

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ТЕХНОЛОГІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студента 3 курсу, 7с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Науковий керівник
к.е.н., доц.

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

Коваль
Артема
Васильовича

Романчук
Людмила
Дмитрівна

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

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

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. _____

М.Г. Бойко

« ____ » _____

2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

КОВАЛЮ АРТЕМУ ВАСИЛЬОВИЧУ*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Технології операційної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво», м. Житомир

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 засад удосконалення технологій операційної діяльності суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – це процес удосконалення технологій операційної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво», м. Житомир.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення технологій операційної діяльності суб'єкта готельного бізнесу

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СЕРВІСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЧУДОДІЄВО», М. ЖИТОМИР

1.1. Оцінка технологій операційної діяльності готельно-ресторанного комплексу

1.2. Моніторинг факторів впливу на технології операційної діяльності готельно-ресторанного комплексу

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «ЧУДОДІЄВО», М. ЖИТОМИР

2.1. Організаційні форми операційних процесів готельно-ресторанного комплексу

2.2. Впровадження інноваційних операційних технологій у готельно-ресторанному комплексі «Чудодієво»

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.- 27.01.2023 р.	13.01.2023 р.- 27.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	28.01.2023 р	28.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	29.01.2023 р. 06.01.2023 р	29.01.2023 р. 06.01.2023 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)

Л.Д. Романчук
(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. Коваль
(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Коваль А.В. виконав випускну кваліфікаційну роботу на тему: Технології операційної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво», м. Житомир у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студентом опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи впровадження технологій операційної діяльності підприємств на ринку послуг гостинності.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад впровадження технологій операційної діяльності досліджуваного готельно-ресторанного комплексу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню впровадження технологій операційної діяльності на ринку послуг гостинності.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Л.Д. Романчук

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

А.В. Коваль

(ініціали, прізвище)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

(підпис)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(ініціали, прізвище)

(підпис)

«___» _____ 2023 р.

Зміст

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СЕРВІСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЧУДОДІЄВО», М. ЖИТОМИР	10
1.1. Оцінка технологій операційної діяльності готельно-ресторанного комплексу	10
1.2. Моніторинг факторів впливу на технології операційної діяльності готельно-ресторанного комплексу	24
РОЗДІЛ 2. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «ЧУДОДІЄВО», М. ЖИТОМИР	30
2.1. Організаційні форми операційних процесів готельно-ресторанного комплексу	30
2.2 Впровадження інноваційних операційних технологій у готельно-ресторанному комплексі «Чудодієво».....	35
ВИСНОВКИ	43
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

У сучасному світі робота будь-якого підприємства проходить в умовах постійної конкуренції, а це, в свою чергу, вимагає підвищеної уваги до оцінки власної конкурентоспроможності та управління нею. Досягнення конкурентоспроможного стану на ринку є основним завданням підприємства, оскільки сприяє досягненню фінансової стійкості, забезпечує зростання обсягів продажів, формування інтелектуального та кадрового потенціалу, високу інвестиційну та інноваційну активність.

Операційна діяльність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка за певний проміжок часу відображає обсяг переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на окремих ринках. [2]

В умовах постійної конкуренції між ресторанами виникає нагальна потреба у створенні, впровадженні, оцінці та вдосконаленні конкурентних стратегій для визначення основних конкурентних елементів для покращення своїх позицій на українському ринку.

Операційна діяльність підприємств готельного господарства – це діяльність, яка полягає в ефективному та раціональному управлінні операціями для виконання основних функцій підприємства. При формуванні операційної політики в готельному господарстві необхідно розширювати спектр готельно-ресторанних закладів.

Питання сутності та значення оперативного менеджменту розглядається в працях багатьох вітчизняних учених, зокрема: О.О. Бакаєва, О.П.Кутаха, Л.А.Пономаренко, І.Б. Андренко, О.В. Ареф'єво, В.Г. Сахаєва, О.В. Борисова, О.М. Сумець, К.М. Танкова, В.Є. Ніколайчука, В.Г. Кузнецова, В.В. Смиричинський, А.В. Смиричинський та багато інших. Розгляду важливих питань операційного менеджменту присвячені також праці зарубіжних дослідників: Л. Галлоуей, Р.Б.Чейз, Н.Дж.Еквілайн, Р.Ф.

Джейкобс. Водночас у літературних джерелах недостатньо висвітлено питання оперативного управління ресторанним господарством та можливості підвищення його ефективності. Тому питання специфіки оперативного менеджменту ресторанного господарства та напрямів його вдосконалення є актуальним напрямком наукових досліджень.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності пошуку ефективної стратегії конкурентоспроможності, яка ефективно сприятиме розвитку та ефективності функціонування підприємства.

Метою даного дослідження є дослідження теоретичних основ формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності та розробка рекомендацій щодо її впровадження в діяльність суб'єкта ресторанного господарства.

Для досягнення вищезазначеної мети обов'язковим є вирішення таких завдань:

- розглянути сутність та значення поняття «оперативна діяльність»
- визначити принципи формування стратегії оперативної діяльності
- провести стратегічний аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво»
- проаналізувати поточну стратегію конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» та оцінити її ефективність
- розробити та обґрунтувати стратегію операційної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво»

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності та суб'єкта ресторанного господарства.

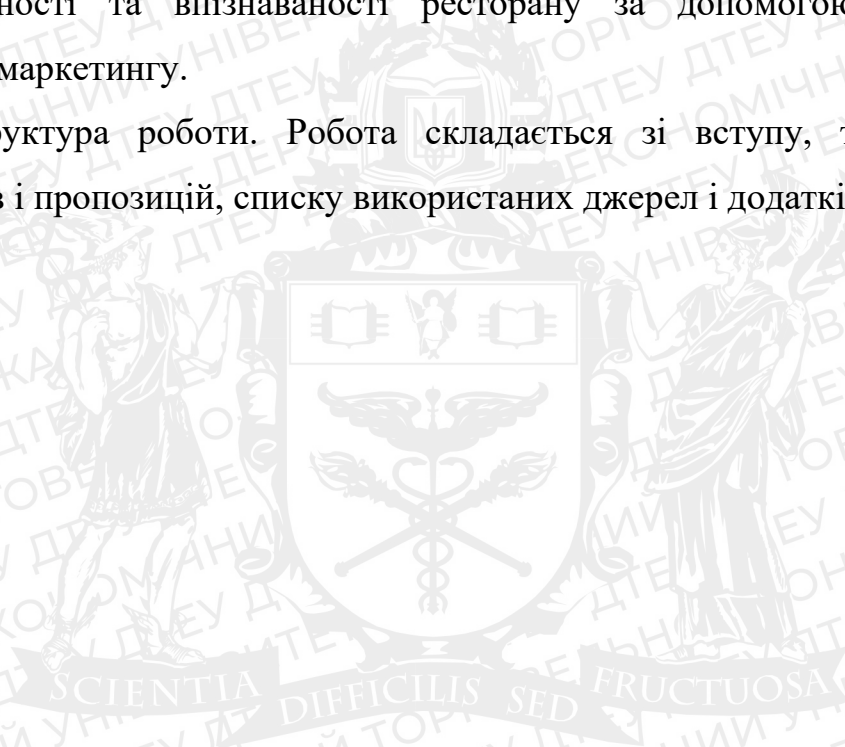
Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розробки та реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного господарства.

Методи дослідження. У процесі дослідження конкурентоспроможності підприємства використовувалися аналітичні, логічні та графічні методи оцінки. Для визначення та аналізу стратегії

конкурентоспроможності ресторану використовувалися методи економіко-статистичного аналізу. Також були використані теоретичні методи: узагальнення, аналізу та синтезу, які були використані в рамках першого теоретичного розділу для формування висновків з опрацьованої інформації.

Наукова новизна роботи полягає у забезпеченні обґрунтованої стратегії конкурентоспроможності, яка дозволить підвищити рівень відвідуваності та впізнаваності ресторану за допомогою інструментів інтернет-маркетингу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків.



РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СЕРВІСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЧУДОДІЄВО», М. ЖИТОМИР

1.1. Оцінка технологій операційної діяльності готельно-ресторанного комплексу

Основні функції операційного менеджменту ресторанного господарства, характерні для підприємств галузі всіх типів, форм власності й організаційно-правових форм діяльності. Конкретизація функцій визначається розмірами підприємств, їх типом, спеціалізацією, організаційно-правовими формами діяльності.

