

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу»

Студента 3 курсу, 10с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Радченко
Анастасія
Вікторівна

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Полтавська
Оксана
Володимирівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентів

Радченко Анастасії Вікторівни*(прізвище, ім'я, по батькові)***1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: «Система взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу»**Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.**2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.****3. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних систем взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – система взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення систем взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Оцінка системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу

1.2. Моніторинг факторів впливу на систему взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу

Розділ 2. Напрями удосконалення системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу

2.1. Організація внутрішнього контролю діяльності системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу

2.2. Впровадження інноваційних систем взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	до 20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	19.01.2023 р. 26.01.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц.

(підпис)

О.В. Полтавська

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

(підпис)

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

А.В. Радченко

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

О.В. Полтавська

(підпис, дата)

11. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Сабрі С.А.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« » 2022 р.



ВСТУП

Актуальність теми. Із набуттям Україною не формального, а дійсного суверенітету першорядного значення набуває впровадження прогресивних організаційно-управлінських технологій в таку важливу її соціально-економічну сферу господарства як готельно-ресторанний бізнес. Наша країна перейшла до ринкових взаємовідносин у час, коли на інтернаціональному ринку сталися істотні зміни в туристичній галузі, важливою складовою якої є готельно-ресторанний сервіс.

Актуальність завдань щодо формування й введення новітніх організаційно-управлінських засад зростає з заглибленням процесів входження України до високо розвинутого соціально-економічного, культурного й правового поля Європи й світу, в цілому вже опанованого досконало організованими, нормативно врегульованими та взаємопов'язаними туристичними системами[11, с.87].

На новітньому етапі діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу з'являються об'єктивні фактори, що обтяжують процеси прийняття управлінських вирішень, в умовах пришвидшеного ритму суспільно-політичного життя.

Збільшується об'єм «фахової» інформації, яку варто вивчати й застосовувати у буденній діяльності, сказано розвивається наука й техніка, що спонукає до впровадження більш дійових і якісно нових зразків обладнання, нових виробничих технологій та надання великого спектра послуг.

Конструкція виробничих колективів сучасних підприємств готельно-ресторанної сфери значно ускладнилась, що зумовлене появленням сучасних професій, істотними змістовими змінами праці фахівців традиційних спеціальностей, підвищенням ступеня освіти та духовної культури працівників,

появою й диверсифікацією можливостей щодо реалізації особистості в умовах економічної й політичної демократії.

На сучасному етапі піднесення готельно-ресторанного бізнесу ходу прийняття рішень належить вирішальне місце в управлінні підприємствами, тому що рішення, прийняті керівником визначають не лише рівень ефективності його діяльності, але й покривають витривалий розвиток об'єкта керівництва та утримання ним позицій на всесвітньому ринку. При цьому керівникам доводиться приймати обґрунтовано-об'єктивні рішення в обставинах виключної складності й непередбачуваності[27,с.89].

Компетентність керівника виділяється рівнем ефективності прийнятих ним рішень, вмістю їх реалізувати й інспектувати процес виконання.

Об'єднана раціональна діяльність на базі професіонального управлінського рішення є зарукою здобутку високої організаційної культури суб'єктів сучасного готельно-ресторанного бізнесу.

Найважливішими рисами керівника нової формації є: професійна компетентність, високий рівень підготовки у сфері менеджменту, обізнаність в теоретичних запитаннях економіки й права, вміння самотужки й оперативно приймати вірні рішення з урахуванням інноваційних ходів та новітніх тенденції розвитку бізнесу.

Досить важливими значаться також організаторські здатності керівника: цілеспрямованість, вмість підбирати й ефективно вживати кадри, визначати їхні функції відповідно до набутого рівня знань, делегувати їм певний обсяг повноважень.

Керівник зобов'язаний чітко означувати й використовувати можливості й здібності працівників, виявляти турботу про умови їх праці і побут, створювати позитивний соціально-психологічний клімат у персонал.

У процесі формування української ринкової економіки, обтяженому загальною економічною дестабілізацією, діяльність менеджерів значно ускладняється, тому що їм доводиться контролювати небувалі ситуації, перерозподіляти ресурси з ціллю найвигіднішого їх використання[2, с.56].

Менеджери готельно-ресторанного бізнесу приймають рішення в умовах вагомого ризику й невизначеності, що потребує високого фахового рівня, оперативності, самостійності та відповідальності.

Одним із вирішальних критеріїв здійснення ефективної менеджерської роботи є координація діяльності різних структурних підрозділів у процесі надання певних видів послуг. Запорукою ефективності менеджменту готельно-ресторанного бізнесу є виконання його контролюючої функції.

Дієвий і вірний контроль з боку керівництва є важною й вирішальною умовою ефективного управління, якщо здійснюються три основні його стадії: встановлення фактів, гостра їх оцінка й розроблення заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства.

Готельно-ресторанний бізнес є головною складовою туристичної галузі нашої держави. Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму значною мірою пов'язаний з ступенем матеріально-технічної бази туристичних підприємств, розгалуженістю та різноманітністю їх мережі, якістю та об'ємом послуг, пропонованих готельним господарством.

Готельні підприємства втілюють одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів — забезпечують їх житлом і побутовими обслуговуваннями під час подорожі[2].

Свого часу переконання «готельне господарство» співвідносилось з господарською діяльністю, що полягала в наданні оплачуваних послуг розміщення в готелях. Згодом, із збільшенням попиту на туристичні послуги й прагненням готелів до розширення комплексності обслуговування, сервіси розміщення стали тісно пов'язуватись з харчуванням і реалізацією додаткових послуг. Це дає підстави для визначення поняття «готельне господарство» в широкому та вузькому його розуміннях. Визначення поняття «готельне господарство» у широкому розумінні включає проживання, харчування та додаткові послуги; у вузькому розумінні — лише проживання[2, с.58].

Пришвидшений розвиток туристичної галузі, прагнення підприємств до отримання найвищого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів

послуг сприяють розширенню та урізноманітненню готельної діяльності. Побік з послугами проживання й харчування пропонуються такі нові додаткові послуги, як: обслуговування діловитих зустрічей, спортивні, медичні, посередницькі, комунально-побутові та ін. При цьому виробництва готельного господарства розширюють послуги не тільки притаманні даній галузі, а й іншим галузям, наприклад, харчовій[2,с.64].

Мета роботи – розроблення та обґрунтування методичних та практичних систем взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення мети роботи були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- дослідити систему взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу ;
- розглянути методичні підходи до оцінки системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу;
- здійснити моніторинг організації внутрішнього контролю діяльності системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу;
- здійснити оцінку інноваційних систем взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є система взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти формування системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу.

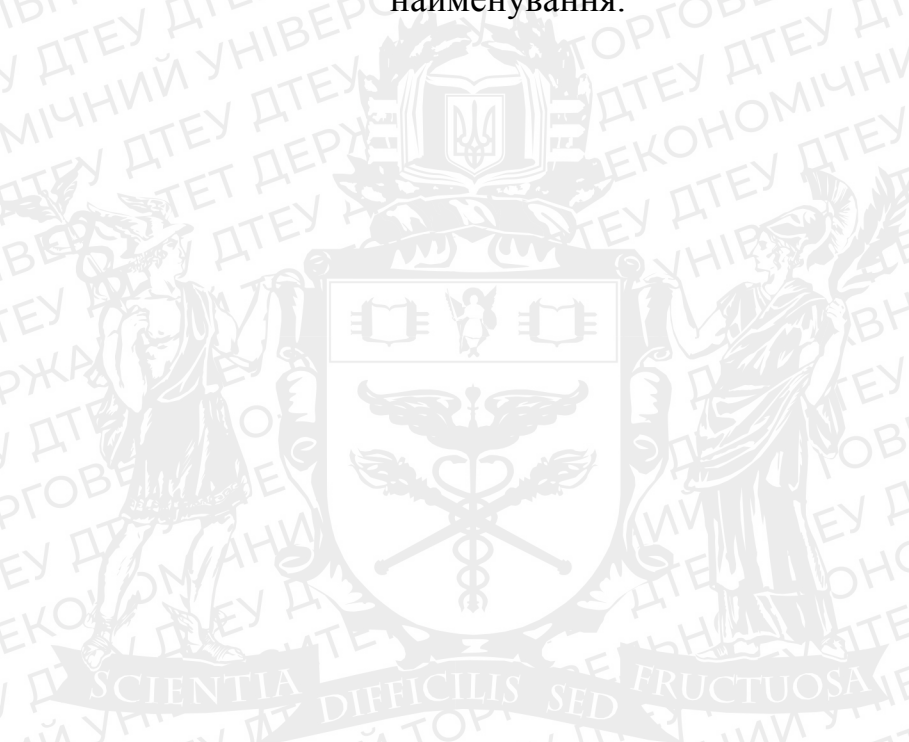
Методи дослідження. У роботі використано сукупність аналізу внутрішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оцінка системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу, організація та визначення проблем внутрішнього контролю діяльності системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу.

Теоретичну та інформаційну основу дослідження становлять основні теоретичні положення системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу, праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні дані.

Практичне значення дослідження полягає в результатах теоретичних узагальнень удосконалення системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного

бізнесу що сприяє підвищенню якості та ефективності організація внутрішнього контролю діяльності та впровадження інноваційних систем взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу.

Обсяг та структура роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури. Вона викладена на 58 сторінок, ілюстрована 1 таблицею, 8 рисунками . Список літератури включає 33 найменування.



Розділ 1. Діагностика системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1 Оцінка системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу

Правління соціально-економічною системою (підприємством) може бути представлене в єднанні двох підсистем: суб'єкта та об'єкта управління. Суб'єкт управління – це керівник, група осіб, підрозділ, які виконують управління; це певна ланка системи управління, що є джерелом управлінської дії (управлінського впливу). Ключом впливу для кожної окремої ситуації є певна ланка системи управління. При цьому частка соціально-економічної системи впливає на систему в цілому. Суб'єкти управління складають в сукупності апарат управління. Об'єкт управління – це частина соціально-економічної системи, на яку спрямовано вплив (конкретні управлінські процеси). Суб'єкт і об'єкт управління співвідносяться як частина і ціле. Взаємовідношення між об'єктом і суб'єктом управління ведеться за допомогою управляючих впливів і організації зворотного зв'язку. На систему управління діє також навколишнє середовище – через входи і виходи системи управління.

Відмінною особливістю суб'єкта управління є те, що в його якості можуть виступати лише люди (соціальні елементи, співробітники організації), що якісно відділяє суб'єкт менеджменту від об'єкту. Відносно суб'єкту менеджменту можна зауважити, що лише в межах організації людина (чи група людей) може бути суб'єктом менеджменту. Досить часто діяльність менеджера виходить за межі організації, але навіть в цьому випадку його допускають суб'єктом, бо вона цілеспрямована на реалізацію цілей і завдань, тобто представлення організації у зовнішньому середовищі. На відмінність від суб'єкта об'єкт не обходиться лише людьми, до нього можна віднести безліч факторів, ситуацій, що існуючі в організації і здійснюють вплив на неї. Не всі об'єкти підлягають впливу суб'єктів менеджменту, що пов'язано з численністю об'єктів управління. Неможливо керувати всіма об'єктами менеджменту, бо їх кількість в межах організації і поза її меж значна. Дії, котрі здійснює керівник для реалізації впливу на підлеглих відображують динаміку управлінської діяльності. Управлінська діяльність, що розглядається в динаміці, отримала назву процес управління. Процес управління – це черговість і комбінація дій з розробки і реалізації управлінських вирішень. Специфіка управлінської діяльності полягає у впливі (дії). Головне завдання керівника полягає в тому, щоб впливати на підлеглих і забезпечувати таким чином досягнення цілей організації. Вплив у процесі управління може бути різним: формальним і

неформальним, прямим і непрямим, явним і неявним, жорстким і м'яким, примусовим і мотивуючим, епізодичним і постійним. Від суб'єкта управління до об'єкта надходить потік командної інформації. Інформаційний потік до суб'єкта управління містить дані про стан об'єкта управління, про виконання одержаних раніше команд. Наразі переосмислення таких основних економічних понять як власність, підприємництво, ринок. Необхідно приймати рішення, ще недавно невластиві і незвичні для нашого суспільства. У сучасних умовах в системі менеджменту виділяють основні напрямки – типи менеджменту, які мають різні об'єкти управління[2,с.12].

Для ефективного управління різними об'єктами управління розробляються і використовуються наукові основи менеджменту, де можна виділити: історію менеджменту, теорію управління, теорію організації, дослідження систем управління, розробку управлінських рішень. Суб'єктами управління виступають менеджери, які мають професійну підготовку із загального менеджменту і поглиблену – у спеціальній сфері менеджменту. У сучасній теорії менеджменту існують три основні підходи: процесний, системний та ситуаційний. Процесний підхід розглядає менеджмент як процес безперервних взаємопов'язаних дій або функцій. Загальна сума всіх функцій управління є процесом управління. При системному підході використовується теорія систем у менеджменті, тобто вивчення складного через пошук простого. Для об'єкта управління як системи основними складовими елементами можуть бути цілі, структури, завдання, технології і люди. Ситуаційний підхід вивчає розв'язання окремих управлінських ситуацій, тобто конкретного набору обставин, які впливають на організацію протягом певного часу з метою найбільш ефективного досягнення нею цілей[2,с.12].

