

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент соціальної сфери

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: Дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

На тему «Управління закладами громадського харчування в умовах карантинних обмежень»

Здобувача: Чирви Аліни Володимирівни

Науковий керівник: Кирилюк Володимир Вікторович

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.В. Кир'янова

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__

р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачці вищої освіти Чирві Аліні Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

дистанційної

форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Управління закладами громадського харчування в умовах карантинних обмежень»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "____" _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1

Теоретичні аспекти управління закладами громадського харчування

(назва розділу)

Розділ 2	Аналіз управління ТОВ «Піца Челентано» в умовах карантинних обмежень (назва розділу)
Розділ 3	Напрямки покращення системи управління закладом громадського харчування в умовах карантинних обмежень (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Управління закладом громадського харчування ТОВ «Піца Челентано»
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних та методичних засад управління закладом громадського харчування в періоди карантинних обмежень та після його скасування.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка пропозицій по вдосконаленню системи управління закладу громадського харчування ТОВ «Піца Челентано».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 | Визначити сутність та організаційні аспекти побудови системи управління закладами громадського харчування.

У розділі 2 | Проаналізувати управління ТОВ «Піца Челентано» в умовах карантинних обмежень

У розділі 3 | Розробити напрями удосконалення системи управління закладом громадського харчування в умовах карантинних обмежень.

Завдання підготував
науковий керівник

_____ Кирилюк В.В.
(підпис) (ініціали, прізвище)

Завдання одержав
здобувач

«_____» _____ 20__ р.
_____ Чирва А.В.
(підпис) (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ

Робота складається з трьох розділів, перші два з яких мають три підпункти, третій – два підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти управління закладом громадського харчування, другий розділ є аналітичним, в якому проводиться аналіз діяльності підприємства ТОВ «Піца Челентано», третій розділ є рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи становить 58 сторінок, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі представлено 6 рисунків та 5 таблиць. Під час написання роботи використано 16 джерел. Робота містить один додаток.

Об'єктом дослідження є заклад ресторанного господарства ТОВ «Піца Челентано». **Предметом** дослідження є управління ресторанним закладом в періоди карантинних обмежень та після їх скасування.

Метою роботи є розробка пропозицій по вдосконаленню системи управління закладу громадського харчування ТОВ «Піца Челентано».

Завдання роботи:

- Визначити сутність та основні види закладів громадського харчування;
- Виявити організаційні аспекти побудови системи управління закладами громадського харчування;
- Розглянути нормативно-правову базу функціонування закладів громадського харчування;
- Дати організаційно-економічну характеристику закладу громадського харчування;
- Провести порівняльний аналіз управління ТОВ «Піца Челентано» в карантинний та докарантинний періоди;
- Дати оцінку управлінню закладом громадського харчування в умовах

карантинних обмежень;

- Запропонувати заходи щодо поліпшення управління закладом громадського харчування;
- Дати оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); анкетування (з метою виявлення ефективності заходів щодо плинності персоналу); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану компанії).

Наукова новизна полягає у проведенні актуального та нового дослідження впливу карантинних обмежень на діяльність ресторанного закладу.

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні розроблених інноваційних рекомендацій з покращення системи управління підприємством в діяльність ТОВ «Піца Челентано».

Ключові слова: управління ресторанним закладом, COVID-19, карантинні обмеження.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент соціальної сфери»

Чирва Аліна Володимирівна

(прізвище, ініціали)

на тему Управління закладами громадського харчування в умовах карантинних обмежень

(назва теми)

1. Актуальність теми: Громадське харчування є однією з найважливіших сфер господарсько-економічної діяльності людини. Ця галузь, з одного боку, забезпечує населення збалансованим харчуванням, з іншого – є однією із форм організації дозвілля громадян. В даний час на діяльність підприємств цієї галузі справляють значний негативний вплив такі проблеми, як зниження споживчої активності через падіння реальних доходів населення, а також епідемія коронавірусу, що призвела до зростання цін та зниження рентабельності багатьох закладів. Крім економічних та соціальних проблем, на ринок вплинуло також і державне регулювання. Саме тому проблеми, що існують у галузі та висока конкуренція вимагають постійної уваги підприємства до ефективності його діяльності, у тому числі й раціонального управління підприємством та його структурними підрозділами.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:.

Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури. Є посилання на усі зазначені в списку літератури джерела.

- Частково критично проаналізовано наведену інформацію: здебільшого кожне твердження, кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.

- Частково наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.

- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.

- В 3-му розділі висвітлено можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Частина рекомендацій мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.

3. Наявність самостійних розробок автора: Частково здійснено аналіз управління ТОВ «Піца Челентано» в умовах карантинних обмежень. Розроблено напрямки покращення системи управління закладом громадського харчування в умовах карантинних обмежень

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Щодо цінності теоретичних висновків: Досліджено підходи щодо сутності понять даної теми, що показало багатогранність та складність цієї теми. Проаналізовано елементи системи управління закладами громадського харчування та відображено полеміку авторів.

Щодо цінності практичних рекомендацій: авторкою запропоновано переорієнтації процесів рекрутингу, навчання та адаптації персоналу в формат онлайн; посиленні комунікації з персоналом; запуску програми лояльності та ефективній роботі із CRM-системою; визначенні чіткої маркетингової стратегії розвитку та запровадженні рекламної кампанії відповідно до даної стратегії; запровадженні системи НАССР у закладі; організації нового виду послуг – кейтерингу

5. Наявність недоліків: наявні стилістичні порушення оформлення тексту бакалаврської роботи;
недостатньо присутня авторська думка в першому розділі,;
аналіз виконано частково з обмеженими статистичними даними;
оформлення літератури не зовсім відповідає вимогам Методичних рекомендацій.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: допущено до захисту з оцінкою 54 бали

Науковий керівник доцент, кандидат економічних наук

(посада, учене звання, науковий ступінь)

Кирилюк В.В.

(підпис) (прізвище, ініціали)

“ ” 20__ р

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ.....	6
1.1. Сутність та основні види закладів громадського харчування	6
1.2. Організаційні аспекти побудови системи управління закладами громадського харчування	12
1.3. Нормативно-правова база функціонування закладів громадського харчування.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПІЦА ЧЕЛЕНТАНО» В УМОВАХ КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ.....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу громадського харчування.....	24
2.2. Порівняльний аналіз управління ТОВ «Піца Челентано» в карантинний та докарантинний періоди.....	32
2.3. Оцінка управління закладом громадського харчування в умовах карантинних обмежень	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ	43
3.1. Заходи щодо поліпшення управління закладом громадського харчування..	43
3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	50
ВИСНОВКИ	54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Громадське харчування є однією з найважливіших сфер господарсько-економічної діяльності людини. Ця галузь, з одного боку, забезпечує населення збалансованим харчуванням, з іншого – є однією із форм організації дозвілля громадян. В даний час на діяльність підприємств цієї галузі справляють значний негативний вплив такі проблеми, як зниження споживчої активності через падіння реальних доходів населення, а також епідемія коронавірусу, що призвела до зростання цін та зниження рентабельності багатьох закладів. Крім економічних та соціальних проблем, на ринок вплинуло також і державне регулювання. Саме тому проблеми, що існують у галузі та висока конкуренція вимагають постійної уваги підприємства до ефективності його діяльності, у тому числі й раціонального управління підприємством та його структурними підрозділами.

Виклики, кинуті пандемією COVID-19, стали серйозним випробуванням для підприємств усіх галузей економіки, але особливо важко довелося компаніям у сфері громадського харчування. У 2020-2021 роках припинили існування сотні підприємств, підприємства, що продовжили роботу, зазнали колосальних збитків, тисячі людей втратили робочі місця.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю наукового обґрунтування методів та інструментів, спрямованих на вдосконалення організації управління підприємствами громадського харчування під час запровадження карантинних обмежень. Це пов'язано з можливими і подальшими введеннями подібних обмежень при інфекційних захворюваннях подібного масштабу, що зумовлює необхідність пошуку дієвих методів управління в умовах подібної кризи.

Дослідженням даної проблематики займалися численні вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких І.І. Черленяк, О.А. Курей, О.М. Скібіцький, В.І. Шарий, М. Т. Лю, Л. Гаур, Е. Ардані, К. Нісар та інші. Проте їх дослідження спрямовані в більшій мірі на зміни в сфері громадського харчування, викликані пандемією, ніж на пошук конкретних змін в управлінні закладами, що

підтверджує необхідність проведення даного дослідження.

Метою роботи є розробка пропозицій по вдосконаленню системи управління закладу громадського харчування ТОВ «Піца Челентано».

Відповідно до мети сформовані наступні **завдання**:

- Визначити сутність та основні види закладів громадського харчування;
- Виявити організаційні аспекти побудови системи управління закладами громадського харчування;
- Розглянути нормативно-правову базу функціонування закладів громадського харчування;
- Дати організаційно-економічну характеристику закладу громадського харчування;
- Провести порівняльний аналіз управління ТОВ «Піца Челентано» в карантинний та докарантинний періоди;
- Дати оцінку управлінню закладом громадського харчування в умовах карантинних обмежень;
- Запропонувати заходи щодо поліпшення управління закладом громадського харчування;
- Дати оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є заклад ресторанного господарства ТОВ «Піца Челентано».