Для глибшого розуміння ролі операційного менеджменту актуальним є розгляд основних функцій операційного менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функції операційного менеджменту підприємства

Назва функції	Основний зміст
1	2
Функція планування	допускає вибір мети організації, а також інструментів і механізмів для її досягнення. Дана функція допускає використання моделювання для виконання операцій у заданому тимчасовому полі.
Функція організації	операційні менеджери створюють і постійно розвивають її для реалізації прийнятих планів окремими виконавцями і підрозділами. Ця функція має забезпечувати чіткість виконання операцій, чіткий взаємозв'язок виконавців і підрозділів ОС, підвищувати ефективність праці.
Функція мотивації	відбиває необхідність виконання доручень виконавцем, тобто прямих функціональних обов'язків. Завдання функції мотивації – забезпечити виконання роботи усіма виконавцями робіт відповідно до їхніх службових повноважень. Цілі функції мотивації – створення внутрішньої мотивації для виконавців у частині ефективного додержання своїх обов'язків. Реалізація функції мотивації забезпечується операційним менеджером завдяки формуванню навколо виконавців ситуації, що спонукає їх до виконання своєї роботи з найвищою віддачею. Це досягається вмілим керуванням персоналом і адекватним стимулюванням їхньої праці.

Планування - визначає перспективу розвитку операційної системи та її майбутній стан, визначає темпи, джерела, методи і форми розвитку

операційної системи для досягнення наміченої мети у вигляді конкретних моделей планування (розрахунків), завдань і показників із встановленням термінів. Складовою цієї функції є прогнозування - оцінка ймовірності зміни цілей або шляхів розвитку об'єкта управління, а також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для досягнення очікуваних результатів.

Організація — реалізація розроблених планів і програм шляхом взаємодії людей і засобів праці (машин, устаткування тощо). При цьому спільна трудова діяльність людей повинна здійснюватися якісно з максимально високим результатом з мінімальними витратами ресурсів. Особливістю цієї функції управління є те, що тільки вона забезпечує взаємозв'язок людей і підвищення ефективності їхньої праці.

Соціотехнічний підхід заснований на розробці виробничих завдань з урахуванням технічної системи, необхідної для виконання виробничих завдань, і соціальної організації, в рамках якої ці завдання виконуються.

Основні положення соціотехнічного підходу:

- твір має вимагати певної напруги та містити елементи різноманітності;
- необхідно вміти вчитися і продовжувати освіту на роботі;
- робота повинна забезпечувати можливість реалізації функції прийняття рішень у певних межах;
- потреба у визнанні добре виконаної роботи;
- потреба в певному ступені соціальної підтримки [41, с. 25].

Мотивація. Метою мотивації є узгодження інтересів організації з особистими потребами її співробітників.

У процесі мотивації керівник прагне не стільки задовольнити індивідуальні потреби підлеглих, скільки створити механізм, який об'єднує підлеглих в єдину команду. У центрі уваги функції мотивації три поняття: цінність, інструменти та очікування. Система мотивації включає такі компоненти: стиль управління; поведінка менеджера в комунікаціях; зарплата та ін.

КОНТРОЛЬ. Суть функції полягає в ранньому виявленні небезпеки, що насувається, виявленні помилок, відхилень від встановлених норм, правил, стандартів і тим самим створюється основа для корекції роботи операційної системи.

Ці функції тісно пов'язані між собою і утворюють єдине ціле. Реалізація цих функцій здійснюється за допомогою визначених методів, тобто способів їх реалізації.

Методи управління — це система правил і процедур виконання різноманітних завдань управління з метою прийняття раціональних управлінських рішень. Методи управління вносять певну планованість, обґрунтованість і ефективну організованість побудови системи управління виробництвом.

В управлінні використовуються як загальні методи, що застосовуються в усіх сферах діяльності (економічних, соціально-психологічних, адміністративно-правових, наукових та інших), так і спеціальні, що відображають специфіку певної діяльності.

Сучасна практика виробила чотири групи загальних методів управління операційними системами: організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Організаційні методи — це сукупність засобів і прийомів безпосереднього управлінського впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи з метою управління її станом відповідно до умов, що змінюються [32, с. 34].

Суть цих методів полягає в тому, що для здійснення будь-якої діяльності вона повинна бути насамперед оптимально організованою: розробленою, цілеспрямованою, регламентованою, стандартизованою, забезпеченою інструкціями, що фіксують правила виконання робіт і поведінки персоналу. Організаційні методи передують самій діяльності, створюють для неї необхідні умови, а тому є пасивними, складаючи основу решти трьох груп — активних методів.

Адміністративні методи – це методи, які реалізуються у вигляді конкретних безальтернативних завдань, що допускають мінімальну самостійність виконавця, внаслідок чого вся відповідальність покладається на керівника, який видає розпорядження. Ці методи широко застосовувались на промислових підприємствах та у сфері послуг при командно-адміністративній системі управління економікою в нашій країні. В умовах ринкової економіки адміністративні методи повинні замінятися іншими.

Економічні методи - це сукупність прийомів і засобів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів, закономірностей та інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей. Виконавцю встановлюються тільки цілі та загальна лінія поведінки, в межах якої він самостійно шукає найбільш прийнятні для нього шляхи їх досягнення. Ініціатива вигідна не тільки для працівника, але й для підприємства, своєчасне та якісне виконання завдань винагороджується, перш за все у вигляді грошових виплат. Таким чином в основі цих методів лежить економічна зацікавленість працівника в результатах своєї праці.

Соціально-психологічні методи – це способи впливу на колективи людей, які базуються на використанні наукових досягнень соціальної та загальної психології в управлінні виробництвом. Концептуально ці методи зводяться до двох основних напрямків: формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; виявлення та розвитку індивідуальних здібностей кожного, що дозволяють забезпечити максимальну самореалізацію особистості в операційному процесі [32, с. 36].

Розробка і використання ефективних методів у виробничому та операційному менеджменті включає фундаментальну інформаційну підготовку: якісний аналіз варіантів рішень (альтернатив): об'єктивну оцінку і економічне обґрунтування рішень, які приймаються, і методів їх реалізації: чіткий контроль за реалізацією рішень і методів, які використовуються.

У сфері готельно-ресторанного господарства широко використовуються такі спеціальні методи як метод системної орієнтації,

моделювання, експерименту, апробації та ряд інших.

Основний набір методик, що застосовуються в операційному менеджменті підприємств готельно-ресторанного господарства, наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Методи операційного менеджменту, що використовуються у сфері готельно-ресторанного господарства

Галузь використання 1	Тип методу 2
1. Визначення думок	Інтерв'ю Анкетування Метод вибраних питань Експертиза
2. Аналіз ситуації	Системний аналіз Написання сценарію Метод сітьового планування Функціонально-вартісний аналіз Метод економічного аналізу
3. Оцінка рішень та ситуацій	Оцінка продукту Оцінка науково-технічного рівня виробництва
4. Методи генерування ідей	Мозкова атака Метод 635 Синектика Морфологічний аналіз Ділова гра
5. Прийняття рішень	Економіко-математичні моделі Таблиці рішень Побудова дерева рішень Порівняння альтернатив
6. Прогнозування ситуації	Експертні моделі прогнозування Екстраполяція Метод аналогій Метод Дельфі Регресивний аналіз Економетричні методи Імітаційні моделі
7. Методи наукового подання	Графічні моделі Фізичні моделі Посадові описи та інструкції
8. Методи аргументації	Презентація Проведення переговорів

Для виконання основних функцій підприємства виробничо-операційні керівники використовують у своїй діяльності принципи сучасного менеджменту на основі розробленої спільно з менеджерами підприємства стратегії. Крім того, всі методи оперативного управління реалізуються відповідно до визначених правил і принципів. Розглянемо найзначніші з них.

Принципи управління базуються на тому, що система управління є соціально-економічною категорією і не повинна обмежуватися технічними чи технологічними аспектами, а самі принципи реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов роботи системи керування.

До числа основних принципів менеджменту можна віднести [32, с. 39]:

- цілеспрямованість, яка полягає у відповідності функцій управління наміченим цілям виробництва (процес управління повинен бути

зорієнтований на вирішення конкретних завдань, досягнення конкретних цілей);

- економічність - раціональність, простота та ефективність організації та структури управління;

- адекватність - відповідність економічних методів управління сутності відображених ними процесів, а також відповідність прийнятих рішень змісту функцій персоналу кожного рівня ієрархії:

- комплексність - врахування взаємодії ієрархічних зв'язків по вертикалі і горизонталі, спрямованих на забезпечення функціонування виробництва, а також врахування можливих наслідків успіху чи невдачі;

- концентрація - передбачається в двох аспектах: концентрація зусиль усіх працівників на вирішенні основних завдань і концентрація однорідних функцій в одному підрозділі, що виключає дублювання;

- наукові знання, які мають базуватися на досягненнях науки в галузі управління виробництвом, враховувати зміни закономірностей суспільного розвитку, а також полагати у виборі оптимального критерію при прийнятті та реалізації рішень;

- можливість створення мотиваційних, організаційних і матеріальних умов для реалізації економічних рішень;

- наявність і регулярність контролю за ходом виробництва;

- адаптивність - гнучкість і динамічність, адаптивність системи управління до змін параметрів роботи підприємства.

Розберемо основні принципи управління ресторанним бізнесом:

1. Інтеграція методів багатьох функціональних видів менеджменту.

