преміальна);
- застосування додаткових форм матеріального стимулювання окремих аспектів трудової діяльності працівників (премії за виробничі результати, за винахідництво та раціоналізаторство, освоєння нової техніки, одноразові заохочення за виконання особливо важливих виробничих завдань);
- вибір ефективних форм розподілу колективного заробітку із врахуванням індивідуального вкладу кожного працівника;
- індивідуалізацію умов матеріального стимулювання найбільш кваліфікованих працівників на основі використання контрактної форми оплати праці;
- забезпечення регулярної виплати заробітної плати, зміни її рівня у зв'язку з інфляцією.

Звичайно, застосування економічних стимулів не слід розглядати як відмову від організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів управління в системі економічного механізму діяльності підприємства. Ці методи звичайно необхідні, але вони повинні використовуватися в якості доповнення до економічної мотивації праці.

Складовою, що забезпечує ефективне формування економічного механізму у наступних періодах діяльності підприємств ресторанного господарства є планування. Система планування спрямована на розробку системи взаємопов'язаних заходів по забезпеченню пропорційного розвитку внутрішніх елементів фінансово-господарського процесу у відповідності з поставленими цілями. Характерними принципами планування господарської діяльності підприємств ресторанного господарства є:

- врахування і використання у процесі планування діяльності підприємств ресторанного господарства економічних законів функціонування споживчого ринку;
- забезпечення в процесі планування орієнтації всієї діяльності ресторанного підприємства на споживача;
- комплексний підхід до планування окремих внутрішніх елементів розвитку підприємства.

Система ціноутворення охоплює процес формування цін на продукцію підприємств ресторанного господарства. В умовах ринку система ціноутворення підприємства ресторанного господарства базується на взаємодії попиту та пропозиції.

Розрахунок ціни на кулінарну продукцію здійснюється за формулою (1.1):

$$(1.1) \quad Ц_{р.г.} = СВ * (1 + \frac{Нц}{100}) * 1,2$$

СВ – собівартість одиниці продукції;

Нц – націнка у % ресторанного господарства [10, с.54].

Складові елементи ціни на продукцію ресторанного господарства

В
К
Л
Ю
Ч
А
Ю
Т
Б

Вартість сировинного набору	Націнка ресторанного господарства				Прибуток
	Витрати ЗРГ			Прибуток	
	виробництва продукції	організації споживання	обертання		
Собівартість продукції					Д В
Ціна підприємства					
Роздрібна ціна продукції ресторанного господарства					

наступні (рис.1.2).

Рис.1.2. Структура ціни продукції ресторанного господарства.

**складено автором на основі [22]*

Правові основи господарювання підприємств ресторанного господарства включають законодавчо-правові та нормативні акти, що регулюють господарську діяльність у цілому і ресторанний бізнес зокрема.

Діяльність суб'єктів господарської діяльності у сфері ресторанного господарства регулюється такими нормативними та законодавчими актами, як:

- Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281:2004.
- Методичні рекомендації з організації роботи закладів ресторанного господарства при вищих навчальних закладах: Наказ М-ва економіки та з питань європейської інтеграції України від 05.03.04.№93;
- Ресторанне господарство. Терміни та визначення: ДСТУ 3862-99.
- Управління якістю та елементи системи якості. – Ч. 2. Настанови щодо послуг: ДСТУ ISO 9004-2-96.
- Про державну підтримку малого підприємництва: Закон України від 13.02.2000 №2063 – III;
- Про затвердження Порядку проведення перевірок у суб'єктів господарювання сфери торгівлі і послуг, у тому числі ресторанного господарства, якості продукції, додержання обов'язкових вимог щодо безпеки продукції, а також додержання правил торгівлі та надання послуг. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 21.11.2006 р. за № 219/13093;
- Закон України «Про захист прав споживачів», введено в дію з 1 жовтня 1991 року, Постановою Верховної Ради Української РСР від 12 травня 1991 року N 1024-XII (Законом України від 1 грудня 2005 року N 3161-IV цей Закон викладено у новій редакції) та іншими.

В умовах недостатності фінансових ресурсів важливим елементом економічного механізму є кредитування підприємств ресторанного господарства. Необхідність залучення кредитних ресурсів у підприємства

ресторанного господарства виникає при здійсненні інвестиційної діяльності, яка потребує відволікання значного обсягу коштів на значний час, може бути викликана змінами у графіку надходження і витрат грошових коштів (у зв'язку з потребами забезпечення платіжного обороту по поточних операціях), при необхідності створення страхових та сезонних запасів. Залучення кредиту сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності за рахунок значного збільшення її обсягу внаслідок дії «ефекту масштабу».

Важливою передумовою розвитку матеріально-технічної бази підприємства ресторанного господарства є інвестування. Інвестування – це діяльність підприємства ресторанного господарства пов'язана із реалізацією різноманітних проектів інвестицій. По своїй економічній природі інвестиції представляють собою відмову від поточного споживання заради отримання прибутку у майбутньому. Причинами, які обумовлюють необхідність інвестицій стали оновлення наявної матеріально-технічної бази, нарощування обсягів товарообороту, освоєння нових додаткових послуг тощо. Ресторанне господарство вважається пріоритетною галуззю для інвестування, оскільки характеризується коротким терміном окупності, істотним мультиплікативним ефектом (розвиток його дає значний поштовх для економічного зростання супутніх галузей), значним експортним потенціалом і конкурентоздатністю.

Аналіз законодавчо-правових актів дозволяє підприємствам ресторанного господарства визначити допустимі межі діяльності і методи відстоювання своїх інтересів.

Функціонування економічного механізму господарської діяльності підприємства ресторанного господарства базується на загальних принципах, які включають наступні:

1. оперативно-господарська самостійність - у межах встановленої компетенції підприємства повинні приймати найбільш ефективні

господарські рішення з урахуванням конкретних умов, найбільш ефективно використовувати ресурси, що є у їх розпорядженні.

2. самоокупність і самофінансування - підприємство в результаті своєї діяльності повинно отримувати доходи, які відшкодовують витрати виробництва, забезпечують відрахування до бюджетів та фінансових фондів, фінансування інвестиційної діяльності та інші витрати на власні потреби, а також отримання прибутку, який відповідає потребам підприємства в засобах на виробничий та соціальний розвиток.

3. матеріальна відповідальність за результати діяльності - передбачає відповідальність за виконання планових завдань, дотримання нормативів, ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; перед державою – за відрахування до бюджету, перед партнерами – за виконання господарських договорів та інших зобов'язань у вигляді штрафів, пені, неустойок, відшкодування збитків при поставці неякісних товарів, при недопоставці товарів.

4. матеріальна зацікавленість у результатах діяльності - передбачає залежність між кінцевим результатом діяльності й оплатою праці, виробничим і соціальним розвитком господарюючого суб'єкта. Дотримання вказаних принципів дозволяє підприємству ефективно функціонувати в мінливих ринкових умовах.

Таким чином, формування оптимального економічного механізму господарської діяльності є головним фактором ефективної діяльності у сфері ресторанного господарства, від чого вирішальною мірою залежить успішність фінансово-господарської діяльності підприємств на ринку продукції та послуг ресторанного господарства.

Проаналізувавши підходи різних авторів до трактування економічного механізму господарської діяльності підприємства ресторанного господарства та його складових, можна дійти висновку, що ефективне функціонування його складових є необхідною умовою створення сприятливих умов для здійснення господарсько-обслуговуючої

діяльності підприємства ресторанного господарства. Виходячи із різних визначень економічного механізму підприємства нами сформовано визначення економічного механізму господарської діяльності підприємства ресторанного господарства як сукупність економічних важелів, способів та методів цілеспрямованого впливу суб'єктів ресторанного бізнесу на зовнішні та внутрішні економічні зв'язки підприємства щодо формування та використання ресурсів та прибутку для забезпечення його стабільного функціонування та розвитку в інтересах цих суб'єктів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ кафе «WOG SAFE», М.КИЇВ

2.1. Аналіз економічних показників діяльності кафе «WOG Safe», м. Київ

У дослідженні внутрішнього середовища кафе «WOG Safe» є важливим аналіз фінансової діяльності підприємства. Спираючись на інформаційну базу даних кафе «WOG Safe», слід провести аналіз економічних показників діяльності підприємства ресторанного господарства.

Основним видом діяльності підприємства є надання і створення відповідних умов для харчування та відпочинку в ньому відвідувачів, тому проаналізуємо товарооборот кафе за 2016-2018 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка обсягу і складу доходу від реалізації продукції та послуг кафе «WOG Safe» за 2016-2018рр.

Показники	Сума, тис. грн.	Частка в загальному обсязі, %	Зміни у Відхи- структурі,
-----------	-----------------	----------------------------------	---------------------------------

	2016	2017	2018	2016	2017	2018	лення, ±	2016- 2018 рр.
1. Доход від діяльності реалізації продукції та послуг, всього	4154,3	6325	4827	100	100	100	672,7	0
У т.ч.								
2. Дохід від реалізації продукції РГ	4130,3	6300,6	4645,7	99,42	99,61	96,24	515,4	-3,2

Продовження табл. 2.1.