Предметом дослідження є управління ресторанним закладом в періоди карантинних обмежень та після їх скасування.

В роботі було використано наступні **методи** дослідження: методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); анкетування (з метою виявлення ефективності заходів щодо плинності персоналу); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану компанії).

Наукова новизна полягає у проведенні актуального та нового дослідження впливу карантинних обмежень на діяльність ресторанного закладу.

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні розроблених інноваційних рекомендацій з покращення системи управління підприємством в діяльність ТОВ «Піца Челентано».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи, статистичні дані, дослідження українських та закордонних дослідників з тематики кваліфікаційної роботи.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

1.1. Сутність та основні види закладів громадського харчування

Громадське харчування — галузь народного господарства, що виробляє та реалізує готові харчові продукти та напівфабрикати. До таких підприємств належать: ресторани, кафе, бари, піцерії, кав'ярні, кулінарні та кондитерські цехи, пельмені, млинцеві та всі види закладів швидкого харчування. Усі заклади харчування поділяються на: державні та приватні. Вищезгадані установи є типовими установами приватного сектору. До державного сектору належать заклади харчування для дітей, школярів, військовослужбовців, людей похилого віку, стаціонарів та інших подібних закладів [1].

Термін «заклад громадського харчування» більше використовувався за радянських часів, а сьогодні терміни «ресторан», «ресторанний бізнес», «ресторанний бізнес» вживаються в більшості країн світу для позначення галузі. Але в цьому випадку підприємства надають послуги харчування населенню у вигляді кулінарної продукції, реалізуючи та організовуючи харчування для різних груп населення [2].

Усі заклади ресторанного господарства залежно від торгово-виробничої діяльності використовують асортимент продукції у формі обслуговування споживачів, поділяються на такі основні види: заготівельні, доготівкові та ті, що мають повний цикл виробництва [3].

До заготівельних закладів належать підприємства, які переробляють сировину та виробляють з неї різноманітні напівфабрикати, кулінарні та кондитерські вироби для постачання готової продукції. Ці підприємства мають просторі складські приміщення, холодильні та морозильні камери, рефрижераторні спеціального призначення, високопродуктивне технічне обладнання. Це виробниче приміщення необхідне для безперебійного

виробництва, зберігання, транспортування та реалізації напівфабрикатів та готової продукції, що гарантує високу продуктивність та якість продукції.

До таких підприємств відносяться різні кулінарні, кондитерські, борошняні цехи, а також спеціалізовані цехи.

До доготовкових закладів відносяться підприємства, в яких більшість страв та кулінарних виробів виробляють із напівфабрикатів, що отримуються із заготівельних підприємств, та організують обслуговування споживачів. До них відносяться закуочні, кафе, бари, окремі ресторани.

До закладів, що мають завершений виробничий цикл, належать підприємства з умовами для переробки сировини, виробництва напівфабрикатів, обідів, виробництва кондитерської продукції. Сюди входять підприємства, які мають як виробничі приміщення, так і обслуговуючі торгові зали (банкетні та обідні зали). Це великі ресторани, кафе, піцерії тощо. Відмінною рисою галузі громадського харчування є виробництво і реалізація продуктів та організація їх споживання в залах, поєднання культурних розваг із споживчими. Це значно ускладнює роботу закладів громадського харчування та підвищує службові обов'язки керівництва та всього персоналу.

Типи підприємств громадського харчування - типи підприємств з відмінними характеристиками обслуговування, асортиментом проданої кулінарної продукції та спектром послуг, що надаються споживачам. Відповідно до класифікації підприємств громадського харчування всі вони поділяються на такі типи за формою обслуговування, інтер'єром банкетного та обіднього залу, місцем розташування, комфортом, видом та асортиментом продукції: ресторан, бар, кафе, закуочна, їдальня (рис.1.1) [4].

Крім того, при визначенні типу закладу громадського харчування враховуються також такі показники:

- обсяг реалізованого готового продукту, його різновид і складність його приготування;
- виробничо-технічне оснащення, архітектура, дизайн і планування інтер'єру, об'єкти;

- якість обслуговування;
- рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу;
- спосіб і форма обслуговування;
- надання відповідних побутових послуг;
- колектив людей, що обслуговуються;
- місцезнаходження закладу.



Рисунок 1.1. - Основні типи закладів громадського харчування [4]

Ресторан - підприємство громадського харчування з широким асортиментом вишуканих страв, включаючи замовні та фірмові, горілчані, тютюнові та кондитерські вироби, у поєднанні з високим рівнем обслуговування зі стильним та оригінальним дизайном та інтер'єром, а також культурними розвагами для відвідувачів [5].

Виділяють такі ресторани:

1. За асортиментом проданої продукції: є національна кухня, є світова (італійська, французька, японська), а також пивні, рибні та ін.
2. За місцем розташування: ресторани готелю, розташовані на відпочинку площі, станції, вагони-ресторани, на кораблі тощо [6].

Ресторан – це найкомфортніший заклад громадського харчування з широким асортиментом страв, включаючи фірмові та рекомендовані. Індивідуальні страви – це страви, які необхідно індивідуально приготувати та

оформити після отримання замовлення від споживача. До фірмових страв можна віднести страви за новими рецептами, новими технологіями або новими інгредієнтами.

Ці страви відображають характер даного закладу громадського харчування. Вони повинні відрізнятися оригінальним дизайном, щоб вдало поєднувати продукт за смаком. Обслуговування ресторану здійснюють висококваліфіковані офіціанти та кухарі. Власника ресторанного бізнесу називають ресторатором; обидва слова походять від французького дієслова *restaurer* (відновлювати, зміцнювати, годувати).

Бар – це питний заклад з барною стійкою та обмеженим асортиментом товарів з продажу змішаного, міцного алкоголю, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, швидкого споживання, закусок, десертів, борошняних кондитерських виробів та покупних товарів [7]. За асортиментом продукції бар поділяється на: молочні, пивні, винні, кавові, коктейль-бар, барбекю-бар, фреш-бар тощо; відповідно до конкретної ситуації обслуговування: - відео-бар, вар'єте-бар, караоке-бар і т. д., відповідно до часу роботи – денні і нічні. Деякі бари можуть бути частиною ресторану або готелю.

Слово «бар» походить від назви стійки, за якою здійснюється розлив напоїв. Здебільшого за барною стійкою, поза досяжністю клієнтів, стоять декоративні полиці, заповнені склянками та пляшками. Сидячи прямо за барною стійкою, можна замовити різноманітні страви з меню, навіть якщо бар є частиною ресторану, а основне замовлення робиться в іншій зоні закладу [8].

Кафе – заклад громадського харчування та розваг для відвідувачів з обмеженим асортиментом продуктів у порівнянні з ресторанами. Продає страви, продукти та напої, рекомендовані та фірмові. Залежно від асортименту продукції, яку вони реалізують, кафе поділяються на загальні та спеціалізовані.

Кафе загального типу — це заклад харчування, де пропонується широкий асортимент гарячих та холодних напоїв, хлібобулочних та кондитерських виробів, легких страв та кулінарних виробів, кефірних виробів.

Спеціалізовані кафе створюються в залежності від: асортименту продукції,

що реалізується: кафе-морозиво, кафе-кондитерська, кафе-молочна, кав'ярня (гарячі напої, переважно кава), бістро швидкого обслуговування; за контингентом – молодіжне, дитяче, інтернет-кафе та ін.(рис.1.2)

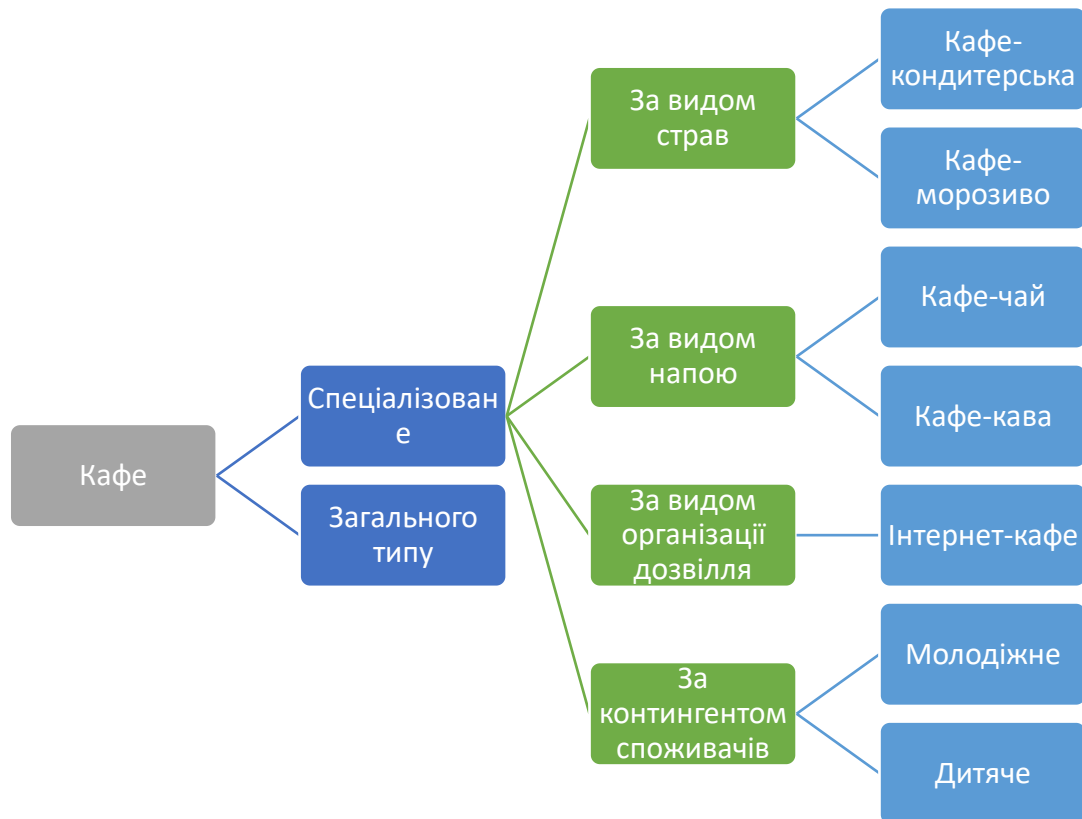


Рисунок 1.2. - Різновиди кафе за ДСТУ 4281:2004 «ЗРГ. Класифікація» [9]

Також кафе розрізняють за методом обслуговування: самообслуговування, індивідуальне обслуговування офіціантами.