Менеджмент ресторанного господарства, спираючись на теорію загального менеджменту підприємства, інтегрує прийоми і методи функціональних видів менеджменту стосовно специфіки підприємства ресторанного господарства: методи оперативного менеджменту, інноваційного менеджменту, кадрового менеджменту, фінансового менеджменту та ін.

2. Комплексний характер формування управлінських рішень.

Усі управлінські рішення з різних сторін діяльності тісно взаємопов'язані і прямо чи опосередковано впливають на кінцеву ефективність господарської діяльності підприємства. Таким чином, окреме управлінське рішення, спрямоване на вдосконалення організації або технології виробничо-торговельного процесу, яким би прогресивним воно не здавалося з точки зору інноваційного менеджменту, може бути неефективним з точки зору господарської діяльності підприємства. підприємства та спричинити негативні наслідки для його фінансового стану. Тому ресторанний менеджмент розглядається як комплексна система дій, що складається з розробки взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких сприяє кінцевій продуктивності ресторанного бізнесу.

3. Облік специфічних умов діяльності конкретних підприємств ресторанного бізнесу.

Незважаючи на те, що всі підприємства ресторанного господарства, як суб'єкти господарювання однієї галузі, мають багато спільних характеристик виробничо-технологічних і торговельно-економічних процесів, відмінності між їх конкретними організаційними формами, технологіями та умовами господарювання є досить суттєвими, що відповідно позначається як за особливостями процесу управління своєю діяльністю, так і за кінцевими результатами цієї діяльності. Менеджмент ресторанного господарства покликаний враховувати ці відмінності в процесі розробки управлінських рішень для всіх аспектів діяльності з метою отримання найкращих результатів для даного підприємства ресторанного господарства. У зв'язку з цим підприємці, які починають свою діяльність у галузі, повинні враховувати той факт, що конкретні управлінські рішення, які використовуються в діяльності окремих ефективно працюючих підприємств ресторанного господарства, не можуть бути сліпо копіювані іншими підприємствами галузі, оскільки можуть призвести до негативні наслідки

4. Висока динамічність управління.

Навіть найефективніші управлінські рішення, розроблені та впроваджені на конкретному ресторанному підприємстві, не завжди можуть бути повторно використані на наступних етапах його діяльності. Це зумовлено високою динамікою зовнішніх факторів на етапі трансформації економіки, і, насамперед, зміною кон'юнктури споживчого ринку. Крім того, з часом змінюються і внутрішні умови функціонування закладу ресторанного господарства, особливо на етапах переходу до подальших етапів його життєвого циклу.

5. Варіативність підходів до розробки індивідуальних управлінських рішень.

Реалізація цього принципу передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення в різних сферах діяльності підприємства ресторанного господарства повинна враховувати альтернативні можливості дій. За наявності альтернативних проектів управлінських рішень їх відбір для реалізації має ґрунтуватися на системі критеріїв, що забезпечують досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємства ресторанного господарства. Систему таких критеріїв установлює підприємство самостійно.

6. Орієнтація на стратегічну мету розвитку підприємства ресторанного господарства.

Якими б ефективними не здавалися проекти управлінських рішень у поточному періоді, їх слід відхиляти, якщо вони суперечать місії (головній меті підприємства), стратегічним напрямкам його розвитку або призводять до зниження ефективності його діяльності. діяльності в майбутньому.

Суттєво змінюються підходи до формування принципів та методичного інструментарію управління ресторанним господарством. Це пов'язано з трансформаціями основних принципів управління економічними процесами, динамічними змінами ситуації на споживчому ринку, поглибленням диференціації грошових доходів населення, розширенням можливостей використання зарубіжного досвіду управління підприємствами ресторанного

господарства, розвинутими. в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Ефективне управління закладом ресторанного господарства, організоване з урахуванням розглянутих принципів, дозволяє сформувати необхідний ресурсний потенціал високих темпів зростання виробничо-торгівельної діяльності, забезпечити постійне підвищення рівня обслуговування відвідувачів та задоволення їх попиту. на продукцію (товари, послуги), для підвищення конкурентних позицій підприємства на споживчому ринку, забезпечення його стабільного економічного розвитку в стратегічній перспективі.

Таким чином, оперативний менеджмент має забезпечити ефективне та раціональне управління продуктивною виробничою діяльністю. Кожне підприємство виконує свої операційні функції, тобто здійснює виробничу діяльність або надання послуг, які потрібні суб'єктам зовнішнього середовища.

Дослідження внутрішнього середовища досліджуваного ресторану показало наступні тенденції його розвитку. У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що в цілому «Чудодієво» ефективно використовує свій виробничий потенціал, оскільки за досліджувані роки товарообіг, частка товарообігу за ПВВ, валовий дохід підприємства, робоча сила продуктивність праці її працівників та їхня заробітна плата постійно зростають. Діяльність «Чудодієво» у 2008 та 2009 роках можна охарактеризувати як результативну – підприємство здійснює ефективну, прибуткову (хоча і не високоприбуткову) діяльність.

Вивчення зовнішнього середовища проводилось шляхом вивчення впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність «Чудодієво». Досліджуване підприємство займає недостатньо зручне положення на ринку, тому для зміцнення своїх позицій на ринку необхідно залучати потенційних клієнтів закладу. Це можливо завдяки вдалим рекламним кампаніям, зміні асортименту, наданню додаткових послуг, гнучкому ціноутворенню, яке базувалося б не на системі націнок і надбавок, а на собівартості продукції з

урахуванням певної ставки. повернення. Необхідно встановити рекламу в місцях розташування підприємства на транспортних шляхах, описати графік роботи, а також ціни та асортимент продукції, яку пропонує підприємство.

У таблиці 1.3 зведені основні проблеми «Чудодієво» за елементами зовнішнього середовища.

Таблиця 1.3

Групування проблем «Чудодієво» (за складовими елементами зовнішнього середовища)

Основні фактори	Проблеми
1	2
Політичні	Макросередовище Соціальний захист робітників підприємства, участь у політичному житті країни. Пошук можливостей скористатися політичною ситуацією на користь підприємства.
Демографічні	Підтримання молодих сімей та сімей з дітьми. Покращення соціального рівня працівників кафе.
Економічні	Створення механізму прогнозування економічних змін та швидке реагування на ці зміни. Продаж страв, що не було одразу реалізовано за зниженими цінами. Зменшення витрат на виробництво та зниження собівартості.
Науково-технічні фактори	Акумуляція коштів для проведення заходів покращення технічного переозброєння виробництва, постійне удосконалення технологій. Проведення науково-дослідних робіт, залучення молодих спеціалістів до їх проведення.
	Матеріальне заохочення створення нових страв, напоїв.
Культурні	Проведення та спонсорство загальнокультурних міроприємств, підвищення рівня обслуговування споживачів. Нагорода кращих працівників за підсумками року.
Природно-екологічні	Випуск страв з екологічно-чистої сировини. Випуск нових видів страв. Винести ці страви окремою ланкою в меню. Присвоєння стравам марки "екологічно-чисті".
Постачальники	Мікросередовище Розширення кола постачальників, налагодження постійних зв'язків. Пошук нових ділових партнерів і співробітництво з існуючими постачальниками, ціни яких на сировину більш низьчі і поставки здійснюються точно у визначений термін. Заклучення вигідних для ресторану угод на поставку сировини по більш низьким цінам.
Конкуренти	Більш детальний аналіз діяльності конкурентів. Визначення їх сильних та слабких сторін. При аналізі звертати увагу на підприємство ("McDonald's") та національні заклади швидкого обслуговування. Розробка нової продукції та поновлення асортименту. Участь в різних спеціалізованих виставках.
Споживачі	Врахування сезонних коливань. Збільшення обсягу продажу на споживчому ринку через фірмову та виїзну торгівлю. Закріплення за собою існуючих та розширення кількості нових споживачів за рахунок

Основні фактори	Проблеми
1	2
	покращення маркетингової діяльності

Сформовано автором за [5, 26, 31]

Таким чином, аналіз фінансово-економічного стану підприємства в цілому виявив низку негативних тенденцій в організації господарської діяльності, уникнути яких можна шляхом запровадження та реалізації наступних заходів:

1. Розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства. Виробництво нової продукції з використанням нових технологій, що спрямовуватиме діяльність закладу ресторанного господарства на досягнення визначених стратегічних цілей і тактичних завдань, що дозволить забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність, її виживання та операційну діяльність. На основі аналізу фінансово-економічних показників готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» пропонуємо обрати стратегію диференціації. Стратегія диференціації передбачає не тільки те, що вам потрібно щось відрізнитися від інших. Запорукою успіху в диференціації має бути унікальність, яку оцінять споживачі ресторанної продукції. Якщо споживачі готові платити високу ціну за ці унікальні особливості, то підвищення ціни збільшить дохід ресторану.