Показники	Сума, тис. грн.			Частка в загальному обсязі, %			Відхилення, ±	Зміни у структурі, 2016- 2018 рр.
	2016	2017	2018	2016	2017	2018		
У т.ч. продукції власного виробництва	1248,2	2476,4	1405,8	30,05	39,15	29,12	157,6	-0,9
покупних товарів	2906,2	4024,2	3239,9	69,96	63,62	67,12	333,7	-2,8
3. Дохід від реалізації додаткових послуг	24	24,4	181,3	0,58	0,39	3,76	157,3	3,2

**Джерело розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства (Дод. Б)*

В кафе "WOG Cafe" найбільшу питому вагу в загальному обсязі доходів реалізації продукції (товарообороту) займає дохід від реалізації покупних товарів, меншу – дохід від реалізації продукції власного виробництва. Зростання загального обсягу товарообороту відбулося переважно за рахунок зростання роздрібного продажу купівельних товарів – на 333,7 тис. грн. (від 2906,17 до 3239,6 тис. грн.), спостерігалось також незначне збільшення доходів від реалізації продукції власного

виробництва, який зріс на 157,64 тис. грн. (від 1248,2 тис. грн. до 1405,8 тис. грн.)

Підприємство намагається збільшувати обсяг і якість пропонованих продукції та послуг. Він здійснює прибуткову діяльність протягом останніх років. Це відповідно відобразилося на доходах підприємства, з інформації, яку подано в табл. В.1(дод.В) бачимо, що доходи від реалізації продукції та послуг ресторанного господарства кафе “WOG Cafe” дещо зросли у 2017 р., темп їх зростання становив 52,55%, а у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. відбулося зменшення на 23,68%, що відбулося переважно за рахунок зменшення попиту споживачів незважаючи на підвищення цін на продукцію та послуги.

Собівартість реалізованої продукції в реальних цінах теж збільшилася за 2016-2017 роки на 147,79%, а у 2018 р. скоротилася на 35,71%.

Хоча доходи в кафе “WOG Cafe” зросли, інші операційні витрати підприємства теж підвищувалися за 2016-2017 роки, а у 2018 році знижувалися нижчими темпами, ніж доходи.

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. На досліджуваному підприємстві фонд оплати праці, не дивлячись на

незначне зменшення середньооблікової чисельності протягом 2016-2018 років підвищився. (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка показників ефективності матеріального стимулювання працівників кафе «WOG Cafe»

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення 2018/2016 р.	
		2016	2017	2018	Абсолютне	Відносне, %
Дохід від реалізації послуг, всього	Тис. грн.	4154,3	6325	4827	672,67	16,19

Продовження табл. 2.2

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення 2018/2016 р.	
		2016	2017	2018	Абсолютне	Відносне, %
Фонд оплати праці	Тис. грн.	357,52	552	424	66,47	18,59
Середньоспискова чисельність працівників	Осіб	13	12	11	-2	-15,38
Чистий прибуток	тис. грн.	455,88	122	-376	-831,88	-182,48
Середньомісячна заробітна плата	Грн.	2291,54	3833,33	3212,12	920,58	40,17
Рівень фонду оплати праці	%	8,61	8,73	8,78	0,17	1,97

**Джерело розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства (Дод. Б)*

У 2016 році фонд оплати праці склав 357,52 тис. грн., у 2017 р. – 552 тис. грн., а у 2018 році – 424 тис. грн., що більше на 66,47 тис. грн. (18,59%) порівняно з 2016 роком.

Одночасно зросла середня заробітна плата працівників підприємства: у 2016 році вона складала 2291,54 грн., у 2017 році – 3833,33 грн., у 2018 р. – 3212,12 грн., що більше 2016 року на 40,17%. (рис.2.1).

У результаті перевищення темпів росту оплати праці над доходами рівень фонду оплати праці працівників кафе теж підвищився від 8,61% у 2016 р. до 8,78% у 2018 р.

Отже, середньомісячний фонд оплати праці та середня зарплата за 2016-2018 роки збільшується, однак у 2018 р. скоротилася, що є, безумовно, негативним фактором.

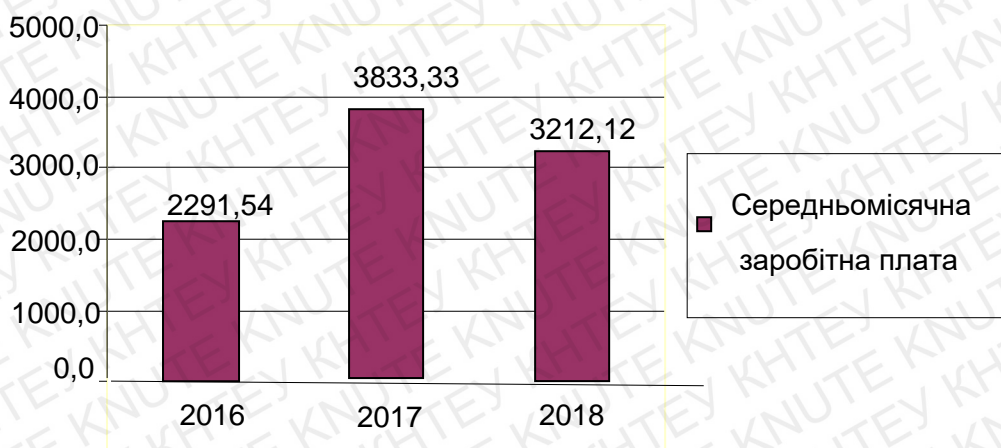


Рис. 2.1. Динаміка росту середньої заробітної плати працівників кафе «WOG Cafe» за 2016-2018 роки

2.2. Оцінка показників ефективності управління кафе «WOG Cafe»

На основі даних форми №2 «Звіт про фінансові результати» та

форми №1-ПВ «Звіт з праці» за 2016-2018 роки можна провести аналіз показників ефективності управління господарською діяльністю кафе «WOG Cafe»

Показниками, що визначають ефективність діяльності підприємства є рентабельність, продуктивність праці, трудомісткість, витратомісткість та витратовіддача (табл. 2.3).

Проаналізувавши показники табл. 2.3 за 2016-2018 роки можна зробити висновки, що продуктивність праці за досліджувані роки склала відповідно 319,56; 527,08 та 438,82 тис.грн./особу, отже видно, що продуктивність зросла майже на 37,32% незважаючи на незначне зменшення чисельності працівників.

Темп приросту продуктивності праці у 2017 році становив 64,94%, а у 2018 р. темп зниження –16,75%. Трудомісткість у 2016 р. складала 0,0031 осіб/тис.грн., у 2017 р. – 0,0019 , а у 2018 р. – 0,0023 осіб/тис.грн, а отже вона зменшилась відповідно на 0,0012, а у наступному році зросла на 0,0004 осіб/тис.грн. в порівнянні з попередніми роками. Відповідно, темп зниження трудомісткості за 2017 склав 58,33% , а за 2018 р. темп приросту досяг 21,05 %.

Витратомісткість у 2016 році складала 0,66 грн./грн., у 2017 р. – 0,74 грн./грн, а у 2018 р. – 0,74 грн./грн. Це означає, що показник збільшився на 11,85% у 2017 р. та 2018 р. порівняно із 2016 р., отже зросли витрати на кожну одиницю реалізованої продукції.

Показник витратовіддачі у 2016 р. склав 1,51 грн./грн., у 2017 р. – 1,36, а у 2018 р. –1,35 грн./грн. В результаті темп зниження витратовіддачі склав -10,3 у 2017 р. і -0,47% у 2018 р., це означає, що дохід на кожну гривню здійснених витрат зменшився на 10,3 та 0,47 грн. Рентабельність господарської діяльності знизилася від 10,97% у 2016 році до 1,93% у 2017 році, а у 2018 р. – 7,79%.

Таблиця 2.3

Показники ефективності господарської діяльності

кафе «WOG Cafe»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення,±		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017 /2016	2018 /2017	2017 /2016	2018 /2017
Доходи від реалізації послуг, тис. грн.	4154,3	6325	4827	2170,7	-1498	52,25	- 23,68
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	13	12	11	-1	-1	-7,69	-8,33

Продовження табл. 2.3

Показники	Роки			Абсолютне відхилення,±		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017 /2016	2018 /2017	2017 /2016	2018 /2017
Продуктивність праці, тис.грн./ особу	319,56	527,08	438,82	207,52	-88,26	64,94	- 16,75
Операційні витрати, тис.грн.	2748,5	4665	3577	1916,5	-1088	69,73	- 23,32
Чистий прибуток, тис.грн.	455,88	122	-376	- 333,88	-498	- 73,239	- 408,2
Трудомісткість, осіб/тис.грн.	0,0031	0,0019	0,0023	- 0,0012	0,0004	-58,33	21,05
Витратомісткість, грн./грн.	0,66	0,74	0,74	0,08	0,00	11,85	0,00
Витратовіддача, грн./грн.	1,51	1,36	1,35	-0,16	-0,01	-10,30	-0,47

Рентабельність господарської діяльності, %	10,97	1,93	-7,79	-9,04	-9,72	-82,42	-503,8
--	-------	------	-------	-------	-------	--------	--------

**Джерело розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства (Дод. Б)*

Проаналізувавши основні показники ефективності господарської діяльності кафе «WOG Cafe» можна сказати, що підприємство займало свою нішу на столичному ринку протягом 2016-2017 років, однак у 2018 р. його позиції почали погіршуватися.