Їдальня - громадське або тимчасове підприємство громадського харчування, яке виробляє та продає страви з різноманітного меню протягом тижня. За видами реалізованих страв їдальні поділяються на дієтичні та звичайні. Залежно від команди обслуговування клієнтів - шкільні, студентські, робочі тощо. За місцем розташування - громадські, за місцем навчанням та роботи.

Снек-бар (закусочна) - підприємство громадського харчування, яке пропонує обмежений асортимент простих страв, виготовлених з певного виду сировини, призначених для швидкого обслуговування відвідувачів. За номенклатурою збутової продукції закусочні поділяються на звичайні та спеціалізовані підприємства: пельменну, сосисочну, млинцеву, пиріжкову, пончикову, чебуречну, шашличну, чайну тощо; за типом продажу - закусочна,

бістро, кафетерій тощо.

Існують також такі типи закладів харчування:

- Комплекси громадського харчування:
- об'єднання різних типів закладів харчування в одному комплексі, таких як: ресторани, кафе, закуочні та кулінарні заклади;
- заклади громадського харчування, призначені для обслуговування певних установ і підприємств (називаються закритими мережами) [10].

Загальнодоступні заклади громадського харчування - масові заклади харчування, доступні для всіх груп людей, на відміну від закладів харчування, призначених для обслуговування певних установ і підприємств (так звані «закриті мережі»). Харчові підприємства з необхідними супутніми підприємствами (McDonald's).

Сучасна система харчування має категорії цінності «Люкс», «Преміум», «Перший», «Другий» і «Третій». До перших трьох категорій належать загальнодоступні заклади громадського харчування. До третьої категорії закладів громадського харчування належать їдальні навчальних закладів та їдальні виробничих організацій. Перший і другий типи замовляють основні сектори споживчого ринку. Третю націночну категорію надає сама юридична особа. На даний момент пріоритетним є розвиток другого типу вартісного підприємства - об'єктів громадського харчування, а націнка на його продукцію власного виробництва становить 70% [11].

Клас підприємства громадського харчування - сукупність відмітних характеристик підприємства певного типу, що характеризують якість обслуговування, рівень обслуговування та умови, що надаються. За рівнем обслуговування та методом, обсягом обслуговування, технічним оснащенням, асортиментом збутової продукції та кваліфікацією персоналу ресторани та бари поділяються на три рівні: люкс, елітний та першокласний [12].

Люкс - вишукані інтер'єри, високий комфорт, широкий спектр послуг, асортимент оригінальних та вишуканих рекомендованих та фірмових страв,

ресторанна пропозиція, широкий асортимент рекомендованих та фірмових напоїв, барних коктейлів.

Елітний - оригінальність інтер'єру, комфорт, вибір сервісу, широкий асортимент оригінальних гастрономічних рекомендацій та фірмових страв, ресторанна пропозиція, широкий асортимент рекомендованих та фірмових напоїв, барних коктейлів.

Першокласний - гармонія, комфорт і варіанти обслуговування, різноманітні фірмові страви, продукти та напої, які готує ресторанний комплекс, набір напоїв, просто приготовані коктейлі, в тому числі фірмові та рекомендовані напої - для бару. Кафе, їдальні та закусочні не класифікуються [13].

Існують й інші класифікації, так чи інакше згруповані в групи ЗРГ. Наприклад, за концепцією їх можна згрупувати в три великі категорії: національні, тематичні і ті, які не дотримуються чіткої концепції. Визначальними факторами в цій класифікації є інтер'єр, кухня, атмосфера, назва, співвідношення ознак, які дозволяють побачити, наскільки яскраво вони відображають основну ідею закладу і як вони взаємодіють.

Все вищесказане свідчить про те, що не існує закладів громадського харчування, прийнятого всіма класифікаціями ЗРГ, оскільки це бізнес, який постійно розвивається.

На думку автора, в усі часи заклади громадського харчування були одними з найпотужніших двигунів розвитку економіки. Велика різноманітність їх видів та типів дозволяє охопити максимальну кількість споживачів, що і зумовлює їх популярність. Розглянемо, як саме здійснюється управління закладами громадського харчування та які існують особливості менеджменту в даних закладах.

1.2. Організаційні аспекти побудови системи управління закладами громадського харчування

У вітчизняній та міжнародній науковій літературі широко роз'яснено

поняття «менеджмент».

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

- заклад опікується потребами і попитом ринку, потребами конкретних споживачів, організацією виробництва тих видів продукції, які користуються попитом і можуть принести підприємству очікуваний прибуток;
- бажання постійно підвищувати ефективність виробництва: отримувати найкращі результати за менших витрат;
- фінансова незалежність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто відповідає за кінцевий результат компанії або її підрозділів;
- цілі та плани постійно коригуються відповідно до ринкової кон'юнктури, кінцевий результат компанії або її економічного підрозділу визначається ринком під час обміну;
- для прийняття обґрунтованих оптимальних рішень необхідні різноманітні розрахунки з використанням сучасних інформаційних баз з комп'ютерною технікою [14].

Система управління підприємством — це принцип і механізм прийняття рішень, потоку інформації, планування, а також система стимулювання та матеріального стимулювання. Стандартна система управління включає: опис заходів, необхідних для реалізації політики компанії у формі процесу; опис послідовності та взаємодії цих процесів; організаційну структуру, розподіл відповідальності всередині системи; методи та прийоми реалізації процесу; встановити стандарти та методи, необхідні для моніторингу процесу; встановити інформаційні канали, необхідні для моніторингу процесу [15].

Тому на основі сучасних методів управління підприємство моделюється як сукупність процесів, кожен з яких знаходиться під контролем і управлінням відповідальних осіб. Конкретний набір цих процесів складає основу стандартної системи управління [16].

На думку автора, в сучасних умовах вмілий менеджмент є необхідною

умовою ефективного функціонування підприємства та досягнення ним поставлених цілей.

Кожна стандартна система управління розроблена для реалізації політики, встановленої керівництвом компанії в цій сфері.

Сукупність спеціалізованих систем управління та єдиної управлінської інформаційної системи є загальною системою управління підприємством, яка спрямована на реалізацію загальної політики підприємства і знаходиться в процесі постійного контролю, аналізу та вдосконалення[4]. Існують дві категорії принципів створення систем управління в закладах громадського харчування: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління, і принципи, що визначають напрямок розвитку системи управління, які було згруповано в табл. 1.1. Додатку А.

Під керівництвом підприємств громадського харчування розуміють різноманітні способи упорядкованого впливу на об'єкти (господарські одиниці) з метою розвитку та вдосконалення технологічних процесів виробництва, торгівлі та власного виробництва, їх реалізації, обслуговування споживачів при найменших витратах праці та засобів. Системне управління закладами харчування є досить складним і вимагає від керівників прийняття рішень для ефективного досягнення поставлених цілей [17].

Механізм управління закладами громадського харчування формується під впливом загальних характеристик і закономірностей розвитку ринкової економіки. Водночас цей механізм визначається перевагами закладів у галузевій структурі та корпоративними характеристиками, такими як швидкість обороту капіталу, чутливість до ринкової інфраструктури, індивідуалізовані та нестандартні технології виробництва та надання послуг, динамічність організаційної форми та структури управління[4].

До складу закладів громадського харчування можуть входити виробничі структурні підрозділи (дільниць, бригад, бюро, відділень, дільниць, цехів, виробництв тощо), а також функціональні структурні підрозділи адміністративних органів (відділів, управлінь, служб тощо) [18].

Функції, права та обов'язки структурного підрозділу підприємства визначаються його положенням і затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами.

Підприємство самостійно визначає власну організаційну структуру, чисельність працівників та штатний розклад.

Підприємства мають право створювати філії, представництва та інші відокремлені підрозділи, а також узгоджувати місце розташування філії з відповідним органом місцевого самоврядування в порядку, встановленому законодавством. Такі відокремлені філії не мають статусу юридичної особи і діють відповідно до відповідних положень, затверджених підприємством.