Центральне місце в цій стратегії займає визначення потреб споживача. Необхідно знати, що цінують споживачі, і відповідно виготовляти продукцію такої якості та якісно обслуговувати. При збереженні якості можна призначити відповідну ціну, яку заплатить споживач, щоб отримати послуги, що відповідають його вимогам.

Якщо стратегія диференціації буде успішною, це зменшить жорстку конкуренцію, яка є проблемою ресторану «Чудодієво». Якщо ресторан досягає успіху, то певна група споживачів цього сегмента ринку не буде розглядати товари та послуги інших ресторанів. Якщо, наприклад, постачальники підвищують ціни на сировину і, як наслідок, ресторан

змушений підняти ціни на продукти, клієнти ресторану, швидше за все, погодяться на підвищення ціни, щоб отримати якість продуктів і послуг, до яких вони звикли.

Проводячи стратегію диференціації, пам'ятайте, що основу для досягнення диференціації можна легко скопіювати, і тоді галузева конкуренція перетвориться на ціну. Також немає необхідності зосереджуватися на широкій диференціації, слід докладати зусиль для вдосконалення окремих елементів (наприклад, розробити ряд нових цікавих страв, або вдосконалити приготування вже існуючих шляхом модернізації обладнання та навчання персоналу, або підвищити рівень обслуговування споживачів до недосяжний рівень). конкуренти). Також не варто ігнорувати вартість диференціації, оскільки підвищення ціни в цьому випадку не збільшить прибуток ресторану.

2. Обґрунтування рекламної діяльності Чудодієво та розробка рекламного бюджету закладу як одного з важливих напрямів підвищення якості обслуговування та доходів закладу на ринку ресторанних послуг. Аналізуючи діяльність досліджуваного підприємства, було встановлено, що однією з важливих проблем закладу є те, що керівництво не приділяє уваги належній рекламі, а тому зменшує кількість потенційних клієнтів та їх операційну діяльність. Підприємство може виділити кошти на впровадження реклами закладу на телебаченні, радіо, встановлення рекламних щитів, що неминуче призведе до зростання попиту на пропоновані послуги. Необхідно вказати години роботи закладу та підкреслити унікальність та вишуканість страв, а також високу якість обслуговування. За проведення цих заходів повинен відповідати директор ресторану. Його основним завданням має бути забезпечення відповідності кількості та якості послуг ресторанного господарства реальному та потенційному попиту споживачів, проведення більш глибокого вивчення динаміки споживчого попиту, аналізу конкурентів, дослідження ринку потенційних постачальників. Також важливою є оцінка якості та культури обслуговування шляхом опитування

відвідувачів, яке вже поступово впроваджується та дозволяє виявити реальні недоліки у функціонуванні закладу з точки зору споживачів.

3. Збільшення додаткових послуг закладу, а саме пакування страв та продуктів, що залишилися після обслуговування; забезпечення телефонного та факсимільного зв'язку; проведення концертів, відеопрограм; послуги офіціанта, бармена вдома, на роботі, в офісі; доставка кулінарної та кондитерської продукції в банкетний зал, в офіс; фотографії та відео; надання газет, журналів, більярд. Запровадження таких додаткових послуг є дуже доцільним, оскільки добре поєднується з побажаннями споживачів та невисокою вартістю.

Ресторанна компанія Чудодієво може отримати конкурентні переваги та зміцнити свої позиції завдяки:

1) забезпечення зниження собівартості продукції та реалізації. Низькі витрати визначають здатність компанії розробляти, виробляти та продавати продукти з порівнянними характеристиками, але з меншими витратами, ніж у конкурентів. Продаючи свою продукцію на ринку за встановленою на ньому ціною (або навіть нижче), підприємство отримує додатковий прибуток. Тому головна мета підприємства на цьому етапі – зробити свою роботу прибутковою.

2) забезпечення незамінності продукту шляхом диференціації. Диференціацію продукції в ресторані «Чудодієво» можна використовувати як пропозицію споживачам - новий вид меню зі стравами, виготовленими з додаванням нетрадиційної сировини. Також створення кондитерського цеху з широким асортиментом хлібобулочних та кондитерських виробів. Диференціація дає змогу надати споживачеві товари, які мають більшу вартість, тобто більшу споживчу цінність. Це, в свою чергу, дозволяє встановлювати вищі ціни, що дає більший прибуток.

Для збільшення прибутку і рентабельності підприємства можна організувати:

- Збільшення виробництва та реалізації кулінарних та кондитерських виробів, ресторанних послуг. Це можливо, якщо навантаження на підприємство збільшується за рахунок збільшення обсягів виробництва за рахунок: проведення святкових заходів; пропонує споживачам меню зі стравами, кулінарними та кондитерськими виробами з нетрадиційної сировини (диференційованих продуктів), що підвищує харчову та біологічну цінність готової продукції.

- Збільшення валового доходу, в першу чергу за рахунок збільшення реалізації власної продукції, яка користується попитом і є прибутковою для підприємства. Пропонуємо: організувати комплексне меню обідів і вечерь з доставкою додому. Для цього знадобляться невеликі інвестиції в закупівлю одноразового посуду, пакувальних матеріалів і оплату праці працівників, які доставляють замовлення.

- Підвищення рівня валового доходу до товарообігу. При цьому важливо проводити виважену цінову політику, не можна безпідставно підвищувати націнку на обіди, кондитерські та кулінарні вироби. Пропонуємо: застосовувати різні націнки та знижки на вартість продукції для різних споживачів ресторану «Чудодієво», а саме: пропонувати постійним клієнтам закладу картки з різними відсотками знижок; менша націнка на вищевказане меню комплексних обідів з доставкою; для кондитерських виробів - залежно від вмісту компонентів, складності приготування, виду виробу.

Таким чином, з метою підвищення ефективності роботи «Чудодієво» та відновлення його рентабельності пропонуються такі напрямки:

- Розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню;
- Збільшення додаткових послуг закладу;
- Застосування стратегії диференціації;
- Мінімізація витрат;
- Здійснення гнучкої цінової політики (запровадження системи знижок);

- Підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості;
- Аналіз потенційних постачальників і вибір найбільш привабливих пропозицій з метою закупівлі сировини за найкращими цінами;
- Розробка рекламної кампанії.

Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більше клієнтів, підвищити популярність послуг кафе серед споживачів і, таким чином, підвищити імідж закладу та його операційну діяльність. Також варто уникати збільшення витрат, збільшуючи доходи закладу, що зробить ресторан «Чудодієво» більш прибутковим.

1.2. Моніторинг факторів впливу на технології операційної діяльності готельно-ресторанного комплексу

Ресторанна індустрія є однією з найбільш прибуткових галузей світової економіки XXI століття, основним напрямком економічного та соціального розвитку. Сьогодні сфера послуг формує економіку багатьох країн і регіонів, є важливим фактором сталого розвитку світової індустрії гостинності.

На сучасному етапі за швидкого розвитку економічних зв'язків між різними сферами бізнесу постає питання конкуренції та досягнення вигідного становища підприємств на ринку.

Основним завданням для успішного ведення будь-якого бізнесу є формування планів різного роду, які розробляють корпоративні стратегії для визначення напрямку діяльності компанії, конкурентні стратегії для забезпечення успішної діяльності компанії на ринку, функціональні для розуміння специфіки кожного функціонального блоку в межах функціональних.

Відповідно, кожен підприємець прагне отримати прибуток від діяльності власного підприємства, враховуючи здатність підприємства

зберігати лідерство між конкуруючими суб'єктами. У результаті формуються такі поняття, як конкуренція та операційна діяльність підприємства.

Конкуренція (від лат. *concurrentia* — змагання, суперництво) означає боротьбу суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови продажу товарів на ринку та стимулювати виробництво споживчих товарів. [1]

А. Сміт вперше визначив конкуренцію як силу, здатну регулювати рівновагу на ринку. У своєму дослідженні А. Сміт розглядав конкуренцію як боротьбу за вигідні умови купівлі-продажу між покупцями і продавцями. Він зазначив, що конкуренція серед покупців викликається скороченням пропозиції, що викликає розбіг обмеженої пропозиції, що підвищує ціни; при надлишку пропозиції виникає суперництво між виробниками, які хочуть позбутися надлишку, занижуючи ціну. Конкуренція виступає як складова частина економічного механізму, що діє через попит, пропозицію та ціни. А. Сміт вперше довів, що конкуренція веде до оптимального розподілу праці та капіталу. [2, с. 503]. Вона повинна збалансувати приватні інтереси та економічну ефективність. А. Сміт розглядав конкуренцію як «невидиму руку» ринку, яка приводить ринок у рівновагу, а отже регулює відповідність приватних і державних інтересів. [3, с. 7]

У середині XX ст. сформувалися загальні уявлення про поняття конкуренції та її основні рушійні сили, що виявилось в чотирьох постулатах класичних моделей: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії. Поряд із поняттям «конкуренція» доцільно розглядати поняття «операційна діяльність». Операційна діяльність проявляється лише через конкуренцію і у відповідних умовах. В умовах ринкової економіки операційна діяльність підприємства є результатом взаємодії факторів, що виникають у результаті об'єктивного розвитку продуктивних сил, які знаходять своє відображення в політиці підприємств щодо вдосконалення товарів та підвищення їх якості, боротьби за частку ринку та прибуток. Операційна діяльність — це багатоаспектне

поняття, яке часто використовується в практиці та теорії економічного аналізу. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства.