Праця в сфері готельно-ресторанного господарства має низку особливостей, серед яких можна відзначити наступні:

- в готельно-ресторанному підприємстві під одним дахом працюють фахівці різних спеціальностей (від 5 до 9 спеціальностей). При цьому практично будь-яка послуга, яку надають клієнту, вимагає кооперації декількох служб і, отже, координації дій працівників різних спеціальностей, що зумовлює важливість ефективною координації різних служб й фахівців, які мають взаємодіяти таким чином, щоб усі виникаючі в клієнта проблеми вирішувалися оперативно та без втручання вищого керівництва готелю. Без налагодженої взаємодії різних служб будь-яку проблему, що може виникнути у гостя готелю, швидко вирішити неможливо;
- більшість масових професій в готелі не вимагає високої кваліфікації від працівників. Саме тому серед персоналу закордонних готелів спостерігається велика кількість іммігрантів з країн, що розвиваються, в Україні – регіональна міграція трудових ресурсів;

• робота персоналу контактних служб готелю вимагає вміння й бажання знаходити спільну мову з різними людьми, оскільки постояльці готелю – особи різних соціальних прошарків населення відповідного рівня доходів, політичних уподобань, психотипу особистості тощо[3,с.49].

Отже, обслуговуючий персонал, який зайнятий у сфері готельно-ресторанного бізнесу, відіграє першочергову роль. Від того, як персонал вирішує проблеми обслуговування, буде залежати, чи буде клієнт задоволений запропонованими послугами. Для персоналу готельно-ресторанного підприємства головним завданням має виступати орієнтація на клієнта, а звідси – робити все для того, щоб створювати й підтримувати розуміння клієнта як вищої цінності, яку необхідно задовольнити. Існує думка, що «рівень сервісу знижується тоді, коли службовці думають лише про те, щоб догодити своєму безпосередньому начальнику, а не гостю. Це, звичайно, закінчується тим, що персонал все більше й більше відгороджується від клієнта». Сьогодні клієнт – господар становища. Задоволення його потреб – першочергова мета будь-якого бізнесу.

Людяний фактор у ресторанному бізнесі теж відіграє визначальну роль. Працівники ресторану можуть зробити відвідування закладу приємним для клієнта, і тоді він обов'язково відвідає його ще раз, або неприємним. Невдоволений клієнт – удар по репутації ресторану. У певній мірі персонал є невід'ємною частиною продукту підприємства. Відповідно, персонал готельно-ресторанних підприємств, рівень та якість надаваного їм сервісу формує єдиний позитивний імідж та репутацію, виступає вагомою складовою комплексної системи конкурентних переваг підприємства сфери послуг на ринку. Управління персоналом виступає невід'ємною складовою частиною менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства. Менеджмент персоналу передбачає свідоме регулювання діяльності трудового колективу: форм його організації, характеру взаємозв'язків між членами трудового колективу, кадрове планування, розроблення системи заробітної плати й пільг, розроблення системи мотивації, формування психологічного клімату, управління конфліктами, підготовку резерву, управління розвитком тощо. При цьому слід зауважити, що ефективна робота персоналу підприємства є детермінантною його вигідності[3,с.48].

Типи і види управління в суцільному розумінні бувають:

- 1) технічне управління природними і технологічними процесами;
- 2) державне управління соціально-економічним життям суспільства через різні інститути - правову систему, міністерства, відомства, місцеві органи влади;
- 3) ідеологічне управління, що складається у впровадженні в свідомість членів суспільства концепції його розвитку, формованих різними політичними партіями й угрупованнями;
- 4) управління соціальними процесами (рух на захист світу, навколишнього середовища);
- 5) господарське управління виробничою й економічною діяльністю

комерційних і некомерційних організацій, що функціонують у рамках ринкових відносин.

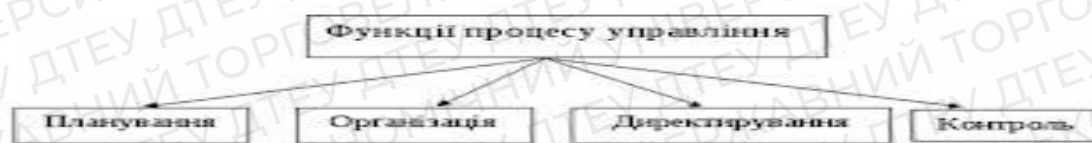


Рис.1.1. Функції процесу управління.

Будь-яка організація без менеджменту стає нежиттєздатною. Менеджмент охоплює і пронизує всі сторони діяльності підприємства і є тим середовищем, у якому здійснюється функціонування організації.

Існують такі типи управління: цільове, лінійне, функціональне.

Ключем до пізнання механізму управління є розуміння того, що воно слугує для одержання визначеного кінцевого результату, мети. Не знаючи механізму, для чого він призначений, ми не можемо його використовувати. Тому можна сказати, що існує цільове управління.

Для руху до мети необхідно вирішувати повсякденні завдання. Це досягається за допомогою функціонального управління. Як функції розглядаються загальні великі завдання менеджменту: планування, організація праці, координація дій, стимулювання, контроль. Виконуються функції спеціальними штатними органами: виробничий відділ, відділи маркетингу, кадрів, бухгалтерського обліку і т.д.; функціональне керування здійснюється по горизонталі.

Крім цього, необхідне лінійне управління. Воно здійснюється по лінії прямого підпорядкування, тобто по вертикалі: від керівника через заступників, начальників відділів до виконавців.

За критерієм часу серед видів управління розрізняють: оперативне, програмне та стратегічне.

Оперативне (диспетчерське, ситуаційне) — традиційне управління організацією, яке базується на принципах, методах і способах управління. Це управління на досить короткий час (день, тиждень, місяць). Програмне управління представляє розробку програм для конкретного виробництва. Може бути програма розроблена на один місяць, півроку, до одного року[4,260].

Стратегічне управління - це довгостроковий, якісно визначений процес розвитку організації, який стосується сфери засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин в середині організації, а також позиції організації в зовнішньому середовищі, і який приводить до досягнення цілей організації. Формулюючи мету, необхідно визначити терміни, характерні показники,

необхідні ресурси. Стратегічний тип керування найбільш характерний для одиничного, дрібносерійного, оптового виробництва і для створюваних або організацій, що реконструюють.

При програмному управлінні спираються на ретельну розробку конкретних завдань, визначення послідовності дій і зв'язків між ними. Даний тип застосуємо при вирішенні складних завдань виробництва з безліччю учасників (у т.ч. і зовнішніх), коли головним стає узгодження їхніх дій за часом. Програма дає можливість керувати «на ходу», виявляти «вузькі» місця, перерозподіляти ресурси.

При оперативному (ситуаційному, диспетчерському) керуванні фактор часу відіграє особливу роль, тому що необхідно приймати рішення за мінімальний проміжок часу. Цей тип характерний для устояного, напрацьованого виробництва. Завдання ясні і рідко змінюються. Суть їх полягає в усуненні несприятливих ситуацій, збоїв процесу. Сучасні принципи менеджменту можна поділити на загальні, дія яких поширюється на всі організації і всю систему управління, і особливі (часткові), тобто ті, які стосуються тільки окремих частин, елементів системи управління[5,с.87].

До загальних принципів відносять:

- принцип оптимального поєднання централізації й децентралізації в управлінні;
- принцип поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні;
- принцип оптимального поєднання політичного і господарського керівництва;
- принцип поєднання інтересів індивіда і завдань організації;
- принцип поєднання права господаря і участі працівників в управлінні (принцип демократії);
- принцип оптимального поєднання галузевого і територіального підходів до управління;
- дисципліна;
- стабільність робочого місця для персоналу;
- винагорода персоналу;
- науковий підхід до управління.



Рис.1.2. Загальні принципи менеджменту.

Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні передбачає необхідність умілого використання єдиноначальності і колегіальності.

Під єдиноначальністю, наприклад, розуміють надання вищому керівництву організацією (підприємством) такої повноти влади, яка необхідна для прийняття рішень, і персональної відповідальності за доручену справу. Колегіальність передбачає вироблення колективного рішення на основі думок менеджерів різного рівня і, насамперед, виконавців конкретних рішень – керівників підрозділів організації (підприємства). Колегіальність підвищує об'єктивність рішень, які приймають, їх обґрунтованість і сприяє успішній реалізації таких рішень. Але слід мати на увазі і те, що прийняття колегіальних рішень на практиці здійснюються набагато повільніше, ніж індивідуальних.

Принцип оптимального поєднання централізації в управлінні являє собою концентрацію влади, прийняття рішень на верхніх рівнях керівництва. Децентралізація - це делегування прав, а водночас і відповідальності на нижчих щаблях управлінської ієрархії. Слід мати на увазі і те, що поняття

оптимальної централізації і децентралізації не виключають одне одного: вони лише виражають різний ступінь розподілу влади, прав і відповідальності, контролю по вертикалі управління.

Децентралізація не може розглядатися поза зв'язком з централізацією. Проблема поєднання централізації і децентралізації в менеджменті полягає в оптимальному розподілі повноважень при прийнятті управлінських рішень. У формальному відношенні це, насамперед, розподіл повноважень по вертикалі системи керування і делегування повноважень у процесі керування.

Централізація виражає таку побудову системи керування і таку організацію її функціонування, при яких існує безперервна, постійно діюча і досить стійка підпорядкованість кожної нижчестоящої ланки управління вище стоячому.

Централізація управління стосується не всіх напрямів діяльності нижчестоящих ланок, а лише головних, які забезпечують керуючий вплив. Повна централізація – неможлива.

За оперативно-господарськими напрямами діяльності нижчестоящі ланки діють самостійно (децентралізовано). Важливо, на якому рівні ієрархії приймають рішення, для якого рівня воно призначене, як далекі між собою рівні прийняття і безпосередньої реалізації рішення. Чим вищий рівень, на якому приймається рішення, і нижчий ступінь, для якого воно призначено, тим вищий рівень централізації виробництва[5,с.85].

Останнім часом набувають все більшої значущості наведені нижче принципи управління.

1. Принцип системності - менеджмент охоплює всю систему з обліком зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, взаємозалежностей і відкритості власної структури або системи в цілому. З позиції економіки цей принцип можна трактувати так: відображення економіки держави у вигляді цілісної економічної системи, що складається з взаємозалежних складових. Функціонування кожної зі складових економічних підсистем так чи інакше відбивається на інших підсистемах і на всій економіці в цілому.
2. Принцип багатofункціональності або єдності цілей – вироблення і взаємозв'язок накреслень усіх ланок керування. Менеджмент охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці), значеннєві (досягнення кінцевої мети). Єдність цілей має спрямовувати діяльність усіх ланок виробництва на становлення держави. Це відноситься до всіх ланок економіки, а також до ланок підприємств аж до кожного працівника.
3. Принцип пропорційності полягає в досягненні пропорцій між усіма

елементами керованих і керуючих процесів. Пропорційність характерна для розвитку всієї економіки і для кожного підприємства.

У зв'язку з динамікою розвитку на всіх рівнях управління міняється співвідношення окремих його частин і підсистем. Але ці зміни мають відбуватися пропорційно.

Пропорція важлива не тільки в економіці в цілому, а й усередині підприємства:

- а) між основним і допоміжним виробництвом;
- б) між виробничими цехами і дільницями (заготівельний цех, складальний і т.д.);
- в) між керуючими і керованою системами;
- г) організація праці (між професіями, кваліфікаціями).

Якщо неправильно організоване виробництво і система управління, процес управління зводиться до ліквідації наявних диспропорцій, які через якийсь час знову виникають. Це призводить до зростання управлінського апарату, зайнятого, головним чином, оперативним керуванням, регулюванням. Контроль за дотриманням пропорційності й оптимальної співвідносності в роботі окремих підрозділів - найважливіше завдання керування на підприємстві.

4. Принцип плановості. Трудова діяльність характеризується свідомо регульованою доцільністю. Доцільність і є зародок планомірної організації виробництва. Суть принципу полягає у встановленні основних напрямів і пропорцій розвитку організації в перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді поточних і перспективних планів) усі ланки організації. План розглядають як комплекс економічних і соціальних завдань, які треба буде розв'язати в майбутньому.

5. Принцип демократизації управління – участь працівників в управлінні організацією. Форма такої участі різна: часткова оплата праці; грошові кошти, вкладені в акції; єдине адміністративне управління; колегіальне прийняття управлінських рішень. Японський досвід управління якістю прекрасно демонструє цей принцип. На японських виробництвах організовані гуртки якості, куди входять і самі виконавці, тобто робітники; для спільного прийняття рішень, що стосуються раціоналізації виробництва, підвищення якості продукції, що виготовляється.

6. Принцип поєднання матеріального і морального стимулювання передбачає відповідність форм і розмірів стимулювання працівників за кількість і якість виконаних робіт.

7. Принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності припускає створення чіткої організаційної структури, ретельну розробку положень про права та

обов'язки керівників, посадових інструкцій для виконавців, установлення точно визначеної матеріальної відповідальності за недогляд в роботі, а також проведення ряду інших організаційних заходів поряд з обов'язковим проявом вимогливості за якісне виконання покладених на кожного працівника обов'язків і завдань у точно встановлений термін.

8. Принцип економічності й ефективності. Суть принципу полягає в раціоналізації процесів управління, що приводить до економічності, але до певної межі, щоб не втратити ефективність.

9. Принцип правильного підбору і розміщення кадрів має реалізуватися так, щоб кожний працівник на довіреній йому ділянці міг найбільш ефективно виконувати доручену роботу.