Узагальнююча оцінка ефективності економічного механізму господарської діяльності підприємства проведемо з використанням показників рентабельності, що наведено в табл. 2.3

Важливим індикатором ефективності основної діяльності кафе по наданню послуг є рентабельність обороту, у 2017 році зменшилася порівняно з 2016 р. від 10,97 до 1,93%, а у 2018 році скоротилась до -7,79%; рентабельність продукції зменшилася від 94,21% у 2016 році до 10,18% у 2017 р., а у 2018 році скоротилась до -40,09%; рентабельність власного капіталу також зменшилася від 8,57% в 2016 році до 2,20% у 2017 р. і у 2018 р. склала -6,87%, що на 15,44 відсоткових пунктів менше ніж у 2016 році. Значний спад спостерігався і по всіх інших показниках рентабельності, що обумовлено збитковістю діяльності підприємства у 2018 р. і недостатньо ефективному використанні економічних методів управління господарською діяльністю досліджуваного підприємства.

Проведемо також оцінку рентабельності та ефективності використання майна в цілому на досліджуваному підприємстві ресторанного господарства.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності кафе «WOG Cafe» ТОВ «ВОГ Кафе»,

м. Києва за 2016-2018 роки

Показники	Роки	Абсолютне	Темп
-----------	------	-----------	------

	2016	2017	2018	відхилення (2016 -2018)	приросту, %
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4154,3	6325	4827	672,7	16,19
2. Собівартість продукції, тис. грн.	483,88	1199	938	454,12	93,85
3. Чистий прибуток, тис. грн.	455,88	122	-376	-831,88	-182,48
4. Власний капітал (в середньому за період), тис. грн.	5321	5542,5	5471	150	2,82
5. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	13	12	11	-2	-15,39

Продовження табл. 2.4

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (2016 - 2018)	Темп приросту, %
	2016	2017	2018		
6. Основні засоби (в середньому за період), тис. грн.	2171,6	2421,6	2571	399,4	18,39
7. Оборотні засоби, тис. грн.	984,5	1025	1158	173,5	17,62
8. Рентабельність обороту (стр.3*100/стр.1), %	10,97	1,93	-7,79	-18,76	-170,98
9. Рентабельність продукції (стр.3*100/стр.2), %	94,21	10,18	-40,09	-134,30	-142,55
10. Рентабельність трудових ресурсів (стр.3/стр.5), од.	35,07	10,16	-34,18	-69,25	-197,46
11. Рентабельність власного капіталу (стр.3*100/стр.4), %	8,57	2,20	-6,87	-15,44	-180,22
12. Рентабельність	20,99	5,04	-	-35,62	-

основних засобів (стр.3*100/стр.6), %			14,62		169,6 6
13. Рентабельність оборотних засобів (стр.3*100/стр.7), %	46,31	11,90	- 32,47	-78,78	- 170,1 2

**Джерело розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства (Дод. Б)*

Для проведення аналізу показників рентабельності та ефективності використання майна кафе «WOG Cafe» в цілому була побудована таблиця

2.5

Таблиця 2.5

**Показники рентабельності та оборотності майна
кафе «WOG Cafe» ТОВ «ВОГ Кафе», м. Києва за 2016-2018 роки**

Показники	Роки			Абсол. відхи- лення,±	Темп приросту, %
	2016	2017	2018		
Вартість сукупних активів, тис. грн	5695	5958	5933	238	4,18
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	4154,3	6325	4827	672,7	16,19
Чистий прибуток	455,88	122	-376	-831,9	-182,48
Коефіцієнт обертання сукупних активів, разів	0,73	1,06	0,81	0,0841	11,53
Період обороту сукупних активів, днів	500,4	343,8	448,6	-51,74	-10,34
Рентабельність сукупних активів,%	8,0	2,0	-6,3	-14,34	-179,17

**Джерело розраховано автором на підставі фінансової звітності*

підприємства (Дод. Б)

Рентабельність сукупних активів є кінцевим фінансовим показником, який відображає ефект від використання майна, є, яка за 2016-2018 роки різко знизилася на 14,34 в.п.(179,17%), що негативно позначилось на результатах діяльності підприємства.

2.3. Аналіз ефективності адаптації системи управління кафе «WOG Safe» до зовнішнього середовища

При оцінюванні адаптації системи управління досліджуваного підприємства щодо впливу зовнішнього середовища пропонуємо брати до уваги вплив на нього вплив факторів мікросередовища та макросередовища.

Мікросередовище – це середовище прямого впливу на підприємство. Його утворюють певні суб'єкти - споживачі, конкуренти, державні органи, фінансово-кредитні установи і інші зовнішні агенти і контрагенти. Оскільки підприємство є системостворюючим ядром мікросередовища, то будь-які зміни в його діяльності справляють прямий і зворотній вплив на всі взаємопов'язані з ним елементи середовища і на середовище в цілому. Таким чином, до середовища безпосереднього оточення належить та частина внутрішнього середовища, з яким підприємство має конкретну безпосередню взаємодію.

У процесі аналізу пропонуємо брати до уваги такі найбільш важливі фактори мікросередовища, як: постачальники, споживачі та конкуренти. Розглянемо їх більш детально.

Завдання аналізу полягає в оцінці стану і розвитку ситуації на ринку і визначенні конкурентних позицій досліджуваного підприємства ресторанного господарства на ньому. Вплив мікрофакторів на кафе «WOG Safe» зведемо в таблицю.

Постачальники впливають на ефективність виробничо-торговельної діяльності підприємства шляхом постачання якісної та свіжої сировини, напівфабрикатів та купівельних товарів. Щодо впливу споживачів на господарську діяльність досліджуваного підприємства, то необхідно визначити їх вимоги з метою формування оптимального асортименту, відповідного структурі попиту, що здійснюється у процесі маркетингових досліджень кафе.

Конкурентами досліджуваного підприємства є підприємства ресторанного господарства, розміщені неподалік по вул. В. Васильківська і пропонують аналогічну продукцію та послуги, перелік поданий в таблиці Г.1. (дод. Г).

Аналіз основних факторів макросередовища, що впливають на ефективність фінансово-господарської діяльності кафе "WOG Cafe" міститься у таблиці Д.1. (дод. Д).

Передбачити, а тим паче розрахувати вплив зовнішніх факторів неможливо.

Для подальшого проведення аналізу та кількісного оцінювання впливу середовища на діяльність кафе, виберемо форму EFAS (Додаток Ж), що являє собою метод аналізу готовності підприємства реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для підприємства.

Отже, як бачимо з таблиці, реакція підприємства знаходиться на середньому рівні, що не є позитивним показником для нашого підприємства, тому потрібно пришвидшувати період адаптації, щоб вийти на ще вищий рівень.

Тому керівництву підприємства потрібно докласти багато зусиль для зміцнення ринкового становища, удосконалення управління господарською діяльністю.

Проаналізувавши можна зробити висновок, що для оцінки економічного механізму господарської діяльності підприємства

ресторанного господарства необхідно використовувати комплексний підхід, оскільки тільки комплексне вивчення різних сторін діяльності дає найбільш повне та послідовне дослідження економічної ефективності. До елементів економічного механізму господарської діяльності підприємства ресторанного господарства можна віднести наступні: правові основи господарювання, комерційний розрахунок, ціноутворення, матеріальне стимулювання, виробнича система, організаційна структура управління, планування. Відбір найважливіших із цих елементів становить дуже складну проблему, що підтверджується безліччю різних думок науковців з цього приводу.

Дослідження економічного механізму підприємства ресторанного господарства дозволило виявити характерні принципи його функціонування: оперативно-господарська самостійність, самоокупність і самофінансування, матеріальна відповідальність за результати діяльності, матеріальна зацікавленість у результатах діяльності. Дотримання вказаних принципів дозволяє підприємству ефективно функціонувати в мінливих ринкових умовах.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КАФЕ «WOG SAFE», М. КИЇВ

3.1. Розроблення програми заходів з удосконаленням економічного механізму управління

Вдосконалення економічного механізму управління та підвищення ефективності виробничо-торгівельної діяльності є одним з найважливіших завдань закладів ресторанного господарства. Перехід економіки України на нові ринкові відносини обумовив структурну перебудову всіх галузей економіки, в т. ч. і ресторанного господарства. Сьогодні, коли має місце швидка зміна економічних умов, безперервне постачання на ринок нових товарів, підвищення якості продукції та послуг, керівники підприємств повинні в найкоротші строки проводити оцінку впливу змін, що виникли в

економічній ситуації, на функціонування підприємства, знаходити нові рішення по коригуванню його діяльності.