Організаційна структура менеджменту забезпечує стабільність системи управління та дає можливість підприємству діяти ритмічно, не зазнаючи впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Організаційна структура управління створена через необхідність розподілу прав та обов'язків між різними підрозділами організації. Оптимальна структура – це така структура, яка дає змогу компанії ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, ефективно та належним чином розподіляти й спрямовувати зусилля співробітників, задовольняти попит споживачів на послуги та продукти та з високою ефективністю досягати певних цілей [19].

Для створення організаційної структури необхідно:

1. Визначити робочі місця, які виконують конкретні функції (вертикальна структура);
2. Групова робота у відділах та структурних підрозділах (структурні ієрархії);
3. Координувати функціональну діяльність (горизонтальна структура).

Організаційна структура сучасних закладів громадського харчування зводиться до модифікацій основних структурних типів, таких як лінійні, функціональні та лінійно-функціональні функції [20].

Для функціонування ресторанного бізнесу в цілому важливий особливий вид діяльності - управління підприємством та його підсистемами. Менеджери

мають чітко визначену посаду в організації, згідно з якою вони виконують певні покладені на них функції.

Кожна організація має певну кількість управлінських рівнів, властивих їй. Як правило: вище керівництво (інституційне), середнє (адміністративне) та нижче (технічне).

На технічному (базовому) рівні є менеджери (керівники виробництва, завідувачі (метродотель), завідувачі кондитерськими підприємствами, завідувачі складами та інші), які здійснюють необхідні поточні операції, щоб забезпечити ефективну роботу виробництва або надання послуг. Керівники підрозділу - це молодші керівники, які безпосередньо керують працівниками (виконавцями, особами, які не приймають рішення) і відповідають за використання виділених їм ресурсів у певному порядку: персоналу, сировини, обладнання тощо, для виробничого процесу та підтримання їхньої діяльності. Менеджери цього рівня повинні мати вищу технічну освіту.

Функція середнього (адміністративного) менеджера полягає в управлінні та координації підсистем всередині організації, вони координують різні форми діяльності та роботи в різних підрозділах організації; координують і контролюють роботу молодших менеджерів; виявляють проблеми; вивчають фактори, що викликають проблеми; розробляють творчі рішення, особливо для покращення процесів виробництва, технічного обслуговування та забезпечення ресурсами; готують рекомендації для основних підсистем (виробництва, організації та обслуговування) та інформацію для рішень вищого керівництва, передаючи рішення у вигляді конкретних завдань нижчому керівництву.

До цієї групи входять керівники відділів, керівники проектів, керівники підрозділів тощо. Менеджери цього рівня повинні мати вищу освіту відповідної галузі (економіка чи технології).

Менеджери вищого (інституційного) рівня здійснюють довгострокове планування, приймають рішення щодо діяльності організації, розробки продуктів, ціноутворення, маркетингової політики та адаптації організації до змін; керують взаємовідносинами між організацією та зовнішнім середовищем, в якому вона діє.

Вищий керівник — це особа або дуже обмежена група людей, які відповідають за прийняття ключових рішень для всієї організації. Вони повинні мати вищу економічну освіту.

Ієрархія управління формує організаційну ієрархію підприємства, де кожен підрозділ управління знаходиться на своєму місці і виконує заздалегідь визначену функцію.

У процесі виконання функцій менеджерам доводиться приймати велику кількість рішень, здійснюючи планування, організовуючи роботу, мотивуючи працівників, яким доручається виконання роботи, контролюючи та координуючи їхні дії (рис. 1.3).

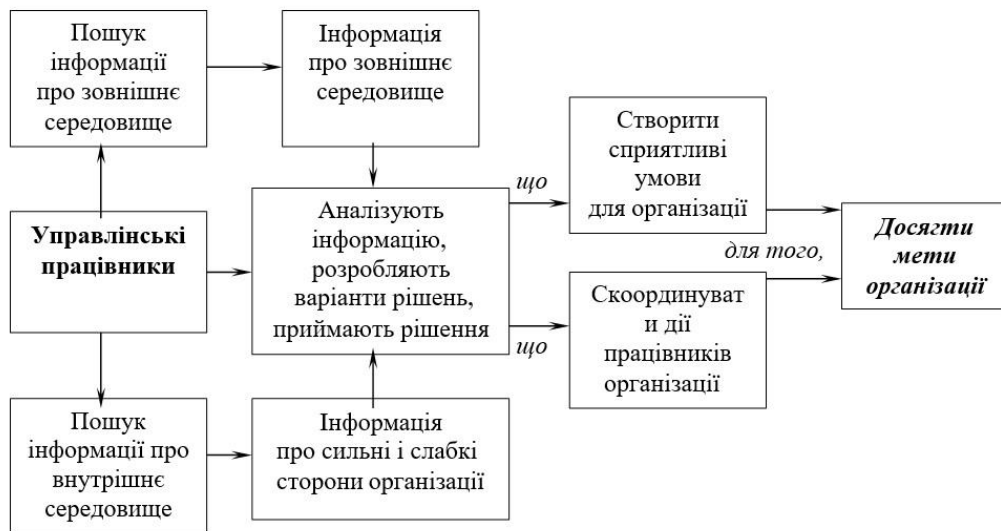


Рисунок 1.3. - Зміст процесу управління закладами громадського харчування
Джерело: складено автором на основі [21]

Плануючи майбутню діяльність, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх, досягнення. У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідним засобами – тощо.

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності (управлінського циклу), оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу,

енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Практичний досвід сучасних закладів громадського харчування свідчить, що управлінська здатність гарантує продуктивність і конкурентоспроможність підприємств [22]. Підвищення продуктивності та/або гнучкості сприяє зниженню операційних витрат (виробництво (надання) більшої кількості продуктів (послуг) з використанням тих самих ресурсів; темпи зростання послуг перевищують темпи зростання кількості використаних ресурсів тощо).

Отже, на думку автора, правильне та вміле управління закладом є неодмінною умовою досягнення стійких економічних результатів та ефективної роботи підприємства в цілому. Для цього менеджер повинен володіти різноманітними методами управління, як класичними, так і сучасними, знати нормативно-правову базу функціонування закладів громадського харчування, а також вміти пристосовуватись до нових умов, тобто діяти відповідно до мінливої ситуації.

1.3. Нормативно-правова база функціонування закладів громадського харчування

Основним документом, що визначає загальні вимоги до організації заходів у сфері громадського харчування, є Закон України № 3682-ХІІ від 15.12.1993 р. «Захист прав споживачів», «Положення про порядок торгівлі та торговельного обслуговування» Кабінету Міністрів України від 08.02.95 р. № 108 (далі – Порядок № 108) та Положення про діяльність місць (підприємств) громадського харчування, затвердженого наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.02.2002 р. (далі - Положення № 219)) [23].

Громадське харчування є торговельно-виробничою діяльністю і вважається торговельною діяльністю за п. 7 Порядку № 108. Цим пунктом визначено, що суб'єкти господарювання у сфері громадського харчування можуть

мати такі види закладів громадського харчування:

- фабрики-кухні, фабрики-заготівники, столові, ресторани, кафе, закуочні, бари, буфети та ін. окремі приміщення або будівлі, які мають, як правило, зал, обладнаний стільцями та столиками для вживання їжі, необхідні виробничі та побутові приміщення для її приготування;
- відкриті літні майданчики;
- фіксована точка на 20 осіб і більше. Робоче місце повинно бути обладнане холодильним, торговельно-технічним обладнанням, електропостачанням, гарячою та холодною водою, каналізацією;
- кіоски громадського харчування є стаціонарними пунктами, а робочі місця мають бути обладнані так само, як і відкриті літні майданчики, за винятком столів і стільців, які обслуговують відвідувачів.

Основні вимоги до організації закладів громадського харчування викладені в Правилі 219, у статті 1.3 якого зазначено, що «Громадське харчування – це сфера виробничо-торгівельної діяльності з виробництва та реалізації продукції власного виробництва та товарів, що купуються, як правило, для місцевого споживання» [23].

Діяльність у сфері громадського харчування здійснюють підприємства громадського харчування, які є організаційно-структурними підрозділами з виробництва, спільного виробництва та реалізації кулінарної продукції, хлібобулочних виробів, макаронних, кондитерських та покупних товарів. Самостійний заклад громадського харчування або група таких закладів, що належать юридичній особі, є закладом громадського харчування.

Заклади громадського харчування (підприємства) поділяються на типи та класи.

Типи закладів харчування — категорії громадських закладів харчування, об'єднані за ознаками асортименту кулінарної продукції, споживчої сили та організації їх обслуговування (Правило 219, п. 1.3) [23] (рис.1.4).