10. Принцип єдиноначальності. Сутність єдиноначальності полягає в тому, що керівник конкретного рівня управління користується правом одноосібного вирішення питань, що входять до його компетенції. По суті, це надання менеджеру організації широких повноважень, що необхідні для виконання покладених на нього функцій управління, реалізації персональної відповідальності.

Крім цього, під єдиноначальністю розуміють наявність у підлеглому тільки одного керівника (начальника). Відповідно до цього принципу, працівник має одержувати повноваження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед цією людиною. Це, можливо, найстаріший установлений принцип організації. Протягом століть у незліченній безлічі організацій принцип єдиноначальності підтвердив свою цінність як координуючий орган.

11. Принцип ієрархічності і зворотного зв'язку полягає в створенні багатоступінчастої структури управління, за якої первинні (нижній рівень) ланки керуються своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів управління наступного рівня. Ті (в свою чергу) підкоряються і контролюються органами наступного рівня. Постійний контроль за діяльністю всіх ланок організації здійснюють на основі зворотного зв'язку. По суті, це одержання інформації про результати впливу керуючої системи на керовану систему шляхом порівняння фактичного стану з заданим. Каналами зворотного зв'язку інформація про роботу керованої системи безупинно надходить до керуючої системи, що має можливість коригувати хід управлінського процесу.

12. Принцип стійкості і мобільності системи управління припускає, що при зміні зовнішнього і внутрішнього середовища організації система менеджменту не мусить зазнавати корінних змін. Стійкість визначають, насамперед, якістю стратегічних планів і оперативністю управління, пристосованістю системи менеджменту, насамперед, до змін у зовнішньому

середовищі. Одночасно зі стійкістю управлінський процес має бути мобільним, тобто максимально повно враховувати зміни й вимоги споживачів продукції послуг.



Рис 1.3. Визначення рівня централізації та децентралізації управління.

На основі систематичного виявлення і вивчення в діяльності організацій стійких взаємозв'язків і закономірностей уточнюються діючі і формулюються нові принципи менеджменту.

Так застосовують й інші, підтвержені практикою принципи управління, а саме:

- цілеспрямованість;
- функціональна спеціалізація у поєднанні з універсальністю;
- послідовності;
- урахування особистих працівників і суспільної психології, які є основою прийняття самостійних рішень;
- забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності кожної ланки системи управління;
- забезпечення загальної зацікавленості усіх учасників управління в досягненні мети організації;
- всіляке забезпечення змагальності працівників тощо[7,с.392].

1.2 Моніторинг факторів впливу на систему взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу

Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації на світовому ринку готельних і ресторанних послуг характеризуються високим динамізмом, загостренням конкурентної боротьби, активізацією структурних зрушень. Функціонування суб'єктів господарської діяльності готельного та ресторанного бізнесу здійснюється у нестабільному ринковому середовищі, пов'язане із значними змінами у технологіях, потребах споживачів, суттєвими коливаннями попиту та пропозиції.

Аналітики готельного та ресторанного бізнесу відзначають, що у макросередовищі підприємств виникають нові стимули щодо активізації господарської діяльності на світовому ринку, розширюється поле вибору у площині розробки і надання додаткових та супутніх послуг. Це пов'язано, зокрема, з впливом умов формування попиту населення та його обсягів, рівня доходів населення та стану його соціального забезпечення, рівня цін, розвитку продуктивних сил, рівня товарного виробництва та багатьох інших чинників (рівень культури, духовності, освіченості населення).

Для забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного господарства та закладів б ресторанного господарства, адаптації найкращого світового досвіду у цій сфері діяльності виникає необхідність у моніторингу світового ринку готельних і ресторанних послуг [6, с.821].

Світовому ринку притаманні, зокрема, такі характерні ознаки та особливості:

1. Знаходиться за межами конкретної країни, передбачає необхідність переміщення товарів та послуг між державами.
2. Функціонує під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього попиту і пропозиції.
3. Сприяє підвищенню ефективності використання факторів виробництва.
4. Вилучає з світового ринку обміну товари та послуги, які не відповідають міжнародним стандартам, ставить жорсткі умови до ефективності та конкурентоздатності суб'єктів пропозиції.
5. Механізм обміну на світовому ринку передбачає не стільки прямі відносини між суб'єктами, скільки опосередковані функціонуванням світових товарних, фондових і валютних бірж.
6. Основна маса суб'єктів (малі підприємства) виступають на світовому ринку не безпосередньо, а через транснаціональні корпорації, з якими вони мають довгострокові контракти.

7. Методом регулювання відносин на світовому ринку є не тільки традиційні економічні важелі, які обумовлюють переміщення товарів (надання послуг) на внутрішніх ринках (податки, ціни, оплата ресурсів, позичковий процент і т. д.), але і зовнішньоекономічна політика окремих держав та їх угруповань.

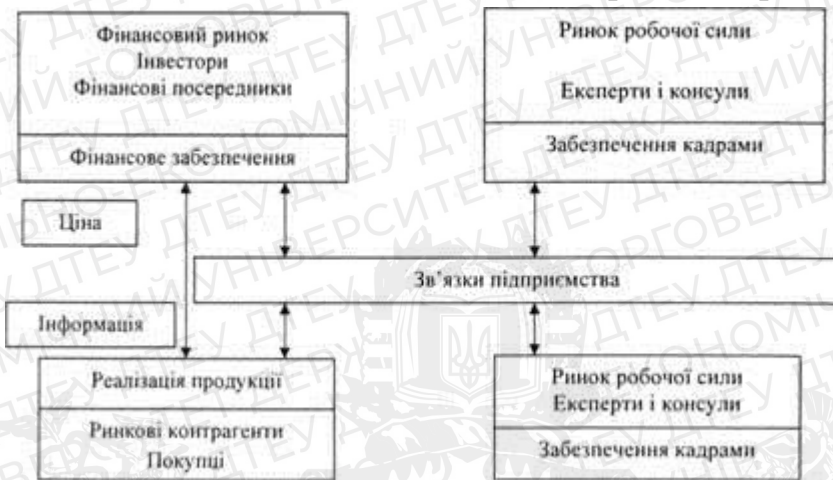


Рис1.4. Класифікація факторів впливу зовнішнього середовища. Процеси глобалізації економічного розвитку та перехід від індустріального до інформаційного суспільства, що відбувся наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття, обумовили ряд новітніх тенденцій у розвитку світового ринку, зокрема:

1. На світовому ринку спостерігаються відтворювальні структурні зрушення; зростаючого значення набуває сфера особистого споживання, яка все більше впливає на масштаби, структуру та якісні параметри обміну товарами і послугами між країнами. Це значною мірою впливає на кон'юнктуру світового ринку готельних і ресторанних послуг.
2. Серед економічних благ на світовому ринку все більшу роль відіграють не стандартні матеріальні блага, а науково-технічна продукція (винаходи, розробки, передача технологій, експертних зразків, алгоритми та програми для ЕОМ і т.п.). Переважна більшість із них впроваджується також на світовому ринку готельних і ресторанних послуг.
3. Нові і новітні технології знижують значимість природних ресурсів і дешевої праці на світовому ринку; зростає значення ресурсів, які не мають матеріального втілення (науковий потенціал, якість робочої сили, екологічні умови), і результатів виробництва (соціальний, інформаційний, екологічний ефект).

Зазначені аспекти виступають вагомими факторами конкурентоздатності на світовому ринку готельних і ресторанних послуг.

4. Обмін комерційною інформацією відбувається все частіше не

безпосередньо між продавцем і покупцем, а на комп'ютерному рівні (інтерактивний обмін). Розвинена система бронювання – характерна ознака сучасного світового ринку готельних і ресторанних послуг.

5. Посилюється взаємозв'язок функціональних елементів світового ринку – ринків споживчих товарів, інвестиційних товарів, ринку послуг, в тому числі готельних і ресторанних послуг, валютного ринку, ринку робочої сили та застосовуваних на них економічних показників і оцінок.

Сучасна практика сприяла впровадженню нового поняття – ресторанний ринок або ринок ресторанних послуг. Насправді ресторанний ринок є невід'ємним атрибутом ресторанного бізнесу. Умовою для формування та розвитку ресторанного ринку (ринку ресторанних послуг) є ринкова економіка.

Треба звернути увагу, що в широкому розумінні ресторанний ринок – це певне економічне середовище, в якому формується ресторанний бізнес. Вихідними позиціями цього економічного середовища виступають праця і капітал, що функціонує в умовах конкурентного попиту і пропозиції. Таке економічне середовище визначає конкретні товарно-грошові відносини ресторанного бізнесу, орієнтовані на обслуговування клієнтів та отримання прибутку[6,с.824].

Кулінарна та буфетна продукція, що реалізується за гроші, виступає товаром ресторанного ринку. Одночасно предметом попиту і пропозиції на цьому ринку виступають товар (ресторанна та буфетна продукція) і послуги (сервіс та гостинність). Наявність суспільної потреби на пропонований товар та послугу, а також наявність рестораторів, здатних задовольнити цю суспільну потребу, створюють передумови для формування й розвитку ресторанного ринку.

Формування успішної стратегії розвитку ресторанного господарства неможливе без постійного моніторингу структурних змін мережі закладів ресторанного господарства (ЗРГ) і виявлення, на основі такого аналізу, основних тенденцій її розвитку. Ресторанна справа є однією з найбільш значущих складових індустрії харчування, яка, у свою чергу, орієнтована на споживача, задоволення потреб якого є кінцевим результатом ділової активності підприємства.

Поряд із ресторанами до закладів харчування належать: кафе, бари (гриль-бари, пивні бари, фітобари, коктейль-бари й ін.), їдальні, фабрики-кухні, фабрики-заготівельні, буфети, шашличні, продовольчі магазини та кіоски кулінарії і т.д.

Пріоритетними напрямами розвитку інфраструктури ресторанного господарства стануть:

- подальший розвиток загальнодоступної мережі підприємств ресторанного господарства з високим рівнем організації і культури обслуговування;
- активізація розвитку закладів швидкого обслуговування, у тому числі і зростання мережі і послуг вузькоспеціалізованих підприємств (дитячі або молодіжні кафе, вареничні тощо), зокрема в місцях відпочинку населення (у парках, скверах тощо), Чорноморському узбережжі; підвищення доступності послуг ресторанного господарства шляхом рівномірності розміщення закладів, врахування попиту на послуги різних типів закладів ресторанного господарства, за рахунок застосування органами місцевого самоврядування затверджених Мінекономіки нормативів забезпеченості місцями у закладах ресторанного господарства;
- використання можливостей підприємств ресторанного господарства як виробничої галузі (розширення мережі цехів по виробництву напівфабрикатів, кулінарних і кондитерських виробів, у тому числі для постачання в шкільні їдальні; розвиток мережі підприємств, що здійснюють послуги по виготовленню кулінарних виробів по індивідуальних замовленнях і по доставці продукції до дому; реалізація напівфабрикатів, кондитерських виробів у роздрібній торгівлі);
- інтеграція об'єктів торгівлі і ресторанного господарства за рахунок відкриття в універсамах, торгових центрах, гіпер- і супермаркетах об'єктів ресторанного господарства (барів, кафетеріїв, цехів по виробництву кулінарних і кондитерських виробів);
- розширення номенклатури додаткових послуг (доставка їжі на замовлення, виготовлення та доставка напівфабрикатів тощо).

Як відомо, споживання продуктів харчування в ресторанах не є саме по собі потребою першої необхідності і залежить від динаміки доходів населення. У зв'язку з тим, що значна частина операторів ресторанного ринку використовує ПП як форму організації бізнесу загроза полягає в подальшому реформуванні цієї системи, що змусить підприємців організаційно міняти форму господарювання[6,с.826].

Незважаючи на всі посткризові негативи, ресторанный бізнес продовжує залишатися досить цікавим для інвестицій. Знизилася на 30-40 % – до 400-500 тис. грн. (для невеликих орендованих приміщень) вартість виходу на цей ринок стимулювало приплив нових інвестицій. Цьому сприяло зниження орендних ставок, падіння вартості будівельних робіт і витрат на персонал[8,с.84].

Про перспективність ринку також говорить той факт, що в даний час багато ресторанных проєктів знаходиться в стадії проєктування, узгодження і будівництва. З метою запуску нових проєктів через 1-2 роки іде скупка

приміщень під ресторани, які подешевшали. Сучасний етап розвитку ресторанного ринку України можна охарактеризувати як період становлення. Особливо вільні нижній і середній ціновий сегменти, розвиток яких пов'язаний із зростанням середнього класу. Найважливішим чинником розвитку туристичної галузі зокрема, і ринку послуг загалом, є розвиток готельного бізнесу. Відомо, що урбанізовані жителі країн Європи подорожують набагато частіше, ніж білоруси, вони відвідують різні країни й мають можливість порівнювати. Отже, некомфортні умови проживання можуть погіршити враження і імідж країни загалом[8,с.87].