О.Ніколюк звернув увагу на те, що неможливо визначити сутність поняття конкурентоспроможності без вивчення його етимології. [4, с.246]

Згідно з визначенням Українського етимологічного словника української мови, місцем походження теорії конкурентоспроможності були США, тому англійську мову слід вважати первинною у разі походження цього слова. Дієслово «compete», яке є основою слова «competitiveness», походить від латинського «competere» (від латинського «намагатися»). У слов'янських мовах, а саме: українській, російській, білоруській, болгарській, польській, чеській, сербохорватській, словацькій, македонській, основний корінь слова «операційна діяльність» «конкурувати» походить від іншого латинського слова «concurrere», частиною якого є «con» - аналог вищезгаданих «com» і «currere» (від латинського «бігати; змагатися на бігу»). [5, с.570]

Майкл Портер, який є найвпливовішим сучасним вченим у цій галузі, автором концепцій конкурентної стратегії та міжнародної конкурентоспроможності, на сучасному етапі плідно вивчає конкуренцію.

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності підприємства, Портер дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежить від наявності та ефективності ресурсів, доступних фірмі. Конкурентна перевага нею характеризується як продуктивність використання ресурсів, де критерієм є рентабельність виробництва. Портер зазначає, що рівень конкурентних переваг необхідно оцінювати по відношенню до відповідної компанії-лідера.

Конкурентні переваги є основним джерелом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також основною метою та результатом діяльності підприємства. [3]

Загалом, є підстави вважати, що всі ці теорії життєздатні і можуть бути застосовані на практиці. При цьому їх еволюційний розвиток пов'язаний з

поступовим розширенням уявлень про природу конкуренції та конкурентоспроможності.

На операційна діяльність ресторанних комплексів впливає більшість факторів, які необхідно враховувати при визначенні видів діяльності, до основних з яких можна віднести наступні:

1. Стійкість економічної та політичної підсистем країни в цілому. Особлива увага приділяється, перш за все, рівню витрат і доходів населення. Зі збільшенням доходів споживачі все частіше користуються розважальними закладами.

2. Конкуренція цінової пропозиції закладу на послуги та продукти, що реалізуються в ньому. На конкурентному ринку більшу перевагу має той заклад, який може запропонувати нижчу ціну порівняно з конкурентами.

3. Редагування пропонованих послуг відповідно до вимог замовника до специфіки товарів або послуг. При проведенні такого дослідження необхідно враховувати індивідуальний характер вимог споживачів.

4. Геолокація ресторану та зручність транспортної розв'язки для потенційних клієнтів.

5. Впровадження інновацій та постійне оновлення технологічної бази у функціонуванні як виробничих, так і бізнес-процесів. Конкурентоспроможністю підприємства можна назвати його здатність вести активну та ефективну боротьбу, в рамках якості продукції, цінової політики, маркетингових ідей, професіоналізму персоналу, на фоні суб'єктів господарювання конкурентів.

Оскільки більшість сфер бізнесу, особливо малого та середнього бізнесу, є висококонкурентними, виникає потреба у розробці, виборі та реалізації конкурентоспроможної бізнес-стратегії.

Через велику кількість компаній-конкурентів та належні їм конкурентні переваги не існує єдиної й універсальної конкурентної стратегії.

Існує кілька підходів до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства. Різні автори по-різному підходять до питання поділу етапів,

ступеня деталізації процесу. Ф. Котлер вважає, що конкурентна стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими компаніями та займати лідируючі позиції на ринку [13].

Це визначення не враховує сферу діяльності, в якій досягається конкурентна перевага.

Один із провідних дослідників, які вивчали стратегічний менеджмент, Майкл Портер, виділив три основні підходи до формування конкурентної стратегії поведінки компанії на ринку:

1. Лідерство в мінімізації витрат виробництва - передбачає оптимізацію виробничо-збутових витрат за рахунок застосування ефекту масштабу, що, у свою чергу, призводить до збільшення частки ринку. Це нехтування маркетинговою складовою.

2. Спеціалізація на виробництві - передбачає зосередження уваги підприємства на виробництві вузькоспеціалізованого виду продукції чи послуги. Реалізація такого підходу можлива лише завдяки наявності високого інноваційного потенціалу, дотримання високих стандартів якості та сильного маркетингу.

3. Фіксація та концентрація зусиль фірми на певному сегменті ринку - такий підхід передбачає ретельний аналіз потреб споживачів у вибраному сегменті ринку по відношенню до пропонованого виду продукції підприємства.

Крім того, концентрація на одному сегменті дозволяє спеціалізувати та/або скоротити витрати, і це буде залежати від самого сегмента (нижній сегмент - наголос на оптимізації витрат, преміальний сегмент - наголос на спеціалізації). [15]

У свою чергу А. Сміт вважає, що вибір стратегії конкурентоспроможності підприємства визначається насамперед його фінансовим станом, а базовою концепцією формування стратегії підвищення конкурентоспроможності є процесний підхід, хоча кожне підприємство реалізує власну стратегію.

Можна побачити такі етапи формування конкурентної стратегії:

1. У процесі забезпечення конкурентної стратегії головним є визначення цілей конкуренції. Конкретне формулювання завдання, яке необхідно вирішити, в результаті дозволить компанії збільшити частку ринку, розвинути нові сектори або зберегти існуючі позиції, захищаючись від фірм-конкурентів.

2. Далі необхідно проаналізувати фактори зовнішнього середовища для виявлення загроз і можливостей, що впливають на досягнення головної мети, важливого етапу в процесі забезпечення конкурентної стратегії підприємства.

3. Аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких сторін у конкурентній боротьбі дозволить виявити внутрішні процеси в підприємстві, які можна розглядати як його сильні чи слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги.

4. Одним із ключових процесів формування конкурентної стратегії є її вибір, що свідчить про те, що підприємство рідко використовує одну із стратегій, тому потрібні конкретні критерії для визначення та аналізу інших стратегій, щоб вибрати більшість, що забезпечує ефективне використання весь ресурсний потенціал підприємства.

Формування ефективної конкурентної стратегії є необхідною складовою успішної діяльності будь-якої компанії. За допомогою конкурентної стратегії підприємство зможе досягти поставлених цілей, забезпечити високий рівень прибутковості, підвищити власну операційна діяльність, реалізувати власні конкурентні переваги та забезпечити свій подальший стійкий розвиток на ринку.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «ЧУДОДІЄВО», М. ЖИТОМИР

2.1. Організаційні форми операційних процесів готельно-ресторанного комплексу

Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» представлена на рисунку 2.1.

Менеджер з кадрів організовує і проводить роботу з оформлення прийому, розстановці і обліку кадрів; вивчає працівників за їх практичної діяльності і вносить пропозиції керівництву про їх переміщення, висунення, звільнення, створює резерв кадрів для висунення на керівні та матеріально відповідальні посади; організовує і проводить усі види підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, веде облік і звітність по кадрам.

Однією з важливих функцій менеджера з управління кадрами є планування управлінських кадрів, визначення потреби в кадрах з урахуванням посад і спеціальностей для конкретної організації громадського харчування; визначення форм підготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів і чисельності, що навчаються по кожній формі; визначення витрат на підготовку і підвищення кваліфікації кадрів, перспективне і поточне планування розстановки, висунення і переміщення керівних кадрів.

Підприємство повністю забезпечено всіма видами ресурсів: матеріальними (комплектуючі для основного виробництва, матеріали для допоміжного виробництва, паливно-мастильні матеріали, запасні частини та ін.), технічними, енергетичними (проведена реконструкція системи енергозабезпечення), фінансовими (як власними, так і залученими), людськими (висококваліфіковані кадри) та сировинними.



Рис. 2.1. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Чудодісво»

Тепер проведемо оцінку виробничого потенціалу підприємства (табл. 2.1.):

Таблиця 2.1.

Оцінка виробничого потенціалу підприємства

Назва показника	2019	2020	2021	Відхилення 2021 до 2019
Загальна вартість активів, тис. грн.	8248	8977,6	9379,8	1131,8
Вартість необоротних (постійних) активів, тис. грн.	4929,2	4911,3	4918,4	-10,8
Вартість оборотних (мобільних) активів, тис. грн.	55	413,8	2631,9	2576,9
Дебторська заборгованість, тис. грн.	55	127,1	64,1	9,1
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	790	1452,3	2069,8	1279,8
Власний капітал, тис. грн.	307	277	153,1	-153,9
Залучений капітал, тис. грн.	2637	3110	3607,4	970,4

Отже, з таблиці 2.1. можна зробити наступні висновки про динаміку виробничого потенціалу підприємства:

- Загальна вартість активів з 2019 по 2021 рік зросла на 1131,8 тис. грн., у зв'язку з тим, що вартість оборотних активів збільшилась на 2576,9 тис. грн., хоча вартість необоротних активів і скоротилася на 10,8 тис. грн.
- Дебіторська заборгованість підприємства за три роки збільшилась на 9,1 тис. грн.
- Кредиторська заборгованість зросла на 1279,8 тис. грн.
- Вартість власного капіталу скоротилася на 153,9 тис. грн.
- Вартість залученого капіталу зросла на 970.4 тис. грн., що свідчить про залежність діяльності підприємства від залучених коштів та капіталу.