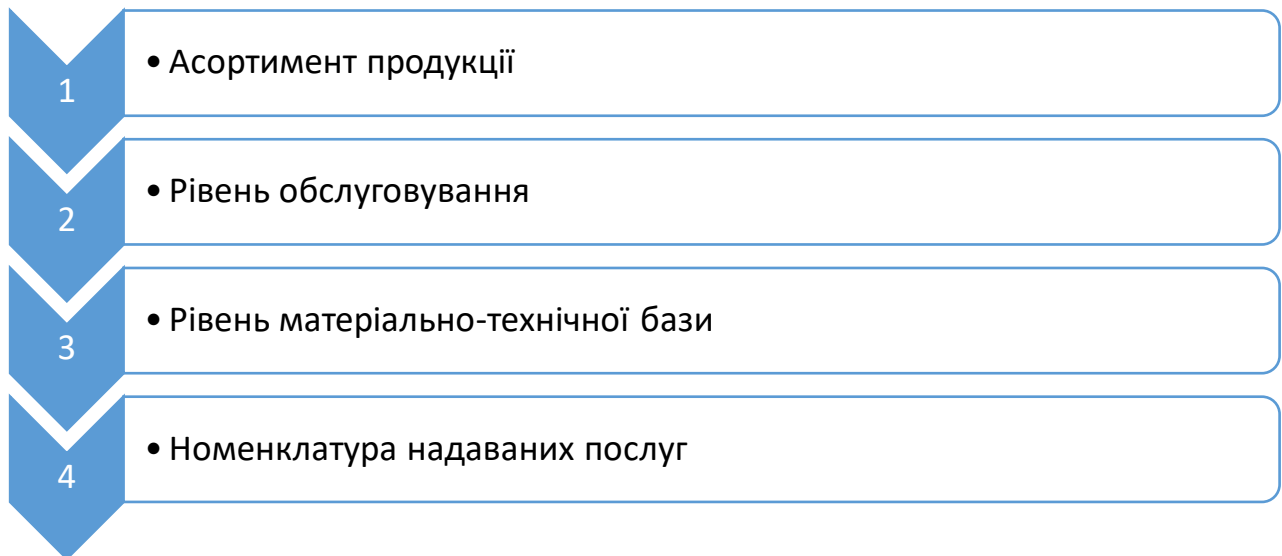


Рисунок 1.4. - Характерні ознаки виробничо-торговельної діяльності ЗГХ за термінологічним визначенням ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» [9]

Перелік можливих типів закладів громадського харчування визначається пунктом 1.5 Правила 219: фабрики-кухні; фабрики-заготівельні; ресторани; бари; кафе; їдальні; закусочні; буфети; магазини кулінарних виробів; кафетерії. Суб'єкти громадського харчування також можуть мати розміри роздрібної мережі для комерційної діяльності (відкриті літні майданчики, кіоски тощо).

Ресторани та бари також оцінюються. Відповідно до п. 1.3 Правил №219 «Тип закладу харчування – це сукупність відмітних ознак закладу певного типу, що характеризує ступінь зручності, що надається споживачам, рівень та умови реалізації харчових продуктів для місцевого споживання» [23].

Правилами № 219 передбачені такі класи ресторанів та барів: перший, вищий та люкс.

Правило передбачає самостійний відбір суб'єкта господарської діяльності за типом і класом закладів харчування. Відповідно до цього положення Правило №219 відрізняється від правил, які набули чинності до 31 серпня 2002 року. Для підтвердження відповідності обраній категорії необхідний спеціальний сертифікат. Наразі такого погодження не потрібно.

Відомості про тип закладу харчування та його категорію (бари та ресторани) необхідно вказати на таблиці на лицьовій стороні закладу (п. 1.7

Правил №219).

Створення закладів (підприємств) громадського харчування погоджується з органами місцевого самоврядування та установами державної санітарно-епідеміологічної служби у порядку, встановленому законодавством (п. 1.6 Правил № 219). Відповідно до статті 41 Закону України від 24 лютого 1994 р. № 4004-ХП «Про забезпечення гігієнічного та епідемічного благополуччя населення» висновок про дотримання гігієнічних норм закладами громадського харчування затверджується державним санітарним лікарем [23].

Санітарно-гігієнічні вимоги до приміщень, обладнання, інвентарю, посуду, прийому та зберігання продуктів харчування, переробки сировини та виробництва продуктів громадського харчування, роздачі готової їжі, організації та дотримання особистої гігієни працівників відповідно до правил санітарії. Це основний документ, і його вимогам має відповідати заклад харчування. Зокрема, обслуговуючий персонал повинен мати особисті медичні книжки, в яких фіксуються дані про результати чергових медичних оглядів.

Крім того, згідно з п.1.9 Правил №219, усі суб'єкти господарювання у сфері громадського харчування повинні мати Санітарні правила.

Асортимент продукції має бути узгоджений з державною санітарно-епідеміологічною службою та використовується лише для відкриття закладу (підприємства) та й при змінах технічного процесу закладу (Правило 219, п. 2.1) [23]. Це положення також підтверджується листом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29.10.2002 р. № 54-24/300. На жаль, ці документи не пояснюють, що означає термін «зміна інституційних технічних процесів». При широкому тлумаченні цього поняття узгодження сфери застосування з СЕС може бути нерідким явищем.

Відповідно до п.5 Переліку професій, виробництв та організацій, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 травня 2001 р. № 559, працівники зобов'язані проходити попередні (перед прийомом на роботу) медичні огляди та отримувати медичні книжки, у тому числі:

– Адміністрація;

- завідувачі виробництва;
- кухарі та кухонні працівники;
- кондитери;
- офіціанти;
- працівники складів, холодильників;
- персонал, що має обладнання, прибиральники приміщень;
- працівники, які мають доступ до прибирального інвентарю, посуду, обладнання (обслуговуючий персонал установ для прибирання, миття та дезінфекції), працівники, тимчасово зайняті на підприємствах харчування.

Обов'язкові медичні огляди (періодичні профілактичні медичні огляди) проводяться за рахунок роботодавця: підприємства, установи, організації або фізичної особи - суб'єкта господарювання, що використовує працю своїх працівників. Бланки особистих медичних карток працівників надаються роботодавцем, а роботодавець подає до установи державної санітарно-епідеміологічної служби наступні документи: заяву на будь-які форми; копії реєстраційних посвідчень; список працівників, які проходять обов'язкові профілактичні медичні огляди, особисту медичну книжку; довідка про особисту медичну документацію; документ про сплату збору [23].

Медичні книжки зберігаються у роботодавця, оскільки санепідемстанція може вимагати їх для перевірки. Хоча в деяких випадках допускається зберігати особисту медичну книжку роботодавця у працівника, коли це недоцільно або неможливо.

Крім того, власники ресторанів, які реалізують продукти харчування, зобов'язані забезпечити кожного працівника формою чи іншим одягом, що відповідає гігієнічним вимогам.

Отже, в першому розділі даного дослідження було окреслено теоретичні аспекти управління закладами ресторанного господарства.

В першому підрозділі було здійснено дослідження сутності та підходів до класифікації та типологізації закладів громадського харчування. Виявлено, що

заклади харчування – це підприємства, які надають послуги харчування населенню у вигляді кулінарної продукції, реалізуючи та організовуючи харчування для різних груп населення. На сьогодні існує велика кількість різноманітних закладів ресторанного господарства, які поділяються на типи, види та класи в залежності від ключових характеристик.

В другому підрозділі було окреслено підходи до менеджменту ресторанних закладів. Виявлено, що під керівництвом підприємств громадського харчування розуміють різноманітні способи упорядкованого впливу на об'єкти (господарські одиниці) з метою розвитку та вдосконалення технологічних процесів виробництва, торгівлі та власного виробництва, їх реалізації, обслуговування споживачів при найменших витратах праці та засобів. Загалом управління ресторанним закладом є впливом на підприємство з боку менеджера з метою забезпечення його сталого розвитку та ефективного функціонування.

В третьому підрозділі було здійснено аналіз нормативної-правової бази функціонування закладів ресторанного господарства. Виявлено, що дані заклади функціонують згідно вимог діючого законодавства, а особливості їх роботи визначають Закони України та положення Кабінету Міністрів України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПІЦЦА ЧЕЛЕНТАНО» В УМОВАХ КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ

2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу громадського харчування

«Піцца Челентано» (Pizza Celentano, ТОВ «Fast Food Systems») — всеукраїнська мережа ресторанів швидкого обслуговування, об'єднаних однією концепцією та ціновою політикою.

К кваліфікаційній роботі пропонується до розгляду ТОВ «Піцца Челентано» м. Житомир. ТОВ «Піцца Челентано» має дві піцерії, які розташовані в Житомирі майдан Соборний, 7/1 та вул. Велика Бердичівська, 55. Дане підприємство спеціалізується на наданні послуг громадського харчування.

ТОВ «Піцца Челентано», як окремий господарюючий суб'єкт, має права юридичної особи та здійснює виробництво, комерцію та діяльність з виконання робіт, надання послуг з метою отримання прибутку (доходу).

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- організація і робота підприємств громадського харчування, відкриття кафе, барів, ресторанів, літніх майданчиків тощо;
- оптова, роздрібна, комісійна торгівля всіма видами продукції і товарів, в тому числі продуктами харчування, алкогольними напоями;
- посередницькі послуги.

Приміщення піцерій є орендованими, які складаються з двох торговельних площ, трьох продовольчих цехів та чотирьох складських приміщень а також двох адміністративних приміщень та чотирьох кімнат загального вжитку.