Після набуття Україною реального суверенітету першорядного значення набуває впровадження передових організаційно-управлінських технологій в таку важливу її соціально-економічну сферу господарства як готельно-ресторанний бізнес. Наша країна перейшла до ринкових відносин у той час, коли на міжнародному рівні сталися суттєві зміни в туристичній галузі, важливою складовою якої є готельно-ресторанний сервіс. Розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу в період кризи національної економіки пов'язаний зі станом невизначеності, в свою чергу впливає на обмежені знання майбутнього розвитку подій. У сучасних кризових умовах стан кожного суб'єкта господарювання визначається передусім його вмінням пристосуватися до мінливих умов конкурентної боротьби, можливістю здійснювати активну інноваційну діяльність. На сучасному етапі функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу виникають об'єктивні фактори, що ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень, в умовах прискореного темпу суспільно-політичного життя. Збільшується обсяг «фахової» інформації, яку слід опанувати й використовувати в повсякденній діяльності, бурхливо розвивається наука і техніка, що спонукає до впровадження більш продуктивних і якісно нових зразків обладнання, новітніх виробничих технологій та надання широкого спектра послуг[9,с.80].

Основними факторами впливу на загальну та фінансову діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу є ризики, які виникають у процесі їх діяльності. Слід розрізнити небезпеки, загрози та ризики у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки це дозволить конкретизувати їх та своєчасно реагувати менеджерам зазначених підприємств. Відповідно потрібно навести сутність та трактування цих понять:

- небезпека – це об'єктивно існуюча реальність, яка може порушити стан рівноваги суб'єктів і призвести до негативних наслідків;
- загроза – це наслідок небезпеки у вигляді об'єктивізованого

чинника потенційно-негативної дії:
 - ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з певною мірою невизначеності результату внаслідок ухваленого рішення (дії і/або обставин). Слід звернути увагу на те, що не треба акцентувати термін «втрати», оскільки існує таке поняття, як «виправданий ризик», тобто ризик – це не лише втрати, а також певні можливості, що можуть мати позитивний вияв у вигляді додаткових надходжень (прибутку).

Таким чином, небезпеки можна розглядати на макро-, мезо- та мікрорівні, що нами і здійснено. Загрози необхідно ідентифікувати за сферами виникнення, а ризики будуть пов'язані з певною мірою невизначеності результату, внаслідок ухваленого рішення (дії або бездіяльності), щодо мінімізації загроз.

Сформовано перелік основних загроз у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу за сферами виникнення.

Персонал:

- некомпетентність персоналу;
- невідповідність кваліфікаційним стандартам;
- агресивна поведінка;
- опортуністична поведінка;
- кримінальна спрямованість у діяльності (крадіжки, розкриття конфіденційної інформації та інше);
- недотримання правил техніки безпеки.

- Інформаційне забезпечення:
- недосконале програмне забезпечення;
 - відсутність системи захисту інформації (як внутрішньосистемної, так і інформації про клієнтів);
 - неефективна робота сайту, або його відсутність;
 - недостатній рівень інтеграції у світовий інформаційний простір;
 - незадовільний рівень комунікації.

Технології:

- невідповідність стандартам та правилам техніки безпеки;
- зношеність обладнання;
- низька потужність (пропускна спроможність) обладнання;
- низька енергоефективність;
- недостатня ергономічність;
- невідповідність екологічним та санітарним нормам;
- неналежне забезпечення послугами ЖКГ.

Фінанси:

- негативні фінансові результати;
- неефективне ціноутворення;
- відсутність системи фінансового контролю;
- недосконала система розрахунків з клієнтами, персоналом та постачальниками;
- недотримання норм фіскального законодавства;
- зменшення надходжень виручки за рахунок відтоку клієнтів.

Логістика:

- відсутність належного забезпечення ресурсами відповідної якості;
- несвоєчасне виконання замовлень;
- наявність дефіциту або понаднормових залишків ресурсів.

Фізична**безпека****клієнтів:**

- відсутність служби безпеки;
- відсутність технічних засобів охорони приміщень;
- відсутність договорів з МВС або комерційними організаціями на охорону та обслуговування (у тому числі обслуговування технічних засобів з охорони об'єктів);
- можливість проникнення на територію сторонніх осіб;
- можливість нападу сторонніх осіб або створення фізичної загрози безпеки клієнтів;
- недостатнє забезпечення безпеки дітей (у тому числі від факторів потенційно-негативної технологічної природи походження).

Імідж:

- відсутність іміджевих заходів;
- формування негативного іміджу;
- наявність провокацій з боку конкурентів.

Нормативно-регулятивне**поле:**

- зміни законодавства;
- адміністративний тиск;
- зміни у зовнішньоекономічних відносинах [13, с.20].

Таблиця 1. Характеристика основних видів засобів розповсюдження інформації

Засоби інформації	Переваги	Недоліки	Витрати на рекламу за
--------------------------	-----------------	-----------------	------------------------------

			рік, тис. грн.
Газети	Гнучкість, своєчасність, широке місцеве охоплення, широке розповсюдження, високий ступінь довіри	Низька якість відтворення, низька розповсюдженість серед населення	
Телебачення	Комбінує зображення, звук і рухи, звертається до почуттів, висока увага, високий ступінь охоплення	Висока абсолютна вартість, високий рівень різних реклам, швидкість показу, менша кількість вибіркості аудиторії	
Радіо	Масове використання, висока географічна й демографічна селективність, низька ціна	Лише звукове представлення, більш низька увага, ніж до телебачення, не стандартизована структура розцінок, швидкість об'яв	
Журнали	Висока географічна й демографічна селективність, довіра і престиж, висока якість зображення, довгий період придатності, масове розповсюдження серед читачів	Тривалий час закупівлі об'яв, ніякої гарантії щодо позиції розміщення реклами	
Зовнішня реклама	Гнучкість, високий ступінь повторення, низька ціна, низька конкуренція	Ніякої селективності аудиторії, обмеження утворчості	

Враховуючи, що ризик для підприємств готельно-ресторанного бізнесу в першу чергу буде пов'язаний з управлінськими рішеннями (або бездіяльністю) у певній сфері виникнення загроз слід виділити інформаційні ризики, ризики

у сфері управління персоналом, технологічні ризики, фінансові ризики, логістичні ризики, іміджеві ризики, ризики нормативно-регулятивного характеру, ризики забезпечення фізичної безпеки.

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що економічне зростання діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні стримується рядом причин. Це і економічна криза, і недоліки в діяльності фінансово-банківської системи, обмеження платоспроможності населення, недосконала податкова система. Недоліком також є відсутність інструкцій та методичних рекомендацій, які були б логічно взаємопов'язані і не суперечили один одному. Таким чином, для того, щоб визначити вплив ризиків на діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу, необхідно наперед розробити план розвитку підприємства, передбачити ризики, які можуть виникнути в процесі прийняття управлінських рішень: мати ефективні механізми виходу з кризових ситуацій; проводити постійний моніторинг зовнішнього середовища та діагностику внутрішнього середовища функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Такі дії забезпечать можливість ефективного функціонування та розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу не тільки в період системної кризи національної економіки[16,с.532].

Розділ 2. Напрями удосконалення системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу

2.1 Організація внутрішнього контролю діяльності системи взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу

Система внутрішнього контролю – сукупність політики правил і процедур, прийнятих управлінським персоналом суб'єктом підприємництва з метою забезпечення організованого й ефективного здійснення фінансово господарської діяльності для збереження активів, запобігання й виявлення випадків зловживань і помилок, точності та повноти облікових даних, а також оперативної підготовки належної фінансової інформації. Внутрішній контроль з позиції практики є основним джерелом, що забезпечує ефективність менеджменту, достовірне та оперативне формування облікової інформації в управлінській і фінансовій звітності, контролює економічну доцільність здійснення відповідних бізнес-процесів; сприяє збереженню та раціональному використанню активів, оперативному контролю за понесеними витратами й отриманими доходами тощо.

Крім того, слід виділяти додаткові функції контролю: контроль повноважень, контроль документального оформлення та контроль збереження. Контроль повноважень передбачає виконання лише тих контрольних процедур, які сприяють ефективному функціонуванню досліджуваних підприємств. Це дає можливість попереджувати зловживання посадових осіб і запобігає здійсненню господарських операцій, в яких відсутня економічна доцільність.

Контроль документального оформлення забезпечує формування повної інформації за господарськими операціями, що підтверджується первинними документами та реєстрами обліку. Контроль збереження передбачає ефективне використання і раціональне споживання наявних на підприємстві необоротних та оборотних активів (спеціалізованих робочих активів). Слід відзначити, що система внутрішнього контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу залежить від організаційної структури, наявних бізнес-процесів та виділених об'єктів контролю, розподілу функцій контролю за суб'єктами контролю, складу служби внутрішнього контролю та інформаційних запитів системи управління [17, с.338].

Побудова системи внутрішнього контролю має бути здійснена на основі системного підходу, який враховує специфіку діяльності кожного центру відповідальності та передбачає:

- виділення об'єктів контролю;
 - формування центрів відповідальності (центрів доходів і центрів витрат) з метою контролю за раціональним використанням (споживанням) спеціалізованих робочих активів та отриманими доходами і понесеними витратами з метою виявлення відхилень;
 - затвердження бюджетів з метою формування оптимальних показників, за якими визначатиметься результативність діяльності підприємства та структурних підрозділів;
 - формування аналітичного забезпечення та контрольних процедур для здійснення контролю;
 - розробку та впровадження форм внутрішньої звітності з метою формування оперативного інформаційного забезпечення системи управління.
- Результати дослідження стану внутрішнього контролю підприємств готельно-ресторанного бізнесу показують відсутність системного підходу до проведення контрольних процедур за об'єктами контролю, що дає підстави стверджувати про незадовільний стан системи контролю та зумовлює необхідність побудови ефективної для управлінського персоналу системи контролю [18, с.65].



Рис.2.1. Оцінка системи внутрішнього контролю.

Система внутрішнього контролю є ефективною лише за умови налагоджених взаємовідносин між суб'єктами контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, які спільно застосовують контрольні процедури за здійснюваними господарськими операціями, зокрема перевірка доцільності здійснення господарських операцій та повнота відображення їх в обліку, що спрямовані на формування оперативної та достовірної інформації для системи менеджменту.

На більшості підприємств готельно-ресторанного бізнесу відсутня налагоджена система контролю за центрами відповідальності та центрами витрат, внаслідок чого не закріплені посадові інструкції осіб, що відповідають за функціонування системи контролю [18,с.67].

Проблемним аспектом сучасного стану системи контролю є відсутність системного підходу до її побудови на всіх ділянках обліку за відповідними бізнес-процесами, а також перекладання функцій контролю з керівників структурних підрозділів на бухгалтерію підприємства. Це призводить до надмірного навантаження працівників бухгалтерії та до неналежного здійснення контрольних процедур, що шкодить загальному результату. Вищий рівень контролю, який є на підприємстві належить засновникам, що визначають основні бізнес-процеси та формують цілі й завдання для керівника підприємства. Центром відповідальності III рівня виступає керівник, який формує систему внутрішнього контролю та затверджує порядок проведення контрольних процедур за відповідними об'єктами контролю.

Надпроцесний рівень контролю (центр відповідальності II рівня) делегується керівникам центрів відповідальності (адміністратору готелю, адміністратору ресторану, керівнику відділу прокату тощо), на яких покладено відповідальність за ефективність функціонування структурних підрозділів. Вони мають право підпису певних документів і формування внутрішньо управлінської звітності, яка подається керівнику підприємства. Центрами відповідальності I рівня є керівники центрів витрат і центрів доходів, які виконують контрольні функції згідно із затвердженими посадовими інструкціями.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу суб'єктом контролю управління є засновники (вищий рівень контролю), керівник підприємства (центр відповідальності III рівня), керівники структурних підрозділів (центри відповідальності II рівня) та керівники центрів відповідальності (центри відповідальності I рівня) [20,с.147].

Суб'єктами контролю – виконавцями є працівники підприємства

(первинні центри відповідальності), які виконують поставлені завдання керівників центрів відповідальності. В свою чергу, керівники центрів є виконавцями перед керівниками структурних підрозділів, які звітують про виконану роботу перед керівником підприємства. Керівник виступає виконавцем перед засновниками суб'єкта господарювання.

Особливу увагу слід приділити розподілу контрольних функцій між суб'єктами контролю, тобто встановлення меж відповідальності. Для цього керівник вищого рівня, делегуючи відповідні повноваження керівнику нижчого рівня, повинен контролювати та проводити оцінку результатів його діяльності шляхом запровадження системи внутрішньої звітності. Наступний етап організації системи внутрішнього контролю передбачає вибір організаційної форми. Практика показує, що суб'єкти господарювання можуть створювати окрему службу внутрішнього контролю або розподілу контрольних функцій за керівниками структурних підрозділів. Вибір організаційної форми контролю залежить від поставлених цілей та завдань, організаційної структури й обсягів діяльності[20,с.149].

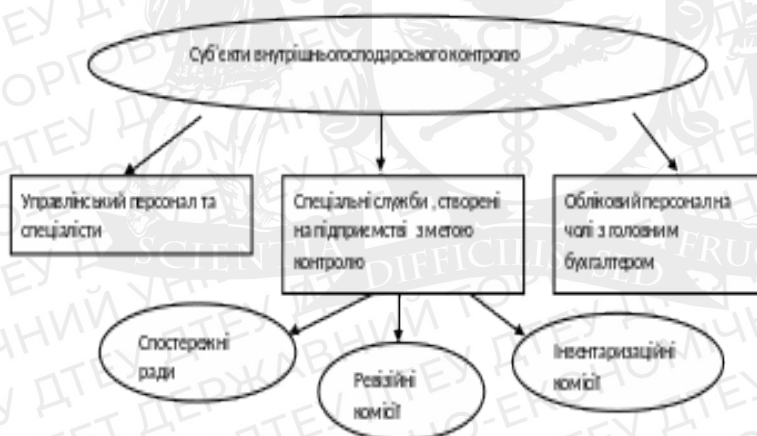


Рис.2.2.Суб'єкти внутрішньогосподарського контролю.