У звітному році в кафе “WOG Cafe” спостерігалась тенденція до скорочення майже всіх показників, що характеризують обсяги реалізації продукції та результати господарської діяльності, ефективність функціонування підприємства зменшилася. Тому необхідно докладати всі зусилля, щоб підвищити результати діяльності та прибуток кафе «WOG Cafe». Це можливо за рахунок збільшення доходів від реалізації послуг, оптимізації поточних витрат кафе, вирішення проблемних питань, що впливають на ефективність економічного механізму управління кафе.

Нами визначена основна мета - підвищення ефективності економічного механізму виробничо-торгівельної діяльності, та цілі другого рівня, що сприятимуть її досягненню (рис.3.1):

- Оптимізація витрат підприємства.
- Підвищення доходів кафе.



Рис. 3.1. Дерево цілей кафе “WOG Cafe”

Перш за все, при розробці програми заходів підвищення ефективності економічного механізму господарювання кафе, необхідно завоювати прихильність споживачів, підвищити свою значимість в їхніх очах (саме такі мають бути початкові заходи, незалежно від того, які ще заходи будуть обрані). Успіх кафе залежить від того, наскільки добре керівництво зможе зрозуміти й задовольнити потреби своїх клієнтів. Тому першу й найважливішу стратегічну задачу можна сформулювати так: старанно проаналізувати потреби своїх клієнтів.

Залучення нового клієнта коштує для підприємства дорожче, ніж збереження старого. Для кафе "WOG Cafe" більш ефективним буде переорієнтація маркетингової діяльності на підвищення рівня обслуговування постійних клієнтів. Можна ввести "картку постійного клієнта", яка б давала право на знижку, і забезпечити при цьому відмінний сервіс. Завдяки цьому кількість постійних клієнтів збільшиться. Задоволені споживачі стануть постійними клієнтами і будуть рекомендувати своїм знайомим саме цей заклад.

На сучасному етапі розвитку ресторанного господарства України, який пов'язаний із значними економічними труднощами пристосування до кризових умов розвитку економіки, практично повної відсутності фінансової підтримки зі сторони держави, велику роль відіграє економія витрат підприємства. Для того, щоб визначити резерви зниження та економії витрат необхідно знати фактори, що впливають на розмір та рівень витрат. На кожний вид витрат впливають зовнішні та внутрішні фактори. Наприклад, на витрати на оплату праці впливають такі внутрішні фактори: а) чисельність робітників; б) продуктивність праці; в) система оплати праці. Зовнішні: а) державне регулювання системи оплати праці та ін.

У кафе "WOG Cafe" можна визначити такі напрямки економії та раціоналізації витрат:

а) організація детального обліку витрат за місцями їх виникнення. Це необхідно для того, щоб кошти підприємства використовувалися за необхідністю і за призначенням;

б) вдосконалення маркетингової діяльності. У кафе відсутній відділ маркетингу;

в) необхідно проводити аналіз поточних витрат, що дає змогу оцінити стан витрат та ступінь раціональності здійснених витрат. Наприклад, на підприємстві збільшилися витрати на оренду та утримання основних фондів, зокрема складських площ, що не використовуються ефективно у повному обсязі. Тому можливо частину цих площ здати в оренду іншим підприємствам та організаціям, ніж витратити кошти на їх утримання;

г) у кафе необхідно здійснювати планування витрат, що дасть можливість визначити мінімальні та максимальні межі витрат;

д) для зменшення рівня витрат необхідно підвищувати продуктивність праці:

- оптимізувати чисельність працівників окремих категорій і професій. Можна скоротити чисельність працюючих і ліквідувати ті посади, що мають низьку економічну ефективність.

- підвищувати кваліфікацію працівників;

- побудувати ефективну систему матеріального стимулювання праці на підприємстві;

- раціоналізувати режим роботи підприємства;

е) необхідно провести аналіз конкурентів та споживачів послуг кафе;

є) проаналізувати постачальників кафе. Знайти постачальника, що розміщений ближче (зменшаться транспортні витрати та витрати на паливо) чи забезпечить кафе усім необхідним за меншу ціну.

Ще можна навести багато напрямків економії та раціоналізації поточних витрат. Але ще необхідно звернути увагу на такий бік цієї справи, як формування іміджу кафе. Формування необхідного іміджу

підприємства сприяє залученню клієнтів, а, отже, і забезпеченню умов для збільшення доходів підприємства. Формування і підтримка іміджу підприємства передбачає здійснення певних витрат, що забезпечують прийнятий стандарт обслуговування. Я не буду перераховувати всі ці напрямки, а зверну увагу тільки на проблемні питання, які потребують негайного вирішення. У кафе "WOG Cafe" за 2016-2018 роки середній рівень пропускної спроможності становив 48-58%. Отже, частина місць торговельного залу простоює, що призводить до значних збитків, пов'язаних з утриманням невикористовуваних приміщень і потребує прийняття заходів у даному напрямку.

Далі перейдемо до розгляду резервів зростання доходів кафе «WOG Cafe».

Основні резерви зростання доходів кафе «WOG Cafe»:

а) зниження ціни закупівлі сировини, напівфабрикатів, купівельних товарів, матеріально-технічних засобів та ін. матеріалів, необхідних для надання послуг харчування та організації обслуговування в кафе:

- скорочення кількості посередників при закупівлі;
- використання системи цінкових знижок при закупівлі великих партій товаро-сировинних запасів, що зберігаються тривалий час (круп, безалкогольні та алкогольні напої);
- закупівля окремих товарів за кордоном при сприятливому співвідношенні курсів національної та іноземної валют;

б) оптимізація цінової політики:

- піднімати ціни у сезон (вихідні, вечірні часи ін.);
- ставити вищі ціни для клієнтів з вулиці, а постійним клієнтам надавати знижки;

в) зростання обсягів товарообороту:

- диверсифікація асортименту продукції та послуг;
- враховувати попит клієнтів (наприклад, у кафе з 2016 р. на більшість страв у меню ставлять дві ціни: цілої страви і половинки, що

дозволяє, не виходячи за рамки бюджету, і не переїдаючи, замовити практично в два рази більше різноманітних страв, що особливо зручно при відвідуванні кафе з дітьми);

- здійснення ефективної маркетингової політики у сфері збуту продукції;

- вжиття ефективних рекламних заходів.

г) підвищення якості обслуговування клієнтів

В сучасних умовах значним резервом доходів підприємства є розвиток інших видів його діяльності (посередницької, кредитної, інвестиційної), які забезпечують отримання доходів від їх здійснення.

Основними резервами отримання доходів від цих операцій є:

- здача в оренду основних фондів (торговельних та приміщень загального призначення, які активно не використовуються);

- ефективне здійснення операцій з іноземною валютою з метою отримання доходів за рахунок курсової різниці;

- вкладання вільних фінансових ресурсів у наукові дослідження підприємства, пов'язані з розробкою нових фірмових страв.

Входження економіки до кризового стану привів до погіршення умов життя більшості людей, в силу суттєвого відставання росту доходів від росту цін, відсутності діючої системи соціального захисту населення. Тому питання стосовно удосконалення матеріального стимулювання працівників закладів ресторанного господарства є актуальними в сучасних умовах господарювання. Вирішуючи дані питання необхідно пам'ятати про важливу спонукальну роль саме матеріальної винагороди.

В кафе використовується система матеріального стимулювання, що побудована на використанні відрядно-преміальної та погодинно-преміальної систем оплати праці. З метою її подальшого удосконалення, слід здійснити наступні заходи:

- періодично проводити анкетування працівників кафе щодо ступеню їх задоволення матеріальним стимулюванням. Хоча такий метод і не усуне

усіх недоліків в системі винагородження, однак керівнику, для якого близькі проблеми його підлеглих, результати опитування дадуть змогу спрямувати певні зусилля на підвищення трудової мотивації;

- введення оплати за будь - яку раціоналізаторську пропозицію, що підвищує результати праці робітників підприємства за рік;

- при підведенні підсумків роботи нагороджувати призами (грошові виплати) працівників, які менше інших були відсутні на роботі через хворобу та інше.

- впровадити офіційну систему чайових. Як відомо, у більшості європейських країн чайові є складовою частиною заробітної плати таксистів, носильників, екскурсоводів, офіціантів та інших категорій працівників у сфері обслуговування.

Впровадження на практиці запропонованих заходів дасть можливість підвищити продуктивність праці робітників, що, в свою чергу, сприятиме покращанню якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства.