Проведемо аналіз прибутку та рентабельності підприємства, що характеризує для нас прибутковість та конкурентоздатність ресторанного господарства (табл.. 2.2):

Таблиця 2.2

Показники рентабельності діяльності підприємства, %

Показники	2019	2020	2021	Відхилен ня 2021 до 2019
Валова рентабельність виробничих витрат	22%	23%	22%	0%
Рентабельність основної діяльності	107%	102%	130%	23%
Рентабельність операційної діяльності	10%	10%	9%	-1%
Рентабельність звичайної діяльності	10%	10%	10%	0%
Рентабельність господарської діяльності	10%	10%	9%	-1%
Рентабельність підприємства	10%	10%	9%	-1%

З таблиці 2.2. можна зробити висновки, що всі показники рентабельності діяльності підприємства залишалися практично на сталому рівні протягом трьох років, окрім рентабельності чистого капіталу, показник якої збільшився на 10%.

- Рентабельність основної діяльності зросла на 23 %
- Рентабельність операційної та господарської діяльності знизилася на 1% кожна

Тепер проведемо аналіз готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» з точки зору маркетинг-мікс. Тут ми охарактеризуємо підприємство за такими показниками:

- **Product** - все, що може бути запропоновано ринку для уваги, придбання, використання чи споживання, що може задовольнити якусь потребу. Може бути фізичним об'єктом, послугою, особистістю, місцем, організацією чи ідеєю.
- **Price** - кількість грошей чи інших цінностей, які клієнт змінює переваги володіння чи використання продукту чи послуги.
- **Promotion** - дії, що інформують цільову категорію клієнтів про продукцію чи послугу, про її переваги та схиляють до покупки.
- **Place** - всі дії підприємства, спрямовані на те, щоб зробити продукт або послугу доступною для цільової категорії клієнтів.
- **People** - всі люди, прямо чи опосередковано залучені до процесу надання послуги, наприклад, співробітники та інші клієнти.
- **Process** - процедури, механізми та послідовності дій, які забезпечують надання послуги.
- **Physical Evidence** - обстановка, середовище, у якому надається послуга. Дії, що інформують цільову категорію клієнтів про продукцію або послугу, про її переваги та схиляють до покупки. Матеріальні предмети, які допомагають просуванню та наданню послуги.

Результати застосування даного аналізу представлені у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Аналіз конкурентоздатності готельно-ресторанного комплексу

«Чудодієво» з точки зору маркетинг-мікс

	S(strengths)	W(weaknesses)	O(opportunities)	T(threads)
Product	Свіжі ідеї дизайну	Не всім	Розширення,	Вихід на ринок

	ресторанних приміщень	споживачам подобаються традиції кухні	ресторан постійно збільшує кількість ТРТ	європейської та української кухні
Price	Середньоринкові ціни		При зниженні ціни ресторани можуть привабити нових клієнтів	Економічна криза, лодаун
Place	Зручні місця розташування		Розширення	Підвищення оренди, знесення будівель
Promotion	Індивідуальність	Недостатнє інформування про мережу в засобах масової інформації та рекламних носіях	Покращення реклами для підвищення впізнаваності	Негативні відгуки
People	Високий рівень і якість обслуговування клієнтів		Підвищення кваліфікації	Негативне налаштування клієнтів
Process	Грамотно побудований управлінський процес			Зміна керівного складу
Physical Evidence	Індивідуальність, грузинський колорит		Додавання нових індивідуальних рецептів	Негативні відгуки

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що з точки зору впливу на виробничий потенціал підприємства і необхідності врахування їх при управлінні ним визначальними внутрішніми факторами є:

- галузева належність суб'єкта господарювання;
- структура продукції чи послуг, які випускаються підприємством, її частка в загальному платоспроможному попиті;
- розмір оплаченого статутного капіталу;
- величина й структура витрат, їхня динаміка порівняно з грошовими доходами;
- склад майна і фінансових ресурсів, включаючи запаси й резерви, їх склад і структуру [5, с.129].

2.2 Впровадження інноваційних операційних технологій у готельно-ресторанному комплексі «Чудодієво»

Стратегічне управління рестораном «Чудодієво» — це процес постановки цілей і завдань підприємства, організації дій та підтримання зв'язків, надалі сприятиме досягненню цілей з урахуванням внутрішніх можливостей ресторану та зовнішніх вимог.

Потенціал готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» — це сукупність можливостей підприємства з виробництва продукції та надання послуг. Потенціал ресторану залежить від ресурсів: технічних; технологічні; персонал; фінансові; інформація; організаційні; тимчасовий.

Виходячи з вищенаведеного дослідження, можна зробити висновок, що потенціал готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» використовується на 40-50%. Добре використовується кадровий потенціал, організаційний потенціал. При виборі стратегії для ресторану слід робити акцент на більш ефективному використанні техніко-технологічного потенціалу підприємства.

Стратегія розвитку — це модель дій, програма дій для досягнення цілей ресторану. У процесі аналізу діяльності готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» за останні три роки було виявлено ряд факторів, які негативно вплинули на його операційна діяльність. Виходячи з цього, були розроблені цілі готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» щодо його подальшого функціонування на ринку в умовах конкуренції:

1. Більш ефективне використання потенціалу підприємства.
2. Визначення асортименту продукції на основі маркетингових досліджень.
3. Забезпечення виробництва якісної сировини.
4. Розробка та впровадження нових форм обслуговування в ресторані.
5. Визначення комплексу ресторанних послуг на основі вивчення побажань споживачів.
6. Підвищення конкурентоспроможності персоналу.

7. Зниження рівня витрат ресторану.
8. Залучення клієнтів компаній-конкурентів до готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» за допомогою сучасної рекламної кампанії.
9. Зміцнення позицій готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» на ринку.

Операційна діяльність – це здатність готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» успішно протистояти своїм конкурентам, успішно функціонуючи своїм потенціалом. Для характеристики конкурентних переваг готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» необхідно визначити:

1. Параметри конкурентоспроможності ресторанної продукції та послуг.
2. Показники конкурентоспроможності продукції та послуг:
 - Корисний ефект;
 - Споживчі витрати;
 - Коефіцієнт конкурентоспроможності.

Сучасна ринкова економіка висуває принципово нові вимоги до якості продукції. Це пов'язано з тим, що нині виживання будь-якого підприємства, його стабільні позиції наповнення товарами та послугами визначаються рівнем конкурентоспроможності. .

Новітній підхід до бізнес-стратегії полягає в розумінні того, що якість є найефективнішим способом задоволення потреб споживачів і водночас - зниженням витрат виробництва. Успішну роботу готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» має забезпечити виробництво продукції та послуг, які:

- задовольняти чітко визначені потреби споживачів;
- відповідати стандартам і технічним умовам;
- відповідати чинному законодавству та іншим вимогам суспільства;
- пропонуються споживачам за конкурентоспроможними цінами
- спрямовані на отримання прибутку.

Відповідність цим вимогам забезпечується управлінням якістю продукції, яке здійснюватиметься в ресторані «Чудодієво» системно, тобто на підприємстві діятиме система управління якістю продукції, яка є організаційною структурою, яка чітко розподіляє обов'язки, процеси, ресурси, необхідні для якості. управління.

На першому етапі буде створена постійно діюча комісія з якості, яка детально ознайомлюється з методичними рекомендаціями, умовами роботи колективу, діючими формами контролю якості, формами морального та матеріального заохочення.

На другому етапі постійно діюча комісія з якості розробить детальний: план організаційно-технічних, економічних, виховних та адміністративних заходів, які забезпечать якість роботи персоналу ресторану. Керівники відділів детально ознайомлять працівників ресторану з основними положеннями комплексної системи управління якістю. Цю роботу на підприємстві очолить нинішня комісія – директор. Відповідну підготовчу роботу проводитимуть усі працівники, які входять до складу комісії з якості. Цей етап завершиться визначенням цілей і завдань у сфері підвищення якості персоналу ресторану та рішенням про тестування системи.

На третьому етапі відбудеться обговорення та узагальнення результатів тестування системи, вироблення рекомендацій щодо її вдосконалення та впровадження.