Важливою складовою ефективної побудови системи внутрішнього контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є формування належного інформаційного забезпечення, що використовується при застосуванні контрольних процедур.

Інформаційною базою внутрішнього контролю підприємств готельно-ресторанного бізнесу є:

- положення, посадові інструкції та інші внутрішні нормативні документи;
- затвержені бюджети, кошториси тощо;

- дані первинного обліку;
- інвентаризаційні описи;
- відомості внутрішнього контролю та управлінська звітність;
- реєстри аналітичного та синтетичного обліку, відомості обліку й фінансова звітність;
- інша документація, яка сформована на підприємстві та виступає інформаційним забезпеченням при прийнятті управлінських рішень.

Залежно від інформаційного забезпечення, що застосовується при здійсненні контрольних процедур, внутрішній контроль поділяється на документальний та фактичний.

Під документальним контролем розуміють процес встановлення достовірності й доцільності здійснюваних господарських операцій на основі даних первинного обліку, реєстрів, відомостей обліку і даних управлінської звітності, які підтверджують процеси, що відбулися на підприємстві. Фактичним називається контроль, за яким перевіряється кількісний та якісний склад об'єктів, що здійснюється шляхом проведення інвентаризації й інших методів перевірки їх фактичного стану. Об'єктами контролю, до яких застосовується фактичний контроль, є спеціалізовані робочі активи та товарні запаси ресторану.

Слід відзначити, що документальний і фактичний контроль є взаємопов'язаними між собою, тому їх спільне застосування дає можливість встановити фактичний стан об'єкта контролю[23,с.44].

Поєднання документального і фактичного контролю у теорії та практиці називають комбінованим контролем.

Для контролю за збереженням і раціональним використанням спеціалізованих робочих активів підприємств готельно-ресторанного бізнесу застосовують метод фактичного контролю – інвентаризацію. Метою її проведення є забезпечення достовірності даних системи обліку і звітності шляхом фактичної перевірки та документального підтвердження їх фізичної наявності й стану, відповідності умовам визнання та оцінки. Правильна побудова підготовчого етапу інвентаризації як методу внутрішнього контролю дозволяє сформуванню належний інформаційний зв'язок, який забезпечує послідовність та достовірність перевірки, виявлення ймовірних порушень і надмірного використання спеціалізованих робочих активів у здійсненні господарських операцій, пов'язаних із їх рухом. Отже, організація внутрішнього контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу не є регламентованою, а визначається внутрішнім документом у межах окремого суб'єкта господарювання, який визначає регламенти формування та узагальнення контрольної інформації й

використання результатів контролю для прийняття управлінських рішень. Для ефективного функціонування системи внутрішнього контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є необхідним ознайомлення посадових осіб із чинними регламентами контролю. Інформацію слід доводити до відома лише в межах їх повноважень та компетенцій. При організації внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу має бути враховано: суб'єктами контролю є особи, які є працівниками підприємства, ефективного функціонування прямих і зворотних зв'язків між суб'єктами контролю (управлінцями) та суб'єктами контролю (виконавцями).

Отже, при організації внутрішнього контролю слід враховувати, що на систему контролю впливають внутрішні та зовнішні чинники. До внутрішніх чинників слід відносити організаційну структуру, структуру системи управління, рівень вмінь і навичок управлінського персоналу, делегування повноважень між ланками менеджменту тощо. Зовнішніми чинниками є нормативно-правове регулювання галузі, економічна ситуація в країні, наявність конкуренції тощо. Сучасна фінансово-економічна криза, яка супроводжує національну економіку, негативно впливає на результативність діяльності досліджуваних підприємств, що призводить до зацікавленості власників та керівників суб'єктів дослідження у функціонуванні ефективної системи внутрішнього контролю[23,с.47].

В сучасних умовах господарювання внутрішній контроль результатів діяльності спрямований на досягнення достовірності та законності відображення у системі обліку належної інформації про отримані доходи та понесені витрати, а також для забезпечення ефективного виконання функцій менеджменту.

Метою внутрішнього контролю результатів діяльності є підтвердження та забезпечення належної інформації про доходи від реалізації, суми понесених витрат, контроль за діяльністю центрів відповідальності з метою досягнення цілей управління для забезпечення максимально позитивної результативності здійснення діяльності суб'єкта господарювання.

Внутрішній контроль результатів діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу повинен здійснюватися на стадіях:

- організації та регулювання управлінських рішень – відбувається контроль за доцільністю і законністю здійснюваних господарських операцій підприємства, а також оцінюється можливість досягнення оптимального фінансового результату;
- обліку – контролюється повнота відображення, оперативність обробки та підготовки інформації про результати діяльності;

– бюджетування – оцінюється оптимальність, раціональність і ефективність різних варіантів управлінських рішень та відповідність їх загальній стратегічній меті діяльності підприємства[23,с.51].

Форма внутрішнього контролю результатів діяльності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу залежить від періодичності здійснення контрольних процедур, етапів і стадій їх виникнення та поділяється на попередній, поточний і наступний види контролю.

Етапи проведення внутрішнього контролю результатів діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу:

- Попередній - оцінка господарської операції перед її здійсненням з точки зору доцільності, законності на відповідність дотримання нормативних документів. Функціями попереднього контролю є: складання кошторисів (бюджетів) витрат підрозділів; закріплення відповідальних за їх дотримання; визначення оптимального розміру витрат;

- Поточний (оперативний) - оперативне виявлення й своєчасне усунення порушень і відхилень, що виникають у процесі здійснення господарської діяльності. Поточний контроль має бути організований таким чином, щоб він охоплював усі сторони системи інформаційного забезпечення – вміщувати не лише норми та нормативи, а й організацію здійснюваних процесів, нормування, планування й облік зміни норм, аналіз їхньої ефективності, а також забезпечувати реальну, своєчасну оцінку стану й перспектив розвитку підприємства при найменших витратах;

- Наступний - передбачає перевірку операцій після їх здійснення, що здійснюється шляхом проведення ревізій та тематичних перевірок. Перевірка поставлених керівництвом завдань з метою виявлення недоліків у діяльності та впливу на прийняття управлінських рішень.

Систему внутрішнього контролю результатів діяльності підприємства можна покращити за умови застосування горизонтального та вертикального аналізу.

Горизонтальний метод контролю передбачає дослідження доходів, витрат і фінансових результатів за їх видами на основі планових показників (складених бюджетів). У свою чергу, вертикальний метод контролю дає змогу здійснювати аналіз, перевірку отриманих доходів і понесених витрат за центрами відповідальності.

Під час проведення внутрішнього контролю за центрами доходів і витрат на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу рекомендується застосовувати різноманітні методи, які є сукупністю фінансових, економічних, організаційних, оперативно-технічних і фактичних способів та прийомів із перевірки доходів, витрат і фінансових результатів підприємства.

Внутрішній контроль витрат доцільно здійснювати за допомогою контрольних процедур, які враховують особливості діяльності та організаційну структуру, що дає можливість визначати об'єкти контролю, їх обсяги та виявляти відхилення за ними.

Важливим етапом контролю виробничих витрат є контроль використання матеріальних і трудових ресурсів. Такий контроль є однією з трудомістких ділянок, оскільки вимагає здійснення контрольних процедур за використанням (споживанням) різних видів ресурсів, що дає змогу контролювати величину витрат із плановими калькуляціями. Насамперед виконується перевірка правильності складання калькуляцій на послуги з розміщення (обслуговування) у готельних номерах, на надання інших послуг (відділу прокату, перукарні, хімчистки тощо) та калькуляцій у ресторані на окремі страви та іншу продукцію, що підлягає продажу. Крім того, слід контролювати своєчасність і достовірність відображення в обліку операцій із приймання, зберігання та відвантаження матеріальних ресурсів у ресторані, їх використання у готелі та в інших структурних підрозділах суб'єкта дослідження[19,с.108].

Перевіряється правильність витрачання запасів відповідно до встановлених норм та вивчення обґрунтованості їх списання. Особливу увагу слід приділити використанню сировинних продуктів харчування у приготуванні страв, щодо застосування норм виходу кулінарної продукції та норм списання природних втрат.

Під час перевірки дотримання умов зберігання продукції у ресторані увагу слід приділяти кількості списаної продукції, в якій закінчився термін придатності, а також завищеним нормам відходів, що виникають при приготуванні страв. Для цього перевіряється правильність умов зберігання та дотримання термінів зберігання.

З метою оптимізації таких витрат слід чітко закріпити матеріальну відповідальність посадових осіб і у випадку виявлених порушень суми завданих збитків відшкодовувати за їх рахунок. Ефективним методом контролю за сумами понесених витрат є зустрічна перевірка та метод порівняння з даними первинних документів і відповідність інформації даним аналітичного та синтетичного обліку. В ресторані слід враховувати правильність оцінки товарів при надходженні та вибутті, перевіряти правильність складення та коригування в системі обліку інформації, що зазначена в розрахунку розподілу відхилення купівельної вартості товарів від їх облікової.

На етапі контролю виробничих витрат досліджуваних підприємств необхідно здійснювати перевірку повноти формування прямих і непрямих

витрат, які формують собівартість продажу товарів у ресторані та собівартість наданих послуг готелем й іншими структурними підрозділами[24].



Рис.2.3.Напрями внутрішнього контролю.

Особливу увагу слід приділити порядку розподілу непрямих витрат і дотримання обраної бази відповідно до облікової політики підприємства. Такий контроль необхідно здійснювати за видами реалізованих товарів та наданих послуг.

Внутрішній контроль витрат на збут ресторанного підрозділу здійснюється з метою перевірки насамперед правильності відображення таких витрат і чіткого розмежування у відповідності до центрів доходу. Центри доходів, за якими формуватимуться витрати, відкриваються відповідно до організаційної структури підприємства (відповідно до кількості торговельних залів, барів, літніх майданчиків тощо). Це дасть змогу для системи управління акумулювати інформацію про суми понесених витрат у розрізі виділених центрів з метою визначення ефективності їх діяльності. Перевіряється повнота відображення понесених витрат у процесі обслуговування клієнтів за відповідним центром. Після ідентифікації понесених витрат наступним етапом контролю є перевірка первинних документів, на підставі яких вони визнаються. Контролюється правильність оформлення носіїв облікової інформації та віднесення витрат на відповідний аналітичний рахунок згідно із запропонованими статтями витрат. Контролюється правильність списання форменого одягу барменів та офіціантів, столового посуду й приборів, вартість яких визнається витратами на збут ресторану. Перевіряється правильність закриття досліджуваних витрат на фінансовий результат, шляхом списання на відповідний аналітичний рахунок.

Внутрішній контроль доходів від реалізації передбачає підтвердження достовірної інформації про суми одержаних доходів за відповідний період, а також перевірки дотримання руху грошових потоків при оплаті товарів та послуг.

На попередньому етапі контролю слід деталізувати доходи за формами їх одержання: дохід від продажу товарів, дохід від надання готельних послуг і дохід від надання інших послуг. При перевірці доходів слід вивчати обсяги продажу товарів у ресторані та обсяги надання послуг. Це означає, що отримані доходи в залежності від форми їх одержання перевіряються окремо з урахуванням організаційної структури та умов розрахунків. Також перевіряється дотримання положень облікової політики в частині визнання, оцінки та обліку доходів; встановлення відповідності відображення сум доходів на рахунках обліку за запропонованою аналітикою до рахунку 70 “Доходи від реалізації” і в реєстрах аналітичного обліку відповідно на підставі сформованих первинних документів; встановлення повноти та своєчасності відображення інформації в управлінській звітності для прийняття оперативних управлінських рішень.

На етапі поточного контролю здійснюється оцінка складу та структури отриманих доходів. Особливу увагу приділяють формі одержання доходів: готівка, безготівковий спосіб. При цьому звертають увагу на форму одержання безготівки: перерахунок на поточний рахунок згідно рахунку або розрахунок за реалізований товар/надану послугу через термінал, шляхом розрахунку платіжною картою (грошові кошти у дорозі в національній валюті). У випадку готівкових розрахунків контролюються умови дотримання касової дисципліни за рухом грошових коштів на підприємстві. У разі розрахунків за одержаними доходами на умовах після оплати з метою підвищення рівня платоспроможності слід контролювати дату зарахування коштів на поточний рахунок.

На етапі наступного контролю здійснюється перевірка одержаних доходів після їх визнання на повноту відображення за місцями виникнення та центрами відповідальності з метою виявлення недоліків у діяльності й пошуку резервів для підвищення доходів підприємства. Внутрішній контроль результатів діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає перевірку всієї діяльності, оскільки кожна господарська операція, що відбулася, впливає на показники діяльності. Важливими є попередні та поточний етапи контролю, на яких здійснюється ряд контрольних процедур, що дозволяє оперативно реагувати на результат діяльності, оцінювати ефективність та приймати оперативні управлінські рішення[22,с.19].

Зокрема, етап попереднього контролю призначений для встановлення контрольних процедур за процесом формування, розподілу та використання фінансових результатів.

На етапі поточного контролю перевіряється правильність формування та списання доходів і витрат підприємства, що є основними складовими фінансових результатів підприємства. На цьому етапі проводиться аналіз відхилень доходів, витрат і фінансових результатів від планових (бюджетних) показників, що забезпечує оперативною інформацією систему управління для пошуку можливих резервів збільшення обсягів діяльності.