ТОВ «Піцца Челентано» бере активну участь у розвитку міста, а саме:

- організація громадського харчування;
- надає послуги громадського харчування;

- приймає активну участь у міській благодійній діяльності та культурно-оздоровчих заходах;
- організація приватних вечірок, проведення весіль та дитячих свят.

У ресторані працює дитячий розважально-освітній заклад «Поварьошка», який здійснює наступну діяльність:

- навчає дітей від 6 до 10 років основам приготування їжі;
- організовую недільний дитячий репертуарний театр, в якому беруть участь діти від 4 до 10 років.

Взагалі, ТОВ «Піца Челентано» охоплює дуже широкий спектр продукції та послуг, які допомагають ефективно працювати. Піцерія на житомирському ринку громадського харчування працює лише дев'ять років, але вже зарекомендувала себе за межами міста.

Клієнтська база закладу - понад дві тисячі постійних клієнтів, не тільки жителів міста, а й гості: кияни, одесити, миколаївці, дніпровці тощо.

Книга відвідувань постійно поповнюється новими подяками та благословеннями. Багато українських та іноземних туристичних компаній довіряють годувати своїх туристів.

Щоб задовольнити високі запити населення, ресторан потребує високоякісної продукції, тому постійно перевіряє якість товарів на українському ринку. ТОВ «Піца Челентано» не зупинилося на житомирських постачальниках, а співпрацює з найбільшою компанією з морепродуктів «Укрморепродукт». Компанія подає рибу та морепродукти не в замороженому, а в охолодженому вигляді. Для цього потрібні спеціальні контейнери і холодильники. Компанія, яку очолює ФОП Пашенко, працює як дистриб'ютор з найбільшими компаніями з морепродуктів.

М'ясною та овочевою продукцією ресторан вдовольняється на місцевому ринку, але постійно перевіряє якість продукції, на вміст нітратів, хіміко-біологічний склад та інше у місцевій лабораторії. До магазину та бару ресторан постійно купує алкогольні та безалкогольні товари, якість яких допомагають забезпечувати такі компанії; «Бюровин» місто Київ; «Марком» місто Одеса.

Важлива перевага ТОВ «Піца Челентано» - це відмінний сервіс, який є слабкою ланкою всіх новачків, а іноді і слабкою ланкою усталеного бізнесу. Особливу увагу слід звернути на знання, вміння, старанність, а іноді й на настрої колективу. Тому керівництво ресторану приділяє особливу увагу та покладається на працівників. Працівники промислових і торгових цехів постійно проходять перепідготовку, беруть участь у навчальних та інформаційних семінарах. Особливу увагу приділяють створенню затишної атмосфери в піцерії.

Організаційна структура управління - упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів та окремих посадових осіб, які взаємопов'язані, підпорядковані та виконують певні функції управління. Організаційна структура управління ТОВ «Піца Челентано» зображена на рис. 2.1.

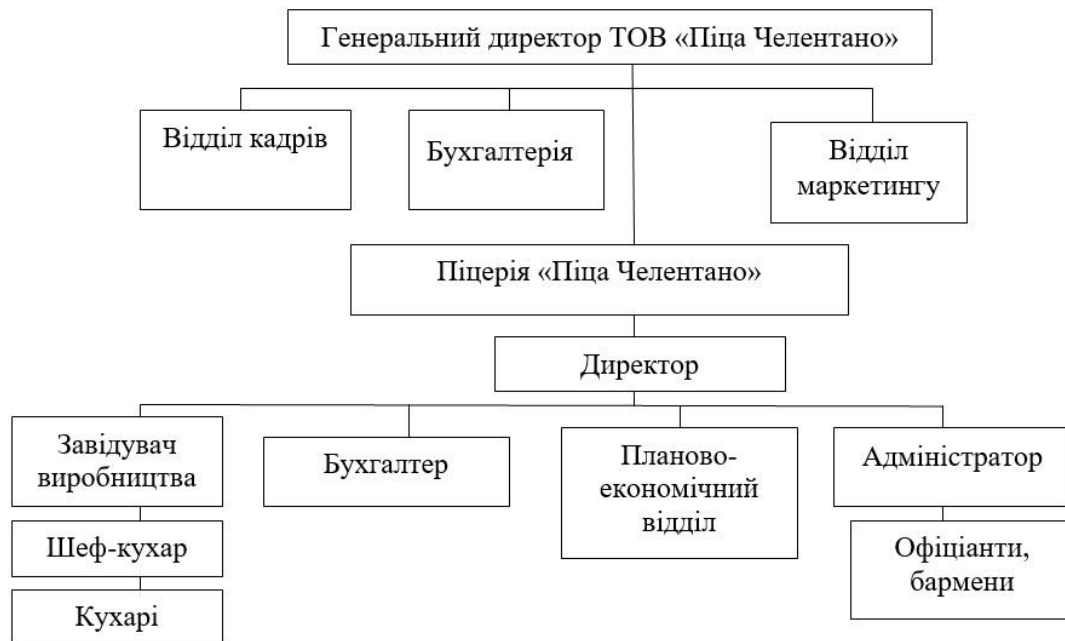


Рисунок 2.1. - Організаційна структура управління ТОВ «Піца Челентано»

Джерело: складено автором

Тому, як видно з рисунка 2.1, у ТОВ «Піца Челентано» запроваджена дивізіональна структура управління. Структура управління поділом праці заснована на поглибленні розподілу праці. Її застосування призводить до децентралізації функцій оперативного управління, що виконуються підрозділами виробничої структури, і централізації загальних функцій компанії (прийняття стратегічних рішень, маркетингових досліджень тощо), які зосереджені на вищих

адміністративних рівнях.

Отже, у разі дивізіональної структури кожний заклад громадського харчування мережі має свою досить розгалужену структуру управління, що гарантує його автономне функціонування.

Перевагами цієї структури є: гнучке коригування змін зовнішнього середовища, швидке прийняття управлінських рішень для підвищення власної якості. Але при цьому структура потребує збільшення кількості менеджерів і витрат на обслуговування.

Директор ТОВ «Піца Челентано» знайомиться з проектом рішення генерального директора щодо діяльності піцерії. Організовує заходи для покращення роботи піцерії та підвищення якості наданих послуг.

Сектор планової економіки планує і контролює постачання сировини, матеріалів і продуктів, контролює надходження та витрати закладу громадського харчування, встановлює відносини з постачальниками.

Адміністратори мотивують і контролюють діяльність обслуговуючого персоналу. Мають безпосередній вплив на офіціантів і барменів, разом з ними забезпечують організацію обслуговування відвідувачів.

Керівники виробництва контролюють технічні процеси і налагодження виробництва, планують виробництво страв і продуктів, а також забезпечують продуктами кухарів, які займаються приготуванням їжі.

Різні підрозділи підприємства взаємозалежні та впливають один на одного. Ефективність кожного окремого підрозділу залежить від ефективності підприємства, а також мережі в цілому. Чіткий розподіл функцій кожного підрозділу організації, обізнаність співробітників кожного підрозділу щодо його позиції, функції та ролі у досягненні цілей компанії на ринку, а також наявність певного ступеня корпоративної культури забезпечують необхідне внутрішнє середовище та ефективну діяльність. На цих принципах побудована діяльність ТОВ «Піца Челентано».

Фінансово-економічний аналіз дає змогу реалізувати такі завдання: оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його поточний

фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу; оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни; оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень; виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації.

Проведемо аналіз показників виробничого потенціалу ТОВ «Піца Челентано» за допомогою даних наведених у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники виробничого потенціалу ТОВ «Піца Челентано»

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
					+/-	%
1.	Статутний капітал, тис. грн.	65,8	65,8	65,8	0	0
2.	Власний капітал, тис. грн	15	124,8	171,3	156,3	1042
3.	Позиковий капітал, тис. грн.	39,4	183,5	236,9	197,5	501,2
4.	Майно разом, тис. грн.	154,4	158,7	165,6	11,2	7,2
5.	Основні засоби (тис.грн.):					
	залишкова вартість	50	49,5	45,4	-4,6	-9,2
	первісна вартість	64,6	69,0	70,2	5,6	8,7
	знос	14,6	19,5	24,8	10,2	69,9
6.	Готова продукція, тис. грн.	4	2,4	4,4	0,4	10
7.	Грошові кошти, тис. грн.	8,4	3,9	2,7	-5,7	-67,8
8.	Середньоблікова кількість працівників осіб	41	46	48	7	17,1

За допомогою даних наведених у таблиці 2.1 можемо побачити, що статутний капітал ТОВ «Піца Челентано» у 2021 році в порівнянні з 2019 роком залишився незмінним і становив 65,8 тис. грн. Розмір власного капіталу підприємства у 2021 році в порівнянні з попередніми роками значно збільшився на 156,3 тис. грн., або в 10 разів. Що ж стосується позикового капіталу, то з даних наведених у таблиці видно, що його розмір у 2021 році в порівнянні з 2019 роком збільшився на 197,5 тис. грн, або на майже в 5 разів.

Аналізуючи стан основних засобів підприємства бачимо, що вони також майже всі мають тенденцію до збільшення. Таким чином, у 2021 році в порівнянні з 2019 роком залишкова вартість основних засобів ТОВ «Піца Челентано» зменшилась на 9,2%, первинна вартість зросла на 8,7%, а знос збільшився на 69,9%.