Четвертий етап – впровадження системи управління якістю продукції та послуг на підприємстві. До складу комісії входять: директор ресторану, керівники виробництва, головний бухгалтер, представник профспілкової організації готельного комплексу «Чудодієво». Основними завданнями створеної служби управління якістю мають бути:

- захист репутації та іміджу готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво»
- захист споживачів від неякісної продукції;
- зменшення непродуктивної роботи в ресторані;

- запобігання нестачі продукції та послуг на підприємстві.

У процесі вирішення цих основних завдань служба управління якістю в ресторані «Чудодієво» повинна виконувати такі функції:

- координувати роботу для досягнення необхідного рівня якості на всіх етапах життєвого циклу продукції;
- дослідження, виготовлення, контроль, обслуговування;
- розрахувати витрати на забезпечення якості продукції в магазинах і ресторані в цілому;
- визначити витрати за рахунок впливу різних факторів на необхідний рівень якості з метою зменшення відходів;
- координувати діяльність усіх служб, які співпрацюють у питаннях якості, у розробці конкретних цілей у цій сфері та інформувати їх про досягнуті результати;
- співпрацювати зі службою логістики;
- організувати навчання для досягнення високої якості продукції та послуг своїх співробітників;
- брати активну участь у навчанні та здійснювати інші дії для стимулювання роботи з підвищення якості продукції та послуг.

Одним із шляхів забезпечення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» є підвищення ефективності реклами. У результаті дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища Готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» було виявлено, що рекламна діяльність підприємства є недостатньо ефективною: послугами компанії користується обмежена кількість споживачів. Тому вважається необхідним, виходячи з визначення основних маркетингових цілей ресторану, розробити проект рекламної компанії готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставлених цілей маркетингових комунікацій необхідно: по-перше, провести широку рекламну кампанію; по-друге,

розробити систему знижок для клієнтів ресторанів; по-третє, покращити якість послуг.

Маркетингові комунікації, спрямовані на створення переваг готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво», у разі успіху призведуть до усвідомлення споживачами реальних переваг компанії та значної переваги її послуг над аналогічними, що пропонуються конкурентами.

Слід підкреслити, що наявність бажання споживача не означає успіх. Це потребує формування у цільовій аудиторії переконання в необхідності користування послугами готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво». У цьому випадку важливо переконати потенційних споживачів у правильності їх вибору.

Споживачі, навіть ті, хто переконаний у необхідності звертатися в ресторан за послугами, з ряду причин можуть не наважитися на якісь дії в цьому напрямку. У цьому випадку приймається мета спілкування, спрямована на заохочення до покупки послуг. Для цього ресторан «Чудодієво» може запропонувати систему знижок для цієї цільової аудиторії, або надати будь-які переваги, які зацікавлять споживачів. Так, у ресторані «Чудодієво» не використовують доцільно медійну рекламу.

Загалом медійна реклама найбільш і найшвидше вирішує одне з головних завдань реклами - вплив на цільову аудиторію. Досягнення в програмуванні дозволяють зробити це з мінімальною, майже нульовою помилкою. Зараз в Україні активно впроваджуються нові технології за зразком західних та розробляються нові способи реклами (наприклад, мережа текстової реклами tx3 – перша у світі в цьому класі), існують рекламні мережі, що відповідають західним стандартам (RLE). Однак технічна відсталість пересічного користувача гальмує розвиток нових технологій, таких як, наприклад, SWF. Затримка доставки нового програмного забезпечення не дозволяє користувачеві відчути всі зручності нового віртуального світу, а низька пропускна здатність і ненадійність каналів зв'язку ще більше гальмують цю реалізацію. Однак зараз простежується

чітка тенденція розвитку комунікаційних ліній, і в майбутньому збільшення швидкості комунікації, безсумнівно, позначиться на якості реклами. Банерна реклама – найпопулярніший і найефективніший спосіб збільшити відвідуваність (залучення відвідувачів) веб-сторінки. Крім того, доведено, що банери є потужним інструментом для брендингу – іміджевої реклами. Тому доцільним вважається використання банерної реклами для реклами послуг готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво».

Ми пропонуємо платити пошуковому серверу за показ банерів рекламованої сторінки на своїх сторінках.

Завдання готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» – не просто залучити відвідувачів на веб-сайт, а й за допомогою мережі успішно просувати послуги ресторану, збільшити продажі товарів та послуг, покращити позитивний імідж. Щоб іміджева реклама була ефективною, банер готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» має бути виготовлений відповідним чином: професійний дизайн, продуманий рекламний текст і слоган, використання відповідних зображень тощо.

Розрахунок суми витрат на впровадження Інтернет-реклами наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Кошторис витрат на введення Інтернет реклами та створення
Інтернет - кімнати в ресторані «Чудодієво»**

Статті	Сума
Виділений канал	1,5
Встановлення серверу	8,8
Розробка сайту	4,3
3 комп'ютера для Інтернет кімнати	8,1
Річна оплата за виділений канал	5,7
Роботи по встановленню Інтернет мережі в	5,2
Всього	33,6

Таблиця. 2.5

Обсяг витрат на здійснення рекламної компанії готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво»

Рекламні	Об'єм	К-ть виходів за	Сум
Реклама в друкованих періодичних виданнях			
Всього			14
Реклама на радіо			
Радіо	30	20 раз	3,36
	20	20 раз	2,3
Радіо Хіт	15	20 раз	2,7
Всього			8,36
Інша друкована реклама			
Буклети	1000 од.	6 разів	10,5
Сувенірні	5000 од.	1 раз	0,7
			11,2
Всього			2,82
Всього по основних рекламних засобах			25,1

Як видно з розрахунку, наведеного в табл. 2.5 на основні засоби потрібно 25,18 тис. грн. Основну частку витрат становлять витрати на рекламу в періодичних виданнях. З розрахунків табл. 2.5 видно, що рекламному підприємству готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» у 2021 році було потрібно 58,78 тис. грн., у цю суму входить розміщення рекламної інформації в масових та спеціалізованих виданнях, реклама в мережі Інтернет.

Таким чином, з метою підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» розроблена широка рекламна кампанія. Крім звичних видів реклами, ресторан «Чудодієво» пропонує додаткові види: реклама в Інтернеті (Web - сайт, банери). Планується, що реклама ресторану в Інтернеті буде постійно, а реклама в друкованих виданнях, на радіо, реклама матиме максимальний обсяг в певні періоди. Саме в ці періоди спостерігається максимальне використання послуг ресторану.

Таким чином, пропонується підвищити операційна діяльність готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» шляхом розвитку високоефективної рекламної компанії та забезпечення її необхідними інформаційними

технологіями. Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більше клієнтів, підвищать популярність ресторанних послуг серед споживачів і, таким чином, піднімуть імідж ресторану.



ВИСНОВКИ

У представленій роботі розглядається планування реалізації стратегії на прикладі конкретного ресторану Чудодієво. У даній роботі ми виявили певні позитивні та негативні тенденції розвитку ресторанного господарства та можливі шляхи покращення їх діяльності. За результатами дослідження були зроблені наступні висновки.

У першому розділі ми розглянули науково-теоретичні основи сутності стратегічного планування та його місце в системі стратегічного управління, послідовність етапів у процесі розробки стратегії та її розвитку.

У другому розділі ми досліджували ефективність роботи ресторанного бізнесу – Чудодієво. В рамках аналізу дійшли наступних висновків:

1. Загальна вартість активів з 2019 по 2021 рік зросла на 1 131,8 тис. грн., за рахунок того, що вартість оборотних активів зросла на 2 576,9 тис. грн., хоча вартість необоротних активів зменшилась на 10,8 тис. грн.
2. Дебіторська заборгованість підприємства за три роки зросла на 9,1 тис. грн.
3. Кредиторська заборгованість зросла на 1279,8 тис. грн.
4. Вартість власного капіталу зменшилась на 153,9 тис. грн.
5. Вартість позикового капіталу зросла на 970,4 тис. грн., що свідчить про залежність підприємства від залучених коштів та капіталу.
6. Визначено, що для будь-якого підприємства ресторанного господарства, що працює в ринкових умовах, основною проблемою є підвищення ефективності господарської діяльності. Залежно від внутрішніх резервів закладу та ситуації зовнішніх умов функціонування ця проблема вирішується різними ресторанами по-різному, але вона базується на створенні та реалізації стратегії диференціації для досягнення конкурентних переваг.

7. Можливі варіанти вдосконалення діяльності досліджуваного підприємства, підвищення ефективності його функціонування та шляхи отримання прибутку з мінімальними витратами були розглянуті нами в третьому розділі даної курсової роботи.

Проаналізувавши діяльність компанії, ми визначили, що для підвищення ефективності її діяльності та відновлення прибутковості готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво» доцільно було б запропонувати такі напрямки: розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню, розвиток рекламної компанії; збільшення додаткових послуг закладу, мінімізація витрат, реалізація гнучкої цінової політики (запровадження системи знижок); підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості; аналіз потенційних постачальників та вибір найпривабливіших пропозицій з метою закупівлі сировини за кращими цінами.