Специфіка ресторанного обслуговування обумовлює велику питому вагу основних засобів. Саме їх склад, технічний стан визначають тип і клас закладу ресторанного господарства, обсяг товарообороту, впливають на якість продукції та обслуговування. Сьогодні перед кафе "WOG Cafe" постало ряд важливих проблем, пов'язаних із ефективним використанням матеріально - технічної бази, сезонністю в роботі закладу, недостатнім обсягом інвестицій та ін.

В кафе «WOG Cafe» є значні резерви покращання використання основних фондів та підвищення їх економічної ефективності. Це, насамперед, скорочення строків та підвищення якості ремонту, збільшення міжремонтного періоду, модернізація наявного обладнання виробничих цехів, усунення технологічно необґрунтованих простоїв обладнання та устаткування.

Перспективним завданням кафе «WOG Cafe», як і будь-якого закладу ресторанного господарства, є підвищення відсотку використання пропускної спроможності торгівельного залу. Існують два шляхи вирішення даної проблеми. По - перше, збільшення кількості обслуговуваних відвідувачів за рахунок проведення рекламних заходів, за допомогою використання внутрішніх (вивіска, сувеніри, проспекти, плакати, календарі та ін.) та зовнішніх (преса, радіомовлення, участь у виставках) рекламних засобів.

Для того щоб втриматися на ринку та підвищити ефективність роботи кафе «WOG Cafe» необхідно здійснювати постійні маркетингові дослідження та проводити рекламні кампанії. Адже на сьогодні реклама відіграє дуже велику роль у діяльності кожного підприємства. Безліч фірм займаються рекламою для того щоб проінформувати споживачів про свої послуги. Це один з необхідних елементів просування ресторанного продукту. Реклама – це форма непрямого зв'язку між ресторанним продуктом та споживачем. Ціль реклами – привабити увагу, збудити інтерес, передати інформацію споживачу та заставити діяти його визначеним способом. Запропонувати ресторанний продукт ще недостатньо, потрібно, щоб він знайшов свого клієнта. І в цьому велику роль відіграє реклама, яка дуже різноманітна.

Кафе «WOG Cafe» не приділяє великої уваги рекламі, тому що працює з постійними клієнтами. Необхідно також зазначити, що управління і організація рекламної діяльності здійснюється директором кафе. На підприємстві не існує окремого підрозділу чи посади, який займався б управлінням маркетинговою діяльністю. Тому вона потребує удосконалення на підприємстві.

Проте найкраща реклама для закладу ресторанного господарства - задоволені споживачі. Адже, саме вони можуть стати постійними клієнтами і будуть рекомендувати всім своїм знайомим саме цей заклад.

Важливий фактор, який цінують і відвідувачі закладу ресторанного господарства і працівники є психологічний клімат на підприємстві: ввічливе та доброзичливе ставлення до гостей, манера спілкування, зовнішній вигляд.

Другим шляхом підвищення доходів є надання в оренду вільних площ тим підприємствам, діяльність яких розширює асортимент послуг, що надаються в кафе та допомагають створювати позитивний імідж підприємства (казино, заклади торгівлі, аптеки, фітнес-центри, заклади розваг тощо). Крім того доцільно відкривати і власні підрозділи по наданню додаткових послуг, розширювати мережу господарських служб. Це сприяє як підвищенню ефективності використання площ, так і підвищенню якості сервісу.

Не останню роль у підвищенні коефіцієнта пропускної спроможності торговельного залу кафе відіграє цінова політика, яку проводить підприємство. Вартість страв повинна враховувати не тільки категорію закладу, а й сезонні коливання попиту, які характерні для ринку послуг ресторанного сервісу. Максимальна завантаженість кафе «WOG Cafe» у будні дні та ввечері, мінімальна - зранку. Сьогодні досить важливо застосовувати такі складові цінової політики щодо стимулювання попиту як психологічно привабливі ціни, знижки постійним клієнтам. До речі, кафе «WOG Cafe» надає знижки постійним клієнтам у розмірі 10% на весь асортимент страв.

У процесі своєї господарської діяльності кафе «WOG Cafe» повинен орієнтуватися на певний сегмент ринку – споживачів середнього віку, що відвідують заклад з метою проведення дозвілля. Це дасть змогу більш глибоко вивчити потреби своїх клієнтів та максимально їх задовольнити, при цьому сформувати відповідну матеріальну базу з врахуванням цільового використання коштів.

Досить актуальною проблемою для ресторанного господарства України є автоматизація та комп'ютеризація процесів обслуговування,

управління та обліку. Вони забезпечують ефективну організацію обліку і контролю всіх служб кафе, підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів, надання принципово нових інформаційних послуг і скорочення часу обробки документів, а також вивільнення робочого часу адміністрації для аналізу і прийняття рішень на основі інформації, яка надходить оперативно.

При проведенні аналізу сучасного стану та ефективності управління обіговими активами кафе «WOG Cafe» можна запропонувати виділити в окремий етап і детально аналізувати на практиці напрямки використання обігових активів кафе та постійно переглядати джерела їх формування. Проведення такого аналізу дозволило б, з одного боку, визначити стабільність окремих джерел формування обігових активів з точки зору можливості їх використання в майбутньому, а, з другого, виявити на фінансування яких програм витрачені кошти, чи є це використання доцільним та чи збережеться у майбутньому структура використання активів, що склалася.

Взагалі, управління закладом ресторанного сервісу повинно бути комплексним, системним та цілісним. Щоб ефективно працювати в умовах ринкової економіки сьогодні необхідно забезпечити покращення усіх показників фінансово - господарської діяльності кафе.

Які б не були тяжкі часи кафе повинне вкладати кошти в свій розвиток, в покращання своєї матеріальної та технічної бази. Тільки це дасть змогу вижити йому в умовах конкурентної боротьби. Зусилля колективу повинні бути спрямовані на досягнення стійких ринкових позицій у сфері ресторанного бізнесу. Лише за таких умов кафе «WOG Cafe» зможе покращити свій теперішній стан та підвищити ефективність виробничо-торгівельної діяльності в майбутньому.

3.2. Прогнозування економічних показників ефективності кафе «WOG Cafe»

Постійна концентрація уваги керівництва на зниження витрат кафе не повинна негативно впливати на якість його продукції та обсяги товарообороту. Щоб забезпечити підвищення основних показників виробничо-торгівельної діяльності ми пропонуємо зберегти ціни на рівні звітнього року з частковим підвищенням якості продукції закладу. Ми дійшли висновку, що для підтримання існуючих тенденцій зростання кінцевих показників діяльності у 2019 році не буде вигідним підвищувати ціни на продукцію ресторанного господарства - це призведе до втрати однієї з основних його конкурентних переваг – розумне сполучення вартості і якості пропонованої продукції.

У даному пункті дипломної роботи ми економічно обґрунтуємо ефективність запропонованих заходів та виявимо внутрішні резерви економії ресурсів на підприємстві для забезпечення підвищення прибутку та рентабельності підприємства.

Розрахунок доходів кафе за допомогою мобілізації внутрішніх резервів. За даними звітів про роботу кафе за 2016-2018 роки коефіцієнт пропускної спроможності у торговельному залі становив 48-58%. Отже, кафе має реально збільшити доходи від операційної діяльності вже зараз за рахунок удосконалення цінової політики.

Розрахуємо доходи від реалізації продукції та купівельних товарів у 2016 році з урахуванням того, що ціни будуть зменшені на 3% порівняно з рівнем 2018 року.

Провести розрахунки ми можемо із використанням коефіцієнту еластичності попиту від ціни. Він визначається за наступною формулою:

$$K_{el} = (\Delta Q / \Delta P) \times (P / Q) \quad (3.)$$

де K_{el} – коефіцієнт еластичності попиту від ціни;

ΔQ – зміна обсягу попиту на одного споживача;

ΔP – зміна ціни;

P – ціни минулого року;

Q – обсяг попиту на одного споживача у минулому році.

Як правило, з підвищенням ціни обсяг попиту зменшується. Для визначення величини реакції попиту на зміну цін зручніше використовувати абсолютну величину еластичності. Коефіцієнт показує наскільки зміниться попит у результаті підвищення (зниження) цін на 1 відсоток. Якщо $K_{ел} > 1$, це означає, що попит зростає вищими темпами, ніж ціни (еластичний попит). Знаючи коефіцієнти еластичності, можна приймати комерційні рішення щодо варіювання цінами у році, що планується, та визначити обсяг попиту на окремі види продукції та послуг кафе. Отже, зниження ціни є заходом підвищення кількості споживачів і, відповідно, товарообігу та зниження рівня витрат закладу ресторанного господарства.

У кафе середня вартість однієї покупки складала в 2017 році 162,0 грн., а в 2018 році 182,7 грн.

Чисельність споживачів у 2017 році складала 40127 осіб (6500,6 тис. грн. : 162,0 грн.), а в 2018 році 25428 осіб (4645,7 тис. грн.: 182,7 грн.)