На аналітичних рахунках фінансових результатів основної діяльності визначається результативність діяльності кожного структурного підрозділу за видами наданих послуг і центрами доходів від продажу товарів. На підставі сформованої достовірної інформації про результати діяльності це дає змогу достовірно аналізувати ефективність функціонування центру відповідальності, рентабельності надання послуг, раціональність понесених витрат тощо.

На етапі наступного контролю перевіряється розподіл фінансових результатів та його подальше використання за напрямками (сплата податків до бюджету, віднесення до складу нерозподілених прибутків, непокритих збитків, поповнення статутного капіталу, покриття збитків тощо). Крім того, здійснюється оцінка показників формування прибутку, виявлення різних чинників, що впливають на прибуток, пошук резервів зростання прибутку. Також на етапі наступного контролю особлива увага приділяється визначенню економічної ефективності діяльності кожного центру відповідальності за видами наданих послуг та центрами доходів, які продавали товар. Такі пропозиції дають змогу контролювати врахування норми прибутку при формуванні ціни на продаж товарів і надання основних та додаткових послуг, що дозволяє системі управління оперативно реагувати на зміни у собівартості (зростання цін на ресурси) та ефективно конкурувати на ринку. Інформація за результатами проведеного внутрішнього контролю повинна формуватися залежно від виділених рівнів відповідальності. Враховуючи компетенцію та повноваження відповідного рівня контролю, інформація акумулюється за відповідний період часу (в залежності від обсягів діяльності: тиждень, декада, місяць, квартал) для здійснення оперативного контролю за кожним центром відповідальності, де аналітичними складовими будуть види послуг і групи товарів, що використовується керівництвом підприємства. Кожна складова собівартості надання послуг чи продажу товару контролюється на рівні аналітичної деталізації запропонованої системи обліку – на всіх рівнях виділених центрів відповідальності. Узагальнена інформація

на рівні структурних підрозділів дає змогу визначати результативність їх діяльності та персоніфікувати відповідальність керівників центру. Відповідно, показники діяльності контролюватимуться насамперед керівниками структурних підрозділів спільно з керівництвом підприємства. Керівників структурних підрозділів цікавить сума одержаних доходів від надання послуг (продажу товару), інформація про суми понесених витрат у розрізі видів наданих послуг, які формують собівартість реалізації. Керівника підприємства цікавлять результати діяльності підприємства, результативність діяльності відповідного центру доходів, рентабельність кожного виду послуг (товарів) тощо.

У процесі проведення контролю слід використовувати показники, що характеризують результати діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу і перспективи їх розширення. До таких показників слід відносити: ділову активність, ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оцінку стану майна підприємства тощо. Для цього службі внутрішнього контролю потрібно проводити наступні аналітичні розрахунки: аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу надання послуг (продажу товарів) і прибутку; аналіз фінансового стану та фінансової стійкості, аналіз показників рентабельності, факторний аналіз прибутку від операційної діяльності тощо. Доведено, що система контролю підприємств готельно-ресторанного бізнесу має свої особливості, внаслідок чого запропоновано організувати систему контролю відповідно до організаційної структури суб'єктів дослідження, що дасть змогу побудувати багаторівневу систему контролю, яка дозволить персоніфікувати відповідальність керівників структурних підрозділів і працівників. Розподіл контрольних функцій за виконавцями процесу дасть можливість оптимізувати застосування контрольних процедур, що дозволить слідкувати за дотриманням бюджетних (планових) показників і визначати причини відхилень та оперативно впливати на здійснення господарських операцій.

Ефективність управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу залежить від застосовуваних контрольних процедур суб'єктами контролю за понесеними витратами, отриманими доходами та сформованими фінансовими результатами. Вимоги системи управління виділеними об'єктами контролю передбачають застосування робочих документів: відомостей контролю з формування собівартості проданих товарів у ресторані та наданих готельних послуг; контрольної-накопичувальної відомості витрат обігу ресторанного підрозділу та відомостей внутрішнього контролю доходів від продажу товарів у ресторані та доходів від надання готельних послуг[27,с.52].

2.2 Впровадження інноваційних систем взаємозв'язків суб'єкта ресторанного бізнесу

На межі ХХ-ХХІ століть людство вступило в інноваційну добу, яка характеризується швидким зростанням змін у всіх сферах суспільного буття. Це час наукомістких технологій, прогресу фундаментальних наук, масштабних науково-технологічних проєктів.

За таких умов джерелом сучасного розвитку суспільства та діяльності людини стає інноваційна діяльність, а відповідно інноваційні технології стають важливим інструментом всіх радикальних змін у розвитку людини і економічної системи в цілому.

Основними причинами вивчення та введення інновацій у підприємствах ресторанного господарства є: посилення конкурентної боротьби та намагання одержати на ринку конкурентні переваги та максимізувати прибуток; зростання попиту споживачів; забезпечення престижу підприємства та швидке вирішення проблем, що можуть виникнути на підприємстві; вивчення наукових новинок та їх впровадження у виробничий процес з метою поліпшення результатів діяльності підприємства. Інновації як результат інноваційної діяльності, з одного боку, повинні бути орієнтовані на краще, більш повне задоволення запитів споживачів, а з іншого - на отримання певного економічного ефекту у вигляді прибутку для підприємств, що ініціюють їх розробку і упровадження.

Інноваційна діяльність - це вид діяльності, пов'язаний із трансформацією наукових досліджень і розробок у новий чи покращений продукт, який запропонований на ринку, в новий чи покращений технологічний процес або якісно новий підхід до виробництва та надання суспільно необхідних послуг. Інноваційна діяльність багато в чому залежить від чинників різного характеру, які можна класифікувати як внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх чинників відносяться: наявність матеріальних та фінансових ресурсів, техніка, технологія, організація та управління виробництвом, кадровий потенціал, науковий потенціал, маркетинг, інноваційний клімат, рівень сприйнятливості до нововведень, ступінь самостійності підприємства. Зовнішні чинники поділяються на чинники прямої дії (стан ринку, споживачі, бюджетна і податкова системи, наявність конкурентів, науковий потенціал країни, експортно-імпортна політика, державна інноваційна політика, наявність нормативно-правової інноваційних актів) та чинники непрямої дії (стан макроекономіки, фінансово-кредитна та

соціальна політика держави, наявність природних ресурсів, нормативно-правова база, міжнародне науково-технічне співробітництво, політичні чинники) [25].



Рис.2.4.Розвиток інноваційної діяльності в умовах конкуренції.

Досвід економічного і соціального розвитку суспільства підтверджує, що сталий розвиток усіх сфер, у тому числі, і ресторанного господарства може бути забезпечений виключно завдяки інноваційним технологіям на макро-, мезо- та мікрорівнях, оскільки вони сприяють модернізації та структурній перебудові економіки. Тому, проблеми інноваційних технологій є досить актуальними.

Найважливішими інноваційними технологіями є інформаційно-комп'ютерні технології, розроблені для підприємств ресторанного господарства, які дозволяють значно спростити та оптимізувати низку специфічних для цього бізнесу процесів. Проте їх розповсюдження заважають, по-перше, не насиченість попиту на послуги ресторанного господарства і дозвілля, по-друге, низька технологічна культура населення. Це все заважає розвитку інноваційних процесів.

Зручність автоматизації та інформатизації процесів на підприємстві ресторанного господарства очевидно не тільки з точки зору «ведення справ», а й з позицій споживачів, оскільки ІС дозволяють більш оперативно працювати з розрахунками споживачів, черговістю обслуговування, забезпеченістю пропонованого меню усіма необхідними інгредієнтами тощо. Також однією з основних ІТ-інновацій для ресторанного бізнесу є впровадження комплексу web- і телекомунікаційних рішень для взаємодій зі споживачами.

В результаті все частіше з'являються послуги доставки додому замовлень, зроблених за телефоном та через Інтернет. Наприклад, оригінальна ідея

з'явилася в ресторанному бізнесі Великобританії. У Лондоні відкрився концептуальний ресторан далекосхідної кухні «Inamo», де немає традиційного надрукованого меню. При цьому споживачі, не встаючи з місця, замовляють страви, спостерігають за їх приготуванням, вибирають оформлення свого столика, дізнаються новини і розважаються; виконують замовлення офіціанти. Такі дії пояснюються тим, що столики в ресторані високотехнологічні. Поверхня столу є сенсорним монітором з ілюстрованим меню, яке і дозволяє робити замовлення, спостерігати за роботою кухарів, вибирати картинку на столі і музику. Якщо обслуговування в ресторані підходить до кінця, «столик» допоможе викликати таксі. Незважаючи на креативну систему замовлення, інтер'єри закладу досить консервативні. Очевидно, це зроблено для того, щоб залучити в ресторан не тільки молодь, яка обожає технологічні нововведення, але і заможних споживачів.

Більше багатообіцяючим напрямком використання web- і телекомунікаційних технологій є технології з нарощування потоку споживачів ресторанів і непрямой реклами ресторанних закладів. В даному випадку пробки на дорогах можуть бути звернені на користь підприємствам ресторанного господарства шляхом використання RFID-технологій. В Україні ці системи ще не дуже розповсюджені, але за кордоном вони знайшли широке використання. Суть технології - в розміщенні поблизу ресторанів RFID-міток, які можуть прочитуватися спеціальними портативними пристроями за допомогою Wi-Fi, Bluetooth або мобільного зв'язку. Відбувається зв'язок з сервером, на якому зберігається найрізноманітніша інформація про даний ресторан. Відповідна інформація далі може бути передана на спеціальний портативний пристрій, що є у власника. Таким чином, власник даного КПК, наприклад, заблукавши або стоячи в пробці, отримує можливість переглянути меню зареєстрованого пристроєм, розташованого поблизу ресторану, дізнатися про наявність вільних місць, систему знижок і бонусів і т.д. Подібні технології дозволяють також економити ресторану на рекламі - дійсно, потреба в рекламних щитах відпадає, якщо ресторан автоматично детектується мобільним телефоном або КПК, коли його власник проїжджає мимо на автомобілі.

Однак не слід звужувати технологічні перетворення в сфері послуг до нововведень лише інформаційних та автоматизованих технологій. Так, на ресторанний бізнес значно впливають досягнення з таких типів технологій: енергетичних, процесів, конструкційних матеріалів, дизайну, біо-, інформаційних, обслуговуючих, управлінських, продаж, обладнання, в продуктах харчування[25].

Цікава інновація впроваджується в США. Там відкривається мережа

ресторанів здорового швидкого харчування під такою назвою «Жуй, граючи». Вона абсолютно інноваційна. Адже там можна їсти і насолоджуватися проведенням часу в соціальних мережах. Або грати в комп'ютерні ігри з іншими відвідувачами. Фахівці підраховали, що ресторан економить 8-12% прибутку. Адже не витрачає гроші на маркетинг. За підприємство рекламу роблять його клієнти. Тому, як відмітив власник ресторану Майкл Шуман: «Ми можемо витратити зекономлені кошти на те, щоб покласти в наш продукт найкращі інгредієнти».

Ще одна причина чому інноваційні ресторани такі популярні - їжа там швидка, але при цьому корисна. У меню більше двохсот найменувань різноманітних сандвічів з натуральних продуктів без генетично модифікованих організмів і з мінімальним вмістом жиру. Особливо успішні геймери можуть там виграти смачні безкоштовні додатки до свого замовлення, якщо будуть грати з професіоналами ресторану.

Необхідно зазначити, що і в місті Хмельницькому заклади ресторанного господарства дуже стрімко розвиваються і також широко впроваджують сучасні Інтернет-технології. Наприклад, ресторани «Шотландія», «Ле Каприз», «Абазур», «Арена», готельно-ресторанний комплекс «Колізей», розробили сайти, які мають таку інформацію:

1. *Візитна картка*. Сайт являє собою простий спосіб представлення бізнесу, містить ключову інформацію про ресторан, його місцезнаходження і основні напрями діяльності.
2. *Web-вітрина*. Містить довідкову інформацію, спеціальні пропозиції (опис меню, інтер'єру, кухні і т.д.), прайс-аркуші і «гарячі» новини.
3. *Система «on-line»*. Орієнтована на споживачів, та надає можливість on-line бронювання, on-line замовлень наведених в меню страв та багато інших функцій, що максимально спрощують процес реалізації продукції за допомогою Інтернету.

Отже, Інтернет-технології надають закладам ресторанного господарства таких переваг: залучити нових споживачів, розширити ринок збуту, знайти кращих постачальників сировини та товарів тощо. Таким чином, розуміння суті інноваційних технологій дає змогу підприємствам ресторанного господарства більш ефективно здійснювати свою діяльність, підвищувати результативність функціонування підприємства та конкурентоспроможність на ринку.

Нині інноваційність стає основною характеристикою сучасної економіки. Це обґрунтовано тим, що базові інновації в умовах кризових явищ є найбільш потужним стратегічним і антикризовим інструментом.