Плануємо, що запропоновані заходи підвищать ефективність роботи готельно-ресторанного комплексу «Чудодієво», забезпечать стабільний дохід та мінімізують ризик банкрутства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства . О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук . Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 7. – С. 71–76.
2. Білоусько Н. Л. Вплив забезпеченості основними засобами на економічну ефективність підприємства . Н. Л. Білоусько . Економіка & держава. – 2017. – № 4. – С. 84–87.
3. Бобров В. Я. Основи ринкової економіки : підручник . В. Я. Бобров. – К. : Либідь, 2015. – 320 с.
4. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : підручник . З. М. Борисенко. – Київ : Таксон, 2014. – 704 с.
5. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи" (м. Львів, 29.11.2016 р.). - Львів: МАУП, 2016. - Ч.1. - 360 с. - С.301-306
6. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія . О. І. Гончар. – Хмельницький: ХНУ, 2015. – 333с.
7. Горпинченко А. П. Особливості діяльності підприємств ресторанного господарства . А. П. Горпинченко .. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2019. – № 1. – С. 395–402.
8. Грінько А.П. Теоретичні та обліково-економічні аспекти формування інформації про витрати, доходи та фінансові результати на підприємствах ресторанного господарства : монографія . А. П. Грінько, О. О. Кваша. – Х. : Видавець Іванченко І. С., 2016. – 290 с.
9. Гросул В.А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області . В.А. Гросул,

Т.П. Іванова .. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка.- 2017. - Випуск 1 (49). Т.1. - С. 143 – 149

10. Дубницький В. Інноваційно-маркетинговий потенціал підприємства як інструмент підвищення його конкурентоспроможності на світовому ринку . В. Дубницький, Н. Даниліна . Маркетинг в Україні. – 2019. – № 6. – С. 33–40.

11. Жилінська Л. О. Основні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства . Л. О. Жилінська . Економічний часопис – XXI. – 2019. – № 9–10. – С. 53–56.

12. Іванов В. Б. Потенціал підприємства . В. Б. Іванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – К. : Кондор, 2020. – 300 с.

13. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства : оцінка, формування та розвиток : монографія . Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2019. – 352 с.

14. Карпов В.А. Горбаченко С.А. Аналіз підприємницьких проєктів. Друге видання - Одеса: Атлант, 2015.- 241 с.

15. Ковальчук С. В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку підприємств : монографія . С. В. Ковальчук. – Хмельницький : «Поліграфіст-2», 2019. – 280 с.

16. Конкуренція [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki>. – Назва з екрана.

17. Кравченко О.М. Використання показників кількості відвідувачів і товарообороту для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства . О.А. Кравченко, О.М. Кравченко, Н.А. Водянська .. Економіка: реалії часу. – Одеса: СПД Побута М.І. – 2019. – № 4 (14). – С. 121 – 127.

18. Краснокутська Н. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії . Н. Краснокутська . Вісник КНТЕУ. – 2019. – № 5. – С. 54–64.

19. Мельниченко О. А. Особливості державного регулювання розвитку ресторанного господарства . О. А.Мельниченко .. Державне будівництво. 2016. – № 1. - С. 1-9
20. Міценко Н.Г. Ресторанне господарство як канал збуту продукції АПК . Н.Г. Міценко .. Бізнес Інформ. – 2014. – №4. – С. 208 – 212.
21. Морозов О. Ф. Джерела підвищення інноваційного потенціалу підприємства . О. Ф. Морозов, Л. М. Руссу . Актуальні проблеми економіки. – 2019. – № 11. – С. 138–147. 116
22. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент : навч. посіб. . Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – 3-тє вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2020. – 344 с.
23. П'ятницька Г. Т. Операційна діяльність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій . П'ятницька Г. Т. – Київ, 2012. – 74 с.
24. Петрук Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні . Ю. Петрук .. Схід. – 2014. – № 4. – С. 41–47.
25. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 р. (із змінами і доповненнями від 20.05.2015) № 219. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws.show.z0680](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0680)
26. П'ятницька Г. Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні . Г. Т. П'ятницька, В. С. Найдюк .. Економіка та держава. – 2017. - № 9. - С. 66 – 73
27. Руденко М. Маркетинговий потенціал компанії . М. Руденко, Д. Письменников . Маркетинг. – 2012. – № 3. – С. 28–42.
28. Старовойтов М. К. Практичний інструментарій організації управління підприємством : монографія . М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. – М. : Вища школа, 2020. – 294 с.

29. Сушко О. В. Особливості та тенденції формування ринку ресторанного господарства . Сушко О. В. ... Торгівля і ринок України. – 2015. – Вип. 20. – С. 295–310.
30. Холод В. В. Стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища підприємств [Електронний ресурс] . Холод В. В. – Режим доступу: <http://trade.donduet.edu.ua/download/....Holod.pdf>. – Назва з екрана.
31. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами . Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська . Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 1. – Т. 1. – С. 41–45.
32. Черданцева І. Г. Планування діяльності у ресторанному бізнесі з урахуванням тенденцій ринку . І. Г. Черданцева .. Збірник наукових праць ЧДТУ. – 2017. – Випуск 47. - С.83 - 89
33. Чернега О. Б. Інноваційна компонента конкурентоспроможності економіки України . О. Б. Чернега, В. С. Білозубенко, І. С. Бондаренко. – Донецьк : [б. в.], 2010. – 327 с.
34. Шишко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку [Електронний ресурс] . Шишко О. С. – Режим доступу: <http://www.economix.com.ua>. – Назва з екрана.

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	2908,4	2908,4
первісна вартість	1011	2963,8	2963,8
знос	1012	(55,4)	(55,4)
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4911,3	4918,4
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	45,1	379,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		

за виданими авансами			
з бюджетом	1135	241,2	111,7
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахований доходів	1140		21,3
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	()	()
Поточні фінансові інвестиції	1160	20,6	64,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	106,5	
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	0,4	0,9
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		5619,4
резервах незароблених премій	1183	413,8	2631,9
інших страхових резервах	1184	64,8	274,5
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	3587,7	1555,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	8977,6	9379,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	440,0	440,0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	26,5	26,5
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	-189,5	-313,4
Емісійний дохід	1411	()	()
Накопичені курсові різниці	1412	277,0	153,1
Резервний капітал	1415	440,0	440,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	26,5	26,5
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	-189,5	-313,4
Інші резерви	1435	()	()
Усього за розділом I	1495	277,0	153,1
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	315,7	224,3
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	1452,3	2069,8

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	50,7	31,7
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530	33,7	-
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	1257,6	1281,6
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	3110,0	3607,4
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	5590,6	5619,3
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	440,0	440,0
Інвестиційні контракти;	1535	26,5	26,5
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615		
за розрахунками з бюджетом	1620		
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630		
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	8977,6	9379,8

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	86549	58414
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2019	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2020	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2021	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(43247)	(37930)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	43302	20484
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	55464	39978
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(12605)	(10327)
Витрати на збут	2150	(1461)	(2144)
Інші операційні витрати	2180	(111903)	(48175)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(27203)	(184)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	42	0

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(16895)	(18972)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(43)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(44099)	(19156)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(44099)	(19156)



Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	2908,4	2908,4
первісна вартість	1011	2963,8	2963,8
знос	1012	(55,4)	(55,4)
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4911,3	4918,4
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	45,1	379,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	241,2	111,7
у тому числі з податку на прибуток	1136		

з нарахованих доходів	1140		21,3
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	()	()
Поточні фінансові інвестиції	1160	20,6	64,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	106,5	
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	0,4	0,9
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		5619,4
резервах незароблених премій	1183	413,8	2631,9
інших страхових резервах	1184	64,8	274,5
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	3587,7	1555,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	8977,6	9379,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	440,0	440,0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	26,5	26,5
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	-189,5	-313,4
Емісійний дохід	1411	()	()
Накопичені курсові різниці	1412	277,0	153,1
Резервний капітал	1415	440,0	440,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	26,5	26,5
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	-189,5	-313,4
Інші резерви	1435	()	()
Усього за розділом I	1495	277,0	153,1
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	315,7	224,3
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	1452,3	2069,8
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	50,7	31,7
Благодійна допомога	1526		

Страхові резерви, у тому числі:	1530	33,7	-
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	1257,6	1281,6
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	3110,0	3607,4
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	5590,6	5619,3
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	440,0	440,0
Інвестиційні контракти;	1535	26,5	26,5
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610		
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615		
за розрахунками з бюджетом	1620		
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630		
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	8977,6	9379,8

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	58414	59317
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2019	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2020	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2021	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(37930)	(33917)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	20484	25400
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	39978	52279
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(10327)	(12084)
Витрати на збут	2150	(2144)	(1845)
Інші операційні витрати	2180	(48175)	(54098)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	9652
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(184)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	30

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(18972)	(9345)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(4)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	333
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(19156)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-274
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	59
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(19156)	(0)