Готова продукція ТОВ «Піца Челентано» у 2021 році в порівнянні з 2019 роком зросла на 0,4 тис. грн. і становила 4,4 тис. грн. Що ж стосується грошових коштів підприємства, то їх кількість скоротилась на 67,8% і становила у 2021 році 2,7 тис. грн.

Аналіз показників фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Піца Челентано» проведемо за допомогою даних наведених у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Піца Челентано» (тис. грн.)

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
					+/-	%
1.	Доход (виручка) від реалізації продукції	336,3	433,9	480,5	144,2	42,8
2.	Чистий дохід від реалізації продукції	336,3	362,9	400,3	64	19,0
3.	Собівартість реалізованої	124,6	118,8	127,2	2,6	2,0

	продукції (товарів, робіт, послуг)					
4.	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування прибуток; збиток	15,9	134,4	140,4	124,5	783,0
5.	Податок на прибуток від звичайної діяльності	5,4	5,4	6,1	0,7	12,9
6.	Чистий прибуток (збиток)	15,9	139,8	146,5	130,6	у 8,2 р. б
7.	Витрати на операційну діяльність разом	342,3	497,3	440,7	98,4	28,7

За допомогою даних таблиці 2.2 можемо проаналізувати основні економічні показники господарської діяльності підприємства. Доход від реалізації продукції з 2019 року по 2021 рік збільшився на 144,2 тис. грн., це свідчить про те що підприємство ефективно реалізує свою продукцію. Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році збільшився в порівнянні з 2019 роком на 64 тис. грн., а це в свою чергу означає що підприємство є прибутковим, проте з кожним роком чистий дохід має тенденцію до зменшення.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Піца Челентано» також зросла на 2,6 тис. грн. в порівнянні з 2019 роком. Чистий прибуток у 2021 році в порівнянні з 2019 роком збільшився на 130,6 тис. грн., або на у 8 разів і становив 146,5 тис. грн. Це є не досить хорошим показником, що характеризує дане підприємство. ТОВ «Піца Челентано» збільшило свої витрати у 2021 році в порівнянні з 2019 роком на 98,4 тис. грн. про що свідчать дані наведені у таблиці.

Аналіз показників фінансової стійкості проведемо за допомогою даних наведених у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Піца Челентано»

№ з/п	Показники	Нормат. значен.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
1.	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,10	0,78	1,03	0,93
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	<2	9,65	1,27	0,96	-8,69
3.	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,26	1,15	1,43	1,17
4.	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	<0,1	2,62	1,47	1,38	-1,24
5.	Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	0,38	0,68	0,72	0,34

Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власності) характеризує частку капіталу, вкладену власником підприємства в загальну вартість майна. Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономності оцінюється в 0,5. Протягом 2020 та 2021 років коефіцієнт автономності вищий за нормативне значення, а в 2021 році порівняно з 2019 роком він зріс на 0,93, що означає надання позикових коштів у власність, тобто продаж майна, сформованого за рахунок власних джерел, ТОВ «Піца Челентано» зможе погасити борги.

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує загальне джерело того, скільки сукупних одиниць припадає на одиницю власного капіталу. Нормальним значенням коефіцієнта залежності вважається < 2, тому бачимо, що коефіцієнт знаходиться в межах допустимого для 2020 та 2021 років. Порівняно з 2019 роком тенденція зниження цього показника на 8,69 у 2021 році є позитивною.

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує захищеність боргу

підприємства та власних коштів. Наявність більше власних коштів, ніж позикових коштів, свідчить про фінансову стабільність бізнесу. Нормативне значення коефіцієнта >1 , тому ми бачимо, що коефіцієнт фінансової стійкості перевищує нормативне значення за період 2019-2021 років. Тенденція збільшення коефіцієнта на 0,34 процентного пункту у 2021 році порівняно з 2019 роком є позитивною.

За результатами аналізу ТОВ «Піца Челентано» можна зробити висновок, що виробнича діяльність підприємства у 2021 році покращилась у порівнянні з 2019 роком: значне зростання показників продажів та обслуговування, а також темпи зростання чистого прибутку, але фінансове становище підприємства недостатньо добре, про що свідчить неліквідний баланс і фінансова стабільність.

2.2. Порівняльний аналіз управління ТОВ «Піца Челентано» в карантинний та докарантинний періоди

Із початком пандемії в березні 2020 р. ресторанний бізнес був змушений припинити свою роботу. Рішення про запровадження радикальних карантинних обмежень було неочікуваним, а тому підприємства ресторанної сфери абсолютно не були готові до роботи в нових умовах, навіть послуга доставки їжі додому, що була дозволена, не могла компенсувати всіх збитків, що понесли ресторани. За даними аналітичного порталу opendatabot.ua, уже перші тижні після запровадження локдауну кількість працюючих підприємств ресторанного бізнесу скоротилася на 66%, а оборот зменшився на 79% [24].

Після поступового відновлення роботи рівень відвідування ТОВ «Піца Челентано» не відновився до карантинних показників, а значно знизився. Це пояснюється як фінансовими чинниками – падіння купівельної спроможності клієнтів, так і психологічними – занепокоєнням щодо можливості заразитися коронавірусом COVID-19. У таких умовах ТОВ «Піца Челентано» вимушене було оперативно змінювати формат роботи з гостями: із метою підвищення рівня відвідуваності закладу, збереження власного бренду і підприємства у цілому ТОВ

«Піца Челентано» запровадило нові підходи до організації діяльності та безпеки клієнтів. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Реорганізація ТОВ «Піца Челентано» в умовах карантинних обмежень

Реорганізація
- приєднали сервіси доставки їжі Glovo, Uber Eats, Raketa
- розробили нові сервіси роботи: ready to eat та ready to cook
- запустили онлайн-замовлення
- розробили спеціальне меню в карантин
- уклали договір із місцевою службою таксі, через яку здійснюють доставку страв
- запустили виготовлення та доставку напівфабрикатів власного виробництва (вареники, пельмені, хінкалі)

Таким чином ТОВ «Піца Челентано» намагалися оперативно переорієнтуватися на новий формат ведення бізнесу. Стратегія адаптації кожного закладу була унікальною, проте всі вони застосовували схожі методи для реорганізації своєї діяльності.

Значна кількість закладів харчування – 66% відновили свою роботу та генерують 81% доходу від передкарантинних показників [25]. Це свідчить про те, що більше ніж за рік пандемії працюючі заклади змогли не тільки відновити свою діяльність, а й збільшити свій прибуток. Однак велика кількість представників малого та середнього бізнесу не змогла впоратися з катастрофічними наслідками і збанкрутувала.

Для ТОВ «Піца Челентано», як і для всіх закладів громадського харчування та для всієї економіки, актуальними є рекомендації щодо зменшення регуляторного тиску держави на ресторанну сферу в умовах пандемії. Державні та муніципальні органи мають надавати вичерпні та своєчасні роз'яснення щодо обмежень та рекомендацій на період кризи. Державна політика у правовій сфері під час карантину полягає у тому, щоб допомогти утриматися малому та

середньому бізнесу на плаву. Механізми досягнення були описані в низці прийнятих нормативно-правових актів:

1. Закон «Про соціальну підтримку застрахованих осіб та суб'єктів господарювання на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених із метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» визначає:

- порядок отримання застрахованими особами одноразової матеріальної допомоги;
- гарантує можливість одержання державної підтримки суб'єктами малого й середнього підприємництва сфери громадського харчування;
- скасовує стягнення орендної плати за договорами оренди державного й комунального майна в період дії карантину для суб'єктів господарювання, діяльність яких була заборонена в зазначений період;
- скасовує призупинення ліцензії на роздрібну торгівлю алкогольними напоями у разі несвоєчасної сплати ліцензіатами чергового платежу за ліцензії [26].

2. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо соціальної підтримки платників податків на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених із метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2»:

- передбачає списання податкового боргу платникам податків у разі, якщо сукупний розмір боргу платника за всіма податками і зборами не перевищує 3 060 грн та його не погашено станом на 01.11.2020;
- регулює можливість відстрочення до 29 грудня 2021 р. погашення податкового боргу платників податків – фізичних осіб, у тому числі самозайнятих осіб, що в загальній сумі не перевищує 6 800 грн [27].

Таким чином, вищезазначені законодавчі акти, з одного боку, свідчать про розуміння тієї складної ситуації, в якій опинився бізнес у період пандемії. Водночас законодавчі зміни отримали шквал критики стосовно того, що реалізовані зміни були мізерними та не допомогли бізнесу повною мірою боротися з негативними наслідками пандемії та запровадженими карантинними обмеженнями внаслідок неї.