Для визначення зміни чисельності споживачів використаємо коефіцієнт еластичності.

Він складе: $K_{ел.} = [(25428-40127): (182,7 - 162,0)] \times [162,0 : 40127] = 487,91 \times 0,004 = -2,87\%$.

Коефіцієнт еластичності складає 2,87%. Отже попит високоеластичний.

З використанням коефіцієнту еластичності розрахуємо зміни попиту споживачів на продукцію кафе «WOG Safe» при умові зниження цін.

Зниження цін на 3% сприятиме додатковому притоку споживачів до кафе «WOG Safe». Темп приросту кількості споживачів складе 8,61% ($3 \times 2,87$). При зниженні цін на 3% кафе відвідають додатково 2189 осіб ($25428 \times 8,61 / 100$). Таким чином, за умови спаду цін, товарообіг збільшиться на 387,932 тис. грн. ($2189 \times 182,7 \times (100-3) / 100$) при зменшенні

цін на кулінарну продукцію та виручці на одного споживача в розмірі 177,2 грн. $(182,7 \times (100-3)/100$.

В результаті у плановому періоді у кафе "WOG Cafe" буде обслуговано 27617 осіб $(25428+2853)$, а товарообіг від реалізації продукції становитиме 5033,6 тис. грн. $(4645,7 + 387,9)$. Тобто у порівнянні з попереднім роком товарообіг від реалізації продукції та товарів підвищиться на 8,4%.

Доходи від реалізації додаткових послуг на одного споживача у 2018 році склали 0,0071 тис. грн. на одну особу $(181,4/25428)$, а з урахуванням планової кількості споживачів 27617 осіб та зменшення цін на 3%, дохід від реалізації додаткових послуг становитиме 190,2 тис. грн. $(27617 \times 0,0071 \times (100-3)/100)$, що більше попереднього року на 8,8 тис. грн. $(190,2-181,4)$ або на 4,85%.

У процесі проведення аналізу було виявлено, що в підприємстві не використовуються ефективно в повному обсязі складські площі. Тому для підвищення доходів кафе слід здавати в оренду частину цих площ іншим підприємствам та організаціям. Здаючи в оренду у 2019 році 100 м. кв. складських приміщень підприємство "WOG Cafe" зможе отримати доходи в сумі 204,0 тис. грн. $(100 \text{ м. кв.} \times 170 \times 12)$.

Таким чином, кафе у плановому періоді може підвищити ефективність використання невиробничих площ за рахунок здачі в оренду. Планова величина доходів від цієї діяльності у 2019 році може становити 204,0 тис. грн. при терміні оренди 1 рік.

Важливим напрямком діяльності є визначення потенційних споживачів кафе. Потенційними споживачами кафе «WOG Cafe» можна вважати тих осіб, які ще не визначились послугами якого закладу ресторанного господарства вони скористаються, а ціна, яка їх влаштовує, відповідає ціні, що пропонує кафе «WOG Cafe».

Проведене нами анкетне опитування 200 осіб показало, що 10% опитаних (тобто 20 осіб) є потенційними споживачами кафе «WOG Cafe»,

тобто їх влаштовує ціна та умови обслуговування даного підприємства. Проте, 80% опитаних не відвідували досліджуваний заклад, що означає втрату певної кількості відвідувачів внаслідок їх малої проінформованості. Проведені дослідження також показали, що люди не зовсім обізнані з існуванням даного кафе, тому доцільним є використання тимчасово вільних коштів на розробку рекламних заходів. Лише за цієї умови підприємство може досягнути запланованого обсягу товарообороту.

Розробимо прогноз витрат на рекламу підприємства методом конкурентного паритету, тобто з урахуванням місця розміщення реклами. Розрахунок суми витрати на рекламу кафе «WOG Cafe» – рекламного бюджету – з урахуванням розцінок, що практикуються на сучасному етапі, наведені в табл. 3.1.

Отже, у 2019 році витратити на розміщення рекламного оголошення в журналі «Готельно-ресторанний бізнес» №1-№6 складуть 12000 грн., рекламні листівки – 1600 грн. Таким чином, сума витрат на рекламу у 2019 році становитиме 13,6 тис грн., що дозволить збільшити кількість відвідувачів до планового рівня - на 10% порівняно з попереднім роком.

Графік проведення рекламної кампанії наведено в табл. 3.2.

Для більш успішного виходу на ринок і раціональності рекламної кампанії необхідно створити тимчасовий відділ по проведенню рекламної кампанії. Це група по управлінню і контролю рекламної кампанії (включає в себе співробітників, що займаються калькуляцією витрат): робоча група по зв'язках з пресою і розміщенням реклами.

В результаті проведення рекламної кампанії кількість відвідувачів зросте на 2543 осіб ($25428 \times 10 / 100$), а товарооборот збільшиться на 450,62 тис. грн. ($2543 \times 177,2$).

Дохід від реалізації додаткових послуг зросте на 17,51 тис. грн. ($2543 \times 0,0071 \times (100 - 3) / 100$) або на 9,7%.

Таблиця 3.1.

Розрахунок рекламного бюджету кафе «WOG Cafe» на 2019 рік

Заходи / види витрат	Вартість одиниці послуги		Розмір послуг у фізичних од.	Витрати, грн.
	Дол. США	Грн.		
1. Реклама в журналі “Готельно-ресторанний бізнес” - витрати на публікацію рекламного повідомлення	250	2000	6 об’яв по 1/4 сторінки (в 3-х номерах журналу)	12000
2. Листівки	1 лист - \$0,2	1,6	1000 листів	1600
ВСЬОГО:				13600

Таким чином, дохід від операційної діяльності кафе «WOG Cafe» складе у 2019 році 5888,15 тис. грн. (4827+387,932+8,8 +204+450,62+9,7), що на 1061,2 тис. грн. (5888,15 -4827) або 22,0% більше попереднього року.

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо зростання доходів за рахунок удосконалення цінової політики і активізації рекламної кампанії дозволить підвищити ефективність господарювання досліджуваного закладу ресторанного господарства та досягнути приросту доходів від реалізації послуг в розмірі 1061,2 тис. грн.

Таблиця 3.2.

Пропонований графік проведення рекламної кампанії кафе «WOG Cafe» на 2019 р.

№	Заходи	Термін проведення
---	--------	-------------------

1	Реклама в журналі	В журналах – в 6-ти номерах журналу “Готельно-ресторанний бізнес” (випуск повідомлень, інформують про продукцію та послуги кафе).
2	Розповсюдження інформаційних листівок.	Розповсюдження листівок при вході до кафе.
3	Реклама в мережі Інтернет (сайт уже створено)	Інформація розміщується за декілька місяців і після закінчення виставки замінюється на відомості про продукцію та послуги кафе та їх вартість.

Розрахуємо також можливість економії поточних виробничо-торговельних витрат кафе «WOG Safe» за рахунок витрат на оплату праці.

Таблиця 3.3.

**Планування доходів від операційної діяльності
кафе «WOG Safe» у 2019 р.**

Показники	Звітний рік , тис. грн.	Приріст, Тис. грн.	2019 р. (прогноз), тис. грн.	Темп приросту , %
Дохід від операційної діяльності, всього у тому числі	4827	1061,2	5888,2	22,0
Товарооборот кафе	4645,6	838,65	5484,3	18,1
Доходи від реалізації	181,4	18,5	199,9	10,2

додаткових послуг				
Доходи від оренди	0	204	204	100,0

Для цього виявимо можливість зменшення чисельності робітників за рахунок автоматизації робочих місць спеціалістів кафе «WOG Cafe» та встановлення локальної мережі на підприємстві. А це не що інше, як економія паперу, часу просування документів до місця призначення, економія коштів та фізичних зусиль на розрахунки. Найголовніше - це найшвидший зв'язок між керівництвом та підрозділами.

На підприємстві комп'ютер є лише у директора кафе та бухгалтерів.

Пропоную встановити ще 2 комп'ютери у торговельному відділі і на робочому місці адміністратора і зв'язати всі ПЕОМ в локальну мережу.

Для встановлення локальної мережі на підприємстві із 2 ПЕОМ потрібно витратити близько 4800 грн. (2 комп'ютери × 2400 грн.).

Амортизаційні відрахування збільшаться на 2880 грн. (4800×60/100).

Разом витрати на встановлення локальної мережі (600 грн.) та встановлення автоматизованих робочих місць працівників становитимуть:

6550 грн. (600 грн. + 5950 грн.)

Завдяки встановленню локальної мережі ми зможемо скоротити 1-го адміністратора і 1 бармена-касира.

Таблиця 3.4.