Стрімка глобалізація світового ринку, скорочення життєвого циклу

продуктів, потреба в оновленні якісних характеристик продуктів і послуг обумовлює актуальність інноваційних технологій. Для ресторанного бізнесу інновації охоплюють усі технологічні аспекти виробництва ресторанної послуги. В умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємства ресторанного господарства намагаються знайти нові підходи до удосконалення і набуття конкурентних переваг. На шляху впровадження інноваційних технологій є достатньо перешкод, які пов'язані з ціною технології, або її розробки; кількістю ресурсів, які будуть витрачені для навчання цієї технології; не бажанням керуючого персоналу щось змінювати для отримання прибутку. Але власникам підприємств необхідно розуміти, що впровадження інноваційних технологій дозволить отримати ще більший прибуток і ефективний розвиток ресторанів. Положення сучасних наук вказують і практика підтверджує, що позбутися існуючих проблем можливо лише проводячи постійну, безперервну інноваційну діяльність. Абсолютно все в діяльності будь-якого підприємства (не залежно від галузі, продуктивності, форми власності) повинно піддаватися постійному перегляду. Зміни не обов'язково мають бути масштабними. Вони можуть зводитися до невеликих, поступових модифікацій. Проте це дозволить гарантувати підприємству конкурентоспроможність на сучасному ринку та високі прибутки.

Тому на сьогодні нововведення як інструмент перетворення є самостійним об'єктом вивчення в усіх промислово розвинених країнах. Стає зрозумілим, що інновації є основоположним фактором економічного росту, конкурентоспроможності.

Інновацію визначають як кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання новацій, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку й підвищенню економічної ефективності виробництва і споживання або забезпечують соціальний чи інший ефект[33,с.429].

Для підприємств ресторанної галузі інновація може набувати втілення ще й у виведеній на ринок новій чи у вдосконаленні існуючої послуги. Процес доведення наукової ідеї або технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить дохід, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни у соціальному середовищі потребують проведення цілого комплексу робіт із підготовки, обґрунтування, освоєння та контролю за впровадженням нововведення.

Новації, як складова сфери інноваційної діяльності, формують «ринок новацій». Основним товаром на якому є науковий і науково-технічний

результат – продукт інтелектуальної діяльності.

Друга складова сфери інноваційної діяльності – інвестиції. Вони формують ринок капіталу. Інвестиції можуть бути як у наукову та науково-технічну діяльність, так і в процес перетворення новації на інновації (нововведення). Нововведення (інновації) формують третій компонент сфери інноваційної діяльності – ринок чистої конкуренції нововведень, який розглядають із двох позицій:

- за умов конкуренції суб'єкти господарювання вимушені підвищувати якість результатів своєї діяльності;
- конкуренція не стільки стимулює, як змушує комерційні організації й інші суб'єкти господарювання йти на ринок новацій або брати участь у його формуванні.

Таким чином, інноваційна сфера – це система взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції (послуг) і розвинутої інфраструктури. Приймаючи до уваги всі ці загальні види інноваційної діяльності, кожне підприємство може визначитися індивідуально зі своїми власними інноваційними пріоритетами.

Наприклад, інноваційна діяльність підприємства (в т. ч. і підприємств сфери послуг) може ототожнюватися чи бути пов'язаною з:

- прогресивними міжгалузевими структурними зрушеннями;
- реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими термінами окупності витрат;
- фінансуванням фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані виробничих сил країни;
- випуском і розповсюдженням нових видів техніки та технологій;
- створенням, удосконаленням і впровадженням нових видів послуг;
- розробкою та впровадженням нових ресурсозберігаючих технологій, спрямованих на покращення соціального стану населення, екологічної ситуації тощо.

Зазначені узагальнені приклади є лише незначною частиною можливих варіантів прояву інноваційної діяльності кожного конкретного підприємства сфери послуг.

Інноваційний потенціал суб'єкта господарювання характеризується ресурсом інноваційної діяльності.

Останній у свою чергу охоплює:

- кадровий склад (чисельність, структура, кваліфікація тощо);
- матеріально-технічну базу (забезпеченість необхідними матеріалами, обладнанням тощо);
- фінанси (державні, місцеві, венчурний капітал тощо);

- наукову інформацію;
- сучасні форми організації й управління інноваційною діяльністю;
- наукові школи;
- інтелектуальну власність.

Інноваційна діяльність є надзвичайно складним процесом і залежить від різноманітних зовнішніх умов (історичних, соціально-економічних тощо), а також від мети, на досягнення якої вона спрямована. Тому вона може набувати як різностороннього характеру прояву, так і різних масштабів: від діяльності обмеженої окремим підприємством до діяльності цілої галузі. Прогрес будь-якої країни відбувається за рахунок розвитку науки. Саме впровадження інноваційних технологій та ідей призводить до економічного зростання, розвитку малого бізнесу, і, відповідно, до фінансової стабільності. Покращення у сфері обслуговування безпосередньо залежить від застосування інновацій. Варто зазначити, що оскільки зараз наша держава переживає фінансову кризу, то і рівень сервісу в закладах харчування є далеко не найкращим. Тому для того, щоб привернути увагу потенційних клієнтів, керівники ресторацій та кафе впроваджують у діяльність закладів нові технології.

Основні інновації можна класифікувати за видами. До них відносять:

- маркетингові (керування процесом бронювання on-line);
- продуктові (застосування клінінгових технологій, патентування нових страв та їх оформлення);
- організаційні (нові форми та методи навчання персоналу, відкриття мережі закладів харчування, планування нових концепцій);
- ресурсні (пошук нових ресурсів для розвитку підприємств).

Враховуючи наведені вище види інновацій, пропонуємо більш глибоко розглянути ті з них, які зараз активно використовуються у ресторанному бізнесі:

- Використання можливостей Інтернету. Сьогодні кожен бажаючий може забронювати столик в Інтернеті. В online замовленні вказують усі деталі (час, кількість персон, передзамовлення тощо), а також залишають свої контакти[3]. Завдяки цьому замовнику на телефон надійде sms-сповіщення або йому зателефонують з ресторану особисто для підтвердження заявки. Популярними з надання подібних послуг є сервіси Stolik.ua, Eatsmart.ua та ін.
- Наявність wi-fi. Цей критерій для сучасної молоді є одним із найголовніших при виборі закладу харчування або відпочинку. З вільним

доступом до Інтернету під час очікування замовлення можна переглянути новини, поспілкуватися з друзями у соціальних мережах, послухати музику тощо.

- QR-коди і наявність електронного меню. QR-код - це двовимірний штрих-код, з якого телефон зчитує інформацію. Це вдалий маркетинговий хід, завдяки якому привертають увагу відвідувачів. Зайшовши на сайт закладу, потенційні клієнти можуть переглянути on-line меню, де вказані всі позиції, що є в наявності у ресторані чи кафе. Це зручний спосіб, що спрощує процес вибору і замовлення страв безпосередньо на місці або через доставку.
- Меню на вітринах та при вході в ресторан. Вільний доступ до меню полегшує роботу персоналу у закладах харчування. Відвідувачі мають змогу самостійно ознайомитися з переліком страв і не відволікати офіціантів від роботи.
- Аудіо-візуальні дисплеї. Дисплеї, вбудовані у стіни, шафи, столи стали не лише оригінальним способом привернення уваги клієнтів, але й вдалим дизайнерським рішенням. Технологічно оновлений інтер'єр гарантує зацікавленість відвідувачів. Дисплеї можуть транслювати музичні кліпи, новини, а також використовуватися як екрани для доступу до Інтернету. Відповідно на них можна встановити програми з доступом до карт, схем транспортних маршрутів тощо. Однією з найвідоміших мереж по встановленню дисплеїв у світі є «Digital Signage». Їх послугами активно користуються мережа готелів Van Der Valk у Нідерландах, готель «Дель Коронадо» у Каліфорнії та ін.

До технічних новинок можна віднести наявність вмонтованих у ресторанах розеток до різних гаджетів. Нові види смартфонів швидко втрачають заряд і можливість його підживити є необхідністю для багатьох відвідувачів. Також це зручно для ділових людей, яким потрібно багато працювати за комп'ютером чи ноутбуком. Подібні нововведення у закладах харчування дають змогу вести справи поза межами офісів.

Окрім технологічних і технічних нововведень дуже важливими і перспективними є організаційні та продуктові новинки:

- Креативна подача страв. Для того, щоб дивувати клієнтів кухари вигадують нові способи оформлення замовлень. Наприклад, для ресторанів із зіркою Мішлен звичною є подача на великому блюді маленької за розміром страви з нестандартною подачею. Проте цим уже нікого не вразить. Зараз набирає поширення оформлення страв з імітацією під текстури (камінь, трава, мотузки тощо).

- Оригінальна концепція закладу. Сьогодні заклади намагаються привертати увагу клієнтів сучасними та креативними концепціями оформлення. Це стосується не лише кухні, але й дизайну, і тематики. Модною тенденцією є концепція «open kitchen», коли відвідувачі мають змогу спостерігати за процесами, які відбуваються на кухні. Попитом користуються тематичні ресторації та кафе зі специфічним дизайном та нетрадиційними підходами до обслуговування.
- Акцент на еко-продукцію. Стала популярною тенденція закупки продукції для ресторацій та кафе з фермерських угідь, у людей, які самостійно займаються вирощуванням овочів, фруктів, доглядом за тваринами, рибальством. Більшість рестораторів роблять спробу повністю перейти на еко-продукцію, яка коштує дорожче, але має вищу якість.
- Також не втрачає вагомості кейтеринг. Останнім часом зросла кількість різноманітних виїзних церемоній, проведення заходів на свіжому повітрі. Забезпеченням страв займаються загалом спеціалізовані кейтерингові агенції. Проте деякі ресторани теж включають кейтеринг до переліку послуг. Такий хід приваблює нових відвідувачів та розширює можливості самого закладу.
- Підсумовуючи викладені вище матеріали, хочеться зазначити, що впровадження інноваційних технологій у ресторанній сфері приводить до збільшення кількості відвідувачів, до розширення асортименту продукції та способів її подачі, а також до пошуку нових оригінальних рішень ведення бізнесу, які підвищують конкурентоздатність закладів харчування. Отже, із удосконаленням технологій сфера обслуговування зможе вийти на новий рівень сервісу.

Саме інновації в умовах високої конкуренції у сфері ресторанного бізнесу створюють можливість підприємству ресторанного бізнесу відповідати зростаючим вимогам та запитам споживачів до ресторанної послуги, забезпечують зростання бізнесу на основі підвищення його прибутковості. Розроблення інноваційних рішень та їх запровадження в бізнес-моделі підприємницьких структур дадуть змогу запропонувати нові інвестиційні продукти та послуги з більш високою прибутковістю, а також значно підвищити якість клієнтського обслуговування. При цьому локальні (на рівні бізнес-процесів) інноваційні рішення можуть вивести бізнес-модель окремого підприємства на якісно новий рівень, трансформуючи її з традиційною в інноваційну.

Таким чином, інноваційні рішення здатні не просто поліпшити деякі аспекти діяльності підприємства, але й створити абсолютно нові ніші (сегменти ринку), змінивши парадигму споживчого ринку. Задля формування конкурентних переваг для збереження наявних та залучення нових клієнтів на кожному етапі свого розвитку підприємство ресторанного господарства має

трансформувати окремі компоненти своєї бізнес-моделі під умови зовнішнього середовища шляхом пошуку та впровадження інновацій, а також підвищення своєї інноваційної активності[30,с.20].

Для сфери ресторанного господарства характерний швидкий рух інформації, адже в цій галузі дуже важливо мати актуальну інформацію на власному сайті, впроваджувати активну рекламну кампанію в соціальних мережах тощо. Зрозуміло, що від запровадження сучасних інформаційних технологій у роботу підприємства ресторанного бізнесу значною мірою залежить його конкурентоспроможність на сучасному ринку.

Сучасні реалії конкурентної боротьби свідчать про те, що навіть такий визнаний драйвер ринкового успіху, як технологічні інновації, виявляється ефективним тільки тоді, коли його вдається вдало «вписати» в інноваційні бізнес-моделі.

Беручи до уваги споживчий аспект бізнес-моделі, можемо сказати, що інноваційний пошук рестораторів повинен бути спрямований на визначення перспективних технологічних інструментів. Так, згідно з дослідженням, проведеним Польською національною дослідницькою асоціацією ресторанів, в найближчій перспективі споживачі очікують на впровадження таких інструментів та використання таких технологічних рішень у сфері ресторанного бізнесу. Для великих мегаполісів, в яких темп життя дуже високий, ці ідеї особливо актуальні.

Інноваційні бізнес моделі привертають увагу тим, що велика частка клієнтів стає лояльною, а також широким спектром різноманітних каналів щодо залучення споживачів. Оскільки, як досить доречно відзначає Д. Тісс, «цінність технологій визначається бізнес-моделями, які виводять їх на ринок» конкурентні переваги можуть сформувати тільки ті підприємства ресторанного господарства, які активно розробляють та реалізують стратегію бізнес інновацій та оновлюють діючі бізнес-моделі відповідно до змін умов зовнішнього середовища та зростаючих вимог і запитів споживачів. Розроблення та впровадження нових бізнес-моделей стають для більшості сучасних підприємств так званим стратегічним імперативом. За результатами проведеного дослідження встановлено, що ресторанний бізнес в Україні сьогодні є досить привабливим. Інновації є обов'язковим елементом формування бізнес-моделей підприємств ресторанного господарства.