Реагуючи на кризу, ТОВ «Піца Челентано» переглянула ефективність основних бізнес-процесів та адаптувала їх до сучасних умов функціонування бізнесу. Першочергової уваги потребували такі процеси (рис. 2.2):

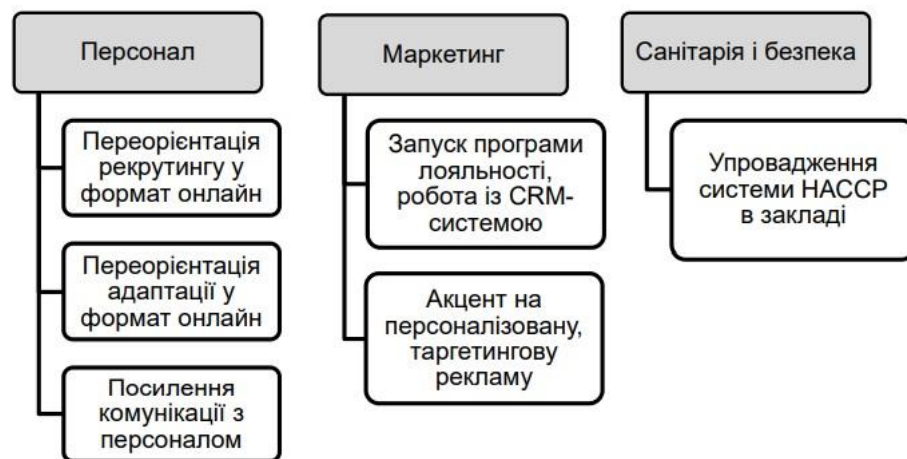


Рисунок 2.2. - Реорганізація бізнес-процесів у ТОВ «Піца Челентано»
в умовах пандемії

Працівники ТОВ «Піца Челентано», нині перебувають не в кращому становищі: постійні карантинні обмеження, спричинені пандемією коронавірусу, та закриття закладів на карантин призвели до скорочення персоналу в закладі, значна частина робітників утратила роботу.

Той персонал, що залишився працювати, зараз знаходиться в невизначених умовах: відсутність упевненості в завтрашньому дні, залежність від установаження карантинних обмежень, ускладнення умов роботи у зв'язку зі встановленими додатковими заходами безпеки у закладі. Ситуація з пандемією негативно вплинула на процес підбору й адаптації персоналу:

- усе менше працівників хочуть працевлаштуватися у сфері ресторанного бізнесу;

- відкриття кордонів у 2021 р. зумовило великий відтік потенційних співробітників за кордон;
- відсутні умови для проведення співбесід та проходження стажування в умовах посиленних карантинних обмежень.

У такій ситуації управлінці ТОВ «Піца Челентано», намагаються створити всі умови задля збереження кваліфікованих кадрів та залучення нових.

1. Переорієнтація процесу рекрутингу у формат онлайн – це вже не просто сучасний інструмент в організації підбору персоналу, а необхідний процес у роботі кожного бізнесу, у тому числі ресторанного, задля забезпечення ефективного закриття вакансій та функціонування закладу. Існуючі канали онлайн-зв'язку, такі як Skype, Zoom, Viber, Telegram, Messenger, Google meet та ін., вже мають усі необхідні інструменти (аудіо, відео) для проведення як індивідуальних, так і колективних співбесід у режимі онлайн, до того ж це безпечний формат комунікації з погляду мінімізації соціальних контактів в умовах пандемії.

2. Переорієнтація процесу адаптації та стажування у формат онлайн. До початку пандемії коронавірусу стажування нових працівників у закладах ресторанного стажування відбувалося оффлайн – шляхом практичної підготовки майбутніх стажерів на базі ресторану, середній термін такого стажування становить 10–14 днів залежно від посади. Однак у періоди посилення карантинних обмежень, коли закладам заборонено приймати відвідувачів, стажування у закладі є неактуальним, при цьому потреба в практичній підготовці нових працівників залишається нагальною. У таких умовах заклади мають перейти на режим онлайн-стажування.

Основні аспекти реалізації такого процесу:

- створення єдиної навчальної бази, що міститиме всі необхідні документи для вивчення новим співробітником (процедури, стандарти, правила, меню тощо). Навчальна база може бути розміщена на платформі Google Диск або шляхом створення спеціального навчального сайту та наповнення його відповідною

інформацією. Нині існує велика кількість безкоштовних сервісів. на базі яких можна створити такий сайт: Bitrix, Wix, Tilda тощо. Стажер отримуватиме доступ до такої бази через посилання;

- закріплення наставника, котрий підтримуватиме регулярну комунікацію зі стажером або групою стажерів, контролюватиме процес засвоєння навчальних матеріалів;
- включити в процес адаптації онлайн-тренінги та презентації.

Таким чином, термін практичної підготовки стажера у ТОВ «Піца Челентано» скорочується до 3–5 днів залежно від посади, оскільки майбутній працівник приходиться уже теоретично підготовленим і йому потрібен мінімальний час, щоб відпрацювати все на практиці.

3. Посилення комунікації з персоналом. Сучасні дослідження підтверджують вагоме значення внутрішніх комунікацій у функціонуванні бізнесу. Результати дослідження Daniel J. Edelman [28], зокрема, свідчать, що суспільство довіряє думці саме внутрішніх працівників компанії порівняно з CEO, топ-менеджерами, клієнтами, думкою експертів, власне PR-функцією компанії, причому це стосується всіх сфер роботи організації. Особливо великого значення система внутрішніх комунікацій набуває в період кризових явищ, яким можна без перебільшення вважати пандемію коронавірусу.

Основні принципи системи внутрішніх комунікацій в умовах пандемії:

- відкрито говорити з працівниками про всі непопулярні заходи, про всі зміни в роботі, про те, як вони убезпечені на роботі;
- не приховувати від співробітників проблем, а залучати їх до розв'язання цих проблем;
- використовувати всі можливі формати комунікації зі співробітниками: корпоративний портал, інформаційні дошки, особисті зустрічі;
- створити форми зворотного зв'язку, щоб у працівників завжди була можливість поставити питання або написати про проблему, що виникла;

- в умовах кризи рекомендовано також проводити регулярні опитування персоналу.

Реорганізація бізнес-процесів у напрямі роботи з персоналом дає змогу ТОВ «Піца Челентано» та іншим підприємствам ресторанного бізнесу зберегти вже працюючих працівників та забезпечити ефективну підготовку нових співробітників.

2.3. Оцінка управління закладом громадського харчування в умовах карантинних обмежень

Власники ресторанів всього світу змушені діяти швидко, залучати всі засоби та ресурси для утримання своїх підприємств у реаліях часу. В таких умовах першочерговим є питання швидкого реагування на ситуацію та гнучкість прийнятих рішень, що передбачають трансформацію ТОВ «Піца Челентано» до змін в реаліях сьогодення. Пандемія Covid-19 змусила керівництво ТОВ «Піца Челентано» розробляти нові механізми для адаптації та збереження життєдіяльності в нових умовах господарювання.

Розвиток підприємств ресторанного господарства зазвичай здійснюється під впливом величезної кількості чинників: політичних, демографічних, соціально-економічних, технічних та інших.

Особливість пандемії Covid-19 в тому, що вона має вплив на всі сфери життя й обмежує розвиток та роботу не тільки закладів ресторанного господарства, але й інших галузей, що взаємопов'язані між собою. У той час коли держава ввела обмеження на діяльність ресторанної індустрії, її вплив розширився також на виробництво тютюнових виробів, горільчано-виних та пивних виробів, одноразового посуду та інші. Багато людей втратили роботу і в цих галузях.

В умовах всебічних обмежень, враховуючи шалені темпи розповсюдження коронавірусу нам жити ще не один рік. Гнучкість ТОВ «Піца Челентано» як і всього ресторанного бізнесу під умови сьогодення, вимагають переорієнтації

послуг сфери обслуговування та індивідуалізації цих послуг під споживача. Для утримання клієнтів ТОВ «Піца Челентано» пропонує різноманітні пропозиції з індивідуального доставлення продуктів та індивідуалізації ресторанних послуг.

Змінений формат роботи ТОВ «Піца Челентано» зі споживачем для - це вимушений формат роботи в умовах пандемії. Чітка та якісна реклама ТОВ «Піца Челентано» в Інтернет мережі, ще один зі способів пошуку власного споживача.

Таким чином, ТОВ «Піца Челентано» як і весь ресторанний бізнес зіткнувся з найбільшим викликом за останні роки. Склавши руки та чекати закінчення пандемії Covid-19 – це утопія для закладів ресторанної індустрії. Гнучкість до ситуації та швидка переорієнтація до умов сьогодення, це єдиний спосіб збереження власного ресторанного бізнесу.

Реорганізація бізнес-процесів у напрямі роботи з персоналом дає змогу ТОВ «Піца Челентано» зберегти вже працюючих працівників та забезпечити ефективну підготовку нових співробітників. Не менш важливим процесом у трансформації ТОВ «Піца Челентано» є напрям маркетингу, і в сучасних умовах управлінці акцентували увагу на персоналізованій комунікації з клієнтом.

1. Запуск програми лояльності і робота із CRM системою є досить вартісним проєктом, однак необхідним нині складником бренд-менеджменту закладів ресторанного бізнесу. Клієнти ТОВ «Піца Челентано», які мають бонусну або знижкову програму лояльності, більш схильні до відвідування саме цього закладу. Програма лояльності передбачає утримання прихильності клієнтів до ТОВ «Піца Челентано» за допомогою надання їм вигідних умов обслуговування кількома шляхами: видачі карти постійного відвідувача, надання знижку в спеціальному мобільному додатку тощо. Програма лояльності, побудована на бонусній основі, наприклад, передбачає, що