**Автоматизація робочих місць працівників
торговельного відділу та працівників залу кафе «WOG Cafe»**

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	Кількість, од.
1.	Кількість комп'ютерів	Од.	2
2.	Вартість комп'ютера	Грн.	2400
3.	Вартість комп'ютерної програми	Грн.	600
4.	Вартість спеціальних меблів	Грн.	550

ВСЬОГО:	Грн.	5950
---------	------	------

Скорочення 2-х співробітників призведе до економії фонду оплати праці кафе в місяць виходячи із розміру середньої заробітної плати, розрахованої у табл. 2.6. (785,2) на суму 1570,4 грн. (2 x 785,2 грн.) - окладу, що відноситься на витрати. Економія витрат на оплату праці за 2016 рік становитиме 18844,8 грн. (2*785,2*12).

Економія по статтях відрахувань складатиме:

- фонд соціального страхування :

263,83 грн. (18844,8 x 1,4 / 100),

- у фонд зайнятості :

301,52 грн. (18844,8 x 1,6 / 100),

- у пенсійний фонд :

6257,47 грн. (18844,8 x 33,2/100)

- у фонд страхування від нещасних випадків на виробництві і професійних хвороб:

192,22 грн. (18844,8 x 1,02/100)

Загалом за 2016 рік економія витрат по статтях відрахувань становитиме:

7014,03 грн. (263,83 + 301,52+6257,47+192,22).

Економія по оплаті праці та відрахуваннях на соціальні заходи у 2016 році складатиме:

25858,83 грн. (18844,8 +7014,03).

Отже, використання автоматизація праці персоналу допомогла нам виявити резерви економії витрат фінансових ресурсів підприємства і відповідно підвищення прибутку на таку ж саму величину.

На основі проведених розрахунків складемо узагальнюючу таблицю економічної ефективності впровадження заходів по збільшенню доходів від операційної діяльності кафе «WOG Cafe» (табл. 3.5).

Пошук економії коштів повинен проводитись весь час, особливо на початкових стадіях, оскільки підприємству доволі важко запропонувати доступний рівень цін на продукцію ресторанного господарства своїм клієнтам, знизивши їх порівняно з 2018 роком.

З урахуванням резервів приросту доходів у плановому періоді за рахунок запропонованих заходів, наведених у табл. 3.5. (1056,83) дохід від операційної діяльності у 2019 році становитиме 5888,2 тис. грн.

Таблиця 3.5

Економічна ефективність заходів по удосконаленню економічного механізму господарської діяльності кафе «WOG Cafe» у 2019 році

Зміст впроваджених заходів	Оцінка ефективності заходу	
	Приріст доходів, тис. грн.	Темп зміни доходів, %
1. Заходи щодо підвищення кількості споживачів	+857,15	+17,76

Продовження табл. 3.5

Зміст впроваджених заходів	Оцінка ефективності заходу	
	Приріст доходів, тис. грн.	Темп зміни доходів, %
2. Здача в оренду невикористовуваних приміщень	+204,0	4,23
3. Економія витрат на оплату праці за рахунок скорочення 2-х працівників	+18,8	0,39
4. Зменшення відрахувань на соціальні заходи за	+7,01	0,15

рахунок скорочення 2-х працівників		
5. Впровадження посади маркетолога	-9,5	-0,20
6. Підвищення відрахувань на соціальні заходи від зарплати маркетолога	-3,55	-0,07
7. Здійснення витрат на рекламу	-13,6	-0,28
8. Збільшення амортизаційних відрахувань	-2,88	-0,06
9. Витрати на встановлення локальної комп'ютерної мережі	-0,6	-0,01
Всього	1056,83	21,89

Таким чином, реалізація запропонованих заходів щодо удосконаленню економічного механізму господарської діяльності кафе «WOG Cafe» дозволить підвищити обсяг доходів від операційної діяльності у порівнянні з попереднім періодом, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій на ринку продукції та послуг ресторанного сервісу м. Києва, забезпечить стійкий фінансовий стан у майбутньому та високу ефективність функціонування економічного механізму господарської діяльності досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проаналізувавши підходи різних авторів до трактування економічного механізму господарської діяльності підприємства ресторанного господарства та його складових, можна дійти висновку, що ефективне функціонування його складових є необхідною умовою створення сприятливих умов для здійснення господарсько-обслуговуючої діяльності підприємства ресторанного господарства.

Виходячи із різних визначень економічного механізму підприємства нами сформовано визначення економічного механізму господарської діяльності підприємства ресторанного господарства як сукупність економічних важелів, способів та методів цілеспрямованого впливу суб'єктів ресторанного бізнесу на зовнішні та внутрішні економічні зв'язки підприємства щодо формування та використання ресурсів та прибутку для забезпечення його стабільного функціонування та розвитку в інтересах цих суб'єктів.

Для оцінки економічного механізму господарської діяльності підприємства ресторанного господарства необхідно використовувати комплексний підхід, оскільки тільки комплексне вивчення різних сторін діяльності дає найбільш повне та послідовне дослідження економічної ефективності. До елементів економічного механізму господарської діяльності підприємства ресторанного господарства можна віднести наступні: правові основи господарювання, комерційний розрахунок, ціноутворення, матеріальне стимулювання, виробнича система, організаційна структура управління, планування. Відбір найважливіших із цих елементів становить дуже складну проблему, що підтверджується безліччю різних думок науковців з цього приводу.

Дослідження ефективності економічного механізму діяльності підприємства ресторанного господарства здійснюється за рядом послідовних етапів, що включають аналіз існуючої виробничо-торговельної системи, дослідження і аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, вивчення впливу зовнішнього середовища на його діяльність, проведення маркетингових досліджень споживачів підприємства, систематизація і обробка результатів дослідження, а також визначення напрямів удосконалення економічного механізму господарської діяльності підприємства.

Показниками ефективності економічного механізму управління господарською діяльністю підприємств ресторанного господарства є

показники ефективності фінансово-господарської діяльності, рентабельності та соціальної ефективності управління підприємством. Виходячи з розглянутих методичних підходів у наступному розділі роботи проведемо оцінку ефективності економічного механізму конкретного підприємства ресторанного господарства на прикладі кафе «WOG Cafe», м. Києва.

Дослідивши економічний механізм господарської діяльності кафе «WOG Cafe» та його основні складові – комерційний розрахунок, ціноутворення на продукцію ресторанного господарства, матеріальне стимулювання, планування - можна дійти наступних висновків:

1. Основним видом діяльності підприємства є організація харчування відвідувачів. Доходи від реалізації продукції власного виробництва та купівельних товарів підприємства протягом 2016-2018 років підвищився на 16,2% і досяг у 2018 р. 4827 тис. грн., що пов'язано як із збільшенням кількості споживачів та підвищенням цін на продукцію. Одночасно зросли і операційні витрати підприємства на 30,14%. Кінцеві результати підприємства протягом 2016-2018 років були не досить успішними, обсяг чистого прибутку скоротився від 455,88 у 2016 р. до 122 тис. грн. у 2017 р., або на 73,24%, а у 2018 р. зазнало збитків у розмірі 376 тис. грн. В результаті в 2018 році рентабельність скоротилася від 10,97% до у 2016 р. до 1,93 у 2017 р. та до -7,79% у 2018 р., що свідчить про недотримання принципів самоокупності та самофінансування в досліджуваному підприємстві.

2. Досліджуючи матеріальне стимулювання працівників кафе „WOG Cafe”, було виявлено, що оплата праці робітників здійснюється застосовуються почасово-преміальна, відрядно-преміальна і проста почасова форми оплати праці. Середня заробітна плата працівників підприємства з кожним роком зростає: від 2291,54 грн. у 2016 р. до 3833,33 грн. у 2017 році та 3212,12 грн. у 2018 р., що більше 2016 року на 26,5%. У результаті перевищення темпів росту оплати праці над доходами

рівень фонду оплати праці кафе теж підвищився від 8,61% у 2016 р. до 8,78% у 2018 р.

3. Важливою складовою економічного механізму господарської діяльності кафе являється техніко-економічне планування, яке об'єднує та синтезує в собі усі економічні методи. За допомогою планування визначається програма діяльності підприємства на плановий період.

4. Позитивний вплив економічних методів господарювання у кафе «WOG Cafe» виявляється у: зростанні середньої заробітної плати, розвитку форм додаткової зарплати з урахуванням умов праці та кваліфікації, розподілі винагороди з прибутку у вигляді премій до посадового окладу. Ефективне використання економічних методів на підприємстві привело до підвищення доходів, високій якості продукції, однак негативною рисою є зниження чистого прибутку досліджуваного підприємства.

В роботі розроблено ряд пропозицій щодо удосконалення економічного механізму господарської діяльності закладу ресторанного господарства «WOG Cafe». Основними заходами по підвищенню ефективності виробничо-торгівельної діяльності, що приведуть до підвищення товарообороту і доходів стали наступні:

- зменшення цін на продукцію кафе у зв'язку з занадто високим їх рівнем та зниженням платоспроможного попиту населення в умовах кризи (запропоновано зменшити ціни на 3% з метою стимулювання попиту споживачів);

- економія витрат на оплату праці за рахунок звільнення двох співробітників у зв'язку з автоматизацією виробничо-торгівельної діяльності закладу, економічна ефективність впровадження заходів визначається економією витрат, що відносяться на собівартість продукції та соціальних відрахувань від їхньої зарплати;

- активізація маркетингової діяльності за рахунок внесення змін до штатного розкладу та ОСУ підприємства при створенні посади

маркетолога, проведення ним досліджень та реалізації заходів по ефективному просуванню послуг кафе “WOG Cafe”.