Нові унікальні технології, які розробляються у світі, привертають все більшу уваги рестораторів (щодо підвищення організаційної та виробничої ефективності, формування конкурентних переваг та підвищення ефективності бізнес-моделі), споживачів (щодо максимізації корисності та рівня задоволення неухильно зростаючих потреб). З огляду на це забезпечення високого рівня якості страв, сервісу та атмосфери підприємства ресторанного господарства є можливим лише на основі пошуку інноваційних рішень оновлення діючих бізнес-моделей. На основі узагальнення проведеного теоретичного дослідження визначено комплекс переваг інноваційного

оновлення бізнес-моделей підприємств ресторанного господарства, запропоновано перспективні технологічні ідеї, реалізація яких на українських підприємствах сфери ресторанного бізнесу дасть змогу сформувати ключові фактори успіху та підвищити конкурентоспроможність їх діючих бізнес-моделей. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розроблення науково-методичного підходу до комплексного оцінювання ефективності управління структурними компонентами бізнес-моделі підприємства під час реалізації бізнес-процесу щодо комерціалізації інновацій[33,с.429].



Висновки

Аналіз результатів діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу засвідчив кризові явища, які зумовлені негативними факторами, що супроводжують національну економіку впродовж останніх років. При цьому слід врахувати відсутність належної інфраструктури, яка відповідає міжнародним вимогам надання сервісних послуг підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, що відображається на якості обслуговування. Стан галузі не відповідає потенційним можливостям держави, яка має все необхідне для розвитку туристичної індустрії.

Як наслідок, система управління змушена здійснювати пошук ефективних управлінських рішень із удосконалення якості послуг, оптимізації витрат та пошуку резервів для збільшення доходів. Сутністю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу є нематеріальний характер діяльності, що полягає в наданні основних і додаткових послуг.

Чинне законодавство та практика діяльності досліджуваних суб'єктів господарювання засвідчує, що під основними послугами слід розглядати господарські операції з надання послуг тимчасового розміщення (проживання) та організації харчування. В свою чергу, під додатковими послугами (перелік послуг залежить від типу зірковості та місця розташування) слід розуміти господарські операції, які не відносяться до основних, а замовляються та оплачуються споживачам додатково.

Важливою складовою ефективного управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу є формування стратегії розвитку їх діяльності, яка передбачає наявність плану управління, що спрямований на вибір відповідних цілей і напрямів діяльності й базується на системності в управлінні основними та додатковими послугами, спеціалізованими робочими активами, доходами, витратами і результатами діяльності.

Доцільність впровадження стратегії розвитку в діяльність досліджуваних підприємств впливає на побудову якісно нової системи управління, що є передумовою для ефективного наукового пошуку напрямів удосконалення системи обліку та внутрішнього контролю як важливої складової інформаційного забезпечення менеджменту підприємства.

Обґрунтовано доцільність організації обліку спеціалізованих робочих активів і результатів діяльності досліджуваних підприємств за центрами відповідальності та центрами витрат, які слід виокремити відповідно до організаційної структури і видів послуг, що надаються. Це дасть змогу здійснювати оперативний контроль робочих активів, визначати понесені витрати за кожним видом наданих послуг, формувати інформацію про результати діяльності центрів відповідальності та підвищити відповідальність керівників структурних підрозділів за виконання поставлених цілей, що забезпечить управлінський персонал належним інформаційним забезпеченням про результати діяльності.

Ефективність управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу залежить від застосовуваних контрольних процедур суб'єктами

контролю за понесеними витратами, отриманими доходами та сформованими фінансовими результатами.

Вимоги системи управління виділеними об'єктами контролю передбачають застосування робочих документів: відомостей контролю з формування собівартості проданих товарів у ресторані та наданих готельних послуг; контрольно-накопичувальної відомості витрат обігу ресторанного підрозділу та відомостей внутрішнього контролю доходів від продажу товарів у ресторані та доходів від надання готельних послуг.

Внутрішній контроль за результатами діяльності слід здійснювати за процесами, виділеними рівнями контролю, центрами відповідальності із застосуванням зазначених контрольних процедур. Сформована методика контролю дасть змогу визначати рентабельність здійснюваних процесів та результативність кожного структурного підрозділу.

Одним із важливих елементів контролю, який дозволяє контролювати витрати та доходи, є застосування бюджетування, що полягає в ефективності здійснюваних контрольних процедур за оцінкою результатів діяльності. Вдосконалена система контролю дає змогу сформувати якісно нове інформаційне забезпечення системи управління як засобу оптимізації контрольних функцій керівного персоналу підприємства. Підвищення рівня якості управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу зумовлюється потребами формування достовірного та своєчасного інформаційно-аналітичного забезпечення. Систематизація, формування й узагальнення облікової інформації про спеціалізовані робочі активи, витрати та доходи за виділеними центрами відповідальності є можливими завдяки розробленим формам первинної документації та відомостям обліку.

Розуміння суті інновацій і механізму інноваційної діяльності у сучасних умовах дає змогу підприємствам ресторанного господарства більш ефективно здійснювати свою діяльність, підвищувати результативність функціонування підприємства та конкурентоспроможність на ринку. Інновації, як результат інноваційної діяльності, з одного боку, повинні бути орієнтовані на повніше задоволення запитів споживачів, а з іншого - на отримання конкретного економічного ефекту.

При постійній зміні зовнішнього і внутрішнього середовища однією з цілей будь-якої організації є вміння приймати виклики зовнішнього середовища, вміння оперативно перебудовуватися, переходити у відповідність з новими вимогами. І в цьому моменті одну з головних ролей грає своєчасне впровадження в практику нових технологій. Знання та використання даного аспекту сучасними рестораторами дає їм в руки сильний інструмент для підвищення ефективності свого бізнесу, а значить - конкурентну перевагу

Список використаних джерел

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : [наук. видання] / Л. Г. Агафонова, О. С. Агафонова. – К. : Знання України, 2002. – 243 с.
2. Белова, Ірина. Історичний огляд правового забезпечення розвитку обліку та контролю [Текст] / Ірина Белова // Прикладна економіка - від теорії до практики : зб. тез доп. Першої Всеукр. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 15 жовт. 2015 р.] / редкол. : Б. О. Язлюк, П. Р. Пуцентейло, Ю. І. Гайда [та ін.]; відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. – Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. – С. 9-13.
3. Белова, Ірина. Історичні аспекти розвитку бухгалтерського обліку [Текст] / Ірина Белова // Прикладна економіка - від теорії до практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 20 жовт. 2016 р.] / редкол. : Б. О. Язлюк, П. Р. Пуцентейло, Р. Ф. Бруханський [та ін.]; відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. - Тернопіль : Вектор, 2016. - С. 48-50.
4. Белова І.М. Організація стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства / Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємства в умовах інституційних трансформацій: монографія / Р.Ф. Бруханський, П.Р. Пуцентейло [та ін.] – Тернопіль: Вектор, 2017. – 260 с.
5. Белова І.М. Теоретичні основи облікової політики / І.М. Белова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – № 2, Т. 1 (222). – С. 84-90.
6. Белова І.М. Тенденції гармонізації та стандартизації обліку до міжнародних стандартів обліку та звітності / І.М. Белова // Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове видання. Миколаїв, 2015. – Вип. 3. – С. 821-826.
7. Белова І.М. Роль обліку як функції системи управління підприємством [Тези] /Збірник матеріалів ІХ міжнародної науково-практичної конференції присвяченої пам'яті професора Г.Г. Кірейцева : «Розвиток бухгалтерського обліку : теорія, професія, між предметні зв'язки», м. Київ, 26 лютого 2015 року. – Київ, 2015. – С. 392- 395.

8. Белова І.М. Аналітичні процедури в аудиті. / І.М. Белова, К. Воробей // [Тези] / Аграрна наука та освіта Поділля: збірник наукових праць міжнар. наук.- практ. конф. Ч. 2. (14-16 березня 2017 р., м. Кам'янець-Подільський). Тернопіль: Крок, 2017. - С.94 -97.
9. Белова І.М. Теоретичні засади інвестиційної привабливості підприємства. / І.М. Белова, О. Трофимчук // [Тези]. Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень: матеріали всеукр. наук. - практ. конф. 6-7 квітн. 2017 р.(АТЕУ, м. Львів). Тернопіль: Крок, 2017. – С.80 – 82.
10. Безруких П. С. Учет затрат и калькулирование собстоимости продукции в промышленности (Вопросы теории, методологии и организации) : [науч. издание] / П. С. Безруких, А. Н. Кашаев, И. П. Комисарова. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 380 с.
11. Бруханський, Р. Ф. Бухгалтерський облік : підручник / Р. Ф. Бруханський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – 480 с.
12. Бруханський Р. Ф. Бухгалтерський облік : навч. посіб. / Р. Ф. Бруханський, О. П. Скирпан. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 444 с.
13. Бруханський Р. Ф. Методика ведення стратегічного фінансового обліку на підприємствах: інжиніринговий аспект / Р. Ф. Бруханський // Бухгалтерський облік і аудит. – 2014. – № 8. – С. 18-28.
14. Бруханський Р. Ф. Варіанти взаємодії облікового забезпечення різних рівнів управління підприємством: стратегічний аспект / Р. Ф. Бруханський // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації: міжнародний збірник наукових праць. Випуск 2. (м. Кам'янець- Подільський). – Тернопіль: Крок, 2014. – С. 13-16.
15. Бутинець Т. А. Розвиток науки господарського контролю: проблеми теорії, методології, практики : [монографія] / Т. А. Бутинець. – Житомир : ЖДТУ, 2011. – 772 с.
16. Виговська Н. Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація : [монографія] / Н. Г. Виговська. – Житомир : ЖДТУ, 2008. – 532 с.

17. Головка О. М. Організація готельного господарства : [навч. посібник] / О. М. Головка, Н. С. Кампов, С. С. Махлинець. – К. : Видавництво Кондор, 2012. – 338 с.
18. Дацко, Тетяна. Генезис облікової політики в Україні [Текст] / Тетяна Дацко, Ірина Белова // Розвиток аграрного бізнесу в умовах глобалізації : матеріали Міжнар. наук.-практ.конф. за участю іноз. студ. [м. Тернопіль, 15-17 квіт. 2016 р.] / редкол. : Б. О. Язлюк, П. Р. Пуцентейло, Р. Ф. Бруханський [та ін.], відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. - Тернопіль : Астон, 2016. - С. 65-67.
19. Дідоренко, Тетяна. Бухгалтерський баланс як складова інформаційного забезпечення процесу прийняття економічних рішень [Текст] / Тетяна Дідоренко // Прикладна економіка - від теорії до практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 20 жовт. 2016 р.] / редкол. : Б. О. Язлюк, П. Р. Пуцентейло, Р. Ф. Бруханський [та ін.]; відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. - Тернопіль : Вектор, 2016. - С. 108-109.
20. Дідоренко, Тетяна Функціональний зміст обліково-аналітичної інформації у стратегічному розвитку підприємств ресторанного господарства [Текст] / Тетяна Дідоренко // Прикладна економіка - від теорії до практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 27 жовт. 2017 р.] / редкол. : П. Р. Пуцентейло, Б. О. Язлюк, Р. Ф. Бруханський [та ін.]; відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. - Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2017. - С. 147-149.
21. Дідоренко, Тетяна. Теоретичні основи бухгалтерського балансу [Текст] / Тетяна Дідоренко // Прикладна економіка - від теорії до практики : зб. тез доп. Першої Всеукр. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 15 жовт. 2015 р.] / редкол. : Б. О. Язлюк, П. Р. Пуцентейло, Ю. І. Гайда [та ін.]; відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. – Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. – С. 55-57.
22. Дергільова Г. С. Облік і аналіз прибутку підприємств громадського харчування: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04 / Г. С. Дергільова. – Х., 2003. – С. 19.
23. Десяткіна І. В. Порядок проведення внутрішнього контролю в закладах ресторанного господарства / І. В. Десяткіна // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2011. – № 3 (21) Ч. 2. – С. 44-52.

24. ДСТУ 4268:2003 “Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги” : наказ Держспоживстандарту від 23 грудня 2003 р. № 225 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ligazakon.ua.
25. ДСТУ 4269:2003 “Послуги туристичні. Класифікація готелів” : Національний стандарт від 17 серпня 2004 р. № 181 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ligazakon.ua.
26. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281:2004 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://normativ.com.ua>.
27. Зима Г. І. Підходи до удосконалення обліку калькулювання собівартості готельних послуг / Г. І. Зима, Н. І. Самбурська // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 20. – С. 52-56.
28. Калюга Є. В. Фінансово-господарський контроль у системі управління : [монографія] / Є. В. Калюга. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 360 с.
29. Ковалишин У. В. Становлення облікової політики в Україні / У. В. Ковалишин // Всеукраїнська наукова конференція. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 339 с.
30. Коваль Л. І. Проблемні питання класифікації операційних витрат в умовах сучасного законодавства / Л. І. Коваль, Я. М. Дутка // Інтеграційні економіко-правові напрями розвитку України та країн близького зарубіжжя : матер. 1-ї міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. – Львів, 2012. – С. 20-22.
31. Ковтун Т. В. Система внутрішнього контролю як невід’ємний елемент операційної системи підприємства / Т. В. Ковтун // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – Т. 1. – С. 165-170.
32. Козяр, Світлана. Позабалансовий облік в системі управління підприємством [Текст] / Світлана Козяр, Ірина Белова // Розвиток аграрного бізнесу в умовах глобалізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. за участю іноз. студ. [м. Тернопіль, 15-17 квіт. 2016 р.] / редкол. : Б. О. Язлюк, П. Р. Пуцентейло, Р. Ф. Бруханський [та ін.] , відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. - Тернопіль : Астон, 2016. - С. 98-100.

33. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, диверсифікація : [монографія] / М. Д. Корінько. – К. : ДП “Інформ-аналіт. агентство”, 2007. – 429 с.