Проведені розрахунки показали, що при впровадженні наведених пропозицій в плановому 2019 році кафе може отримати приріст доходів у розмірі 1056,83 тис. грн., в тому числі від удосконалення формування цін та збільшення кількості споживачів – 857,15 тис. грн., від здачі в оренду невикористовуваної торгівельної площі – 204 тис. грн., від економії витрат на оплату праці за рахунок скорочення 2-х працівників – 18,8 тис. грн., від зменшення відрахувань на соціальні заходи – 7,01 тис.грн.

Таким чином, удосконалення економічного механізму управління господарською діяльністю підприємства приведе до збільшення прибутку і зміцнення конкурентних позицій закладу на ринку послуг ресторанного сервісу м. Києва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А. О. Економіка ресторанного господарства: навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. О. Аветисова, Н. С. Палій, Ю. Ю. Юрченко ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. економіки і упр. інновац. діяльн. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2016. - 174 с. : рис., табл.

2. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підруч. для студентів ВНЗ / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Харків : ХНУМГ, 2014. - 431 с. : рис., табл.
3. Андросова Т.В., Н. О. Власова, Н. В. Михайлова, О. А. Круглова Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія /; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Х. : [ХДУХТ], 2010. - 144 с. : рис., табл.
4. Басюк Д. І. Збірник нормативних документів з питань регулювання туристичного та готельно-ресторанного бізнесу - Кам'янець-Подільський : Абетка, 2011. - 220 с. : табл.
5. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2012.
6. Васильєва О. О. Організація виробництва: навч. посіб. для студ. ден. та заоч. форм навчання напряму підготов. 6. 051701 "Харчові технології та інженерія" спеціалізація "Технологія харчування" / О. О. Васильєва ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. орг. та упр. якістю ресторан. госп-ва. - Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. - 155 с. : рис., табл.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристь, 2011.
8. Вовчак І.С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті. Навчальний посібник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2011.
9. Воронин І. Н. Организация ресторанного бизнеса: учеб. пособие / Воронин І. Н. ; Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського, Севастоп. экон.-гуманит. ин-т, Каф. туризма. - Симф. : Ариал, 2012. - 191 с. - (Библиотека турбизнеса)
10. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. для студ. вищ. навч.

закл. / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х. : ХНАМГ, 2012. - 414 с. : рис., табл.

11. Давидова О. Ю. Ресторанний менеджмент: підруч. для студентів ВНЗ / О. Ю. Давидова, А. І. Усіна, І. В. Сегеда ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Харків : ХНУМГ, 2014. - 279 с. : рис., табл.

12. Збірник наукових статей студентів, які здобувають рівень вищої освіти «магістр» заочної форми навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент» – КНТЕУ, 2019 – с.324-329.

13. Зима Г. І. Бухгалтерський облік і фінансування підприємств ресторанного бізнесу: навч. посіб. / Г. І. Зима, Ю. М. Меншикова ; Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). - Полтава : ПУЕТ, 2013. - 304, [1] с. : рис., табл.

14. Іванова Л.О. Маркетинг готельного і ресторанного господарства: навч. посіб. / Іванова Л. О. ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. - Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2012. - 215 с. : табл.

15. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2013.

16. Кривошей В. Трудовий капітал ресторанного господарства: теорія та методологія: монографія / В. Кривошей ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Х. : Форт, 2010. - 271 с. : рис., табл.

17. Крилова Л. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Крилова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, Каф. готел. і рестор. справи. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. - 403 с. : рис., табл.

18. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. – К.: Кондор, 2013.

19. Кузнєцова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. Навчальний посібник. – К.: Інститут туризму ФПУ, 2009.

20. Левченко М. М. Менеджмент у ресторанному господарстві: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М. М. Левченко, Л. Є. Калініна ; Донец.

нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. орг. та упр. якістю ресторан. госп-ва. - Донецьк : [ДонНУЕТ], 2015. - 256 с. : рис.

21. Лук'янов В. О. Організація готельно-ресторанного обслуговування: навч. посіб. / Лук'янов В. О., Мунін Г. Б. ; Ін-т економіки та упр. - К. : Кондор, 2014. - 344 с.

22. Мазаракі А. А. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: підручник /;; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К. : Кондор, 2012. - 556 с. : рис., табл.

23. Малюк Л. П. Концептуальні принципи формування стандартів сервісу в ресторанному бізнесі: монографія; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Х. : [ХДУХТ], 2014. - 72 с. : рис.

24. Мостова Л.М. Організація та проектування закладів ресторанного господарства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. напряму підготов. "Професійна освіта" / Л. М. Мостова, К. В. Свідло, Т. А. Лазарева ; Укр. інж.-пед. акад., Харк. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. - Х. : УПА, 2016. - 351 с. : табл.

25. Полякова А. В. Інфраструктура готельного та ресторанного господарства: навч. посіб. для студентів ВНЗ / А. В. Полякова, В. П. Оліфіров ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, Каф. готел. і ресторан. справи. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2015. - 251, XVI с. : рис., табл., кольор. іл.

26. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторанні технології: основи теорії: навч. посіб. / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. - К. : Кондор, 2013. - 248 с. : рис., табл.

27. П'ятницька Г. Т. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; за заг. ред. д-ра екон. наук Г. Т. П'ятницької ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К. : [Київ. нац. торг.-екон. ун-т], 2010. - 430 с. : рис., табл.

28. П'ятницька Н. О. Автоматизована інформаційна система менеджменту громадського харчування: Навч. посіб. – К.: КДТЕУ, 2011.

29. Сало Я. М. Організація обслуговування населення на підприємствах ресторанного сервісу. Ресторанна справа: навч. посіб. / Ярослав Миколайович Сало. - Л. : Афіша, 2011. - 404, [8] с. : іл.

30. Сало Я. М. Технологія ресторанної справи: навч.-практ. посіб. / Я. М. Сало. - Л. : Афіша, 2013. - 559, [20] с. : іл.

31. Світлична М. Л. Організація виробництва в закладах ресторанного господарства: навч. посіб.-практикум / М. Л. Світлична ; ВДНЗ "Житомир. коледж ресторан.-турист. бізнесу і торгівлі". - Житомир : Полісся, 2013. - 216 с. : рис., табл.

32. Світлична М. Л. Організація виробництва в закладах ресторанного господарства: навч. посіб.-практикум / М. Л. Світлична ; ВДНЗ "Житомир. коледж ресторан.-турист. бізнесу і торгівлі". - Житомир : Полісся, 2017. - 216 с. : табл.

33. Скрипко Т. О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: навч. посіб. / Скрипко Т. О., Ланда О. О. ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. - Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2017. - 299 с. : рис., табл.

34. Ткаченко О. П. Організаційно-правові форми підприємств ресторанного господарства: методологія та інструментарій вибору: монографія / О. П. Ткаченко ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Х. : ХДУХТ, 2016. - 180 с. : рис., табл.

35. Топольник В. Г. Методи системного аналізу в готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. для студентів ВНЗ / В. Г. Топольник, В. Д. Кожевнікова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, Каф. готел. і ресторан. справи. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. - 252 с. : рис., табл.

36. Топольник В. Г. Оцінка персоналу ресторанного господарства: монографія ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк : [б. в.], 2011. - 272 с. : рис., табл.

37. Топольник В. Г. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. для студ. вищ. навч.

закл., які навчаються за напрямом підготов. "Готельно-ресторанна справа" / В. Г. Топольник ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. орг. та упр. якістю ресторан. госп-ва. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. - 391 с. : рис., табл.

38. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: Учебник / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2014.

39. Федосова К. С. Сучасні інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі: монографія / К. С. Федосова, Л. М. Тележенко ; Одес. нац. акад. харч. технологій. - О. : ТЕС, 2010. - 264 с.

40. Фролова Л. В. Управління рентабельністю в підприємствах ресторанного господарства: монографія / Л. В. Фролова, Л. Ю. Самусєва ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. - Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2013. - 253 с. : рис., табл.

41. Теория и практика управления персоналом / Авт.-сост. Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 1998.

42. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

43. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії підприємств ресторанного господарства: монографія / Т. В. Шталь ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Х. : ХДУХТ, 2011. - 273 с. : рис., табл.

44. Яцун Л. М. Інноваційна політика підприємств ресторанного господарства: монографія / Л. М. Яцун, О. В. Борисова ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : ХДУХТ, 2013. - 265 с. : рис., табл.

45. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О. В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. – 2013. – № 38. – С. 137–141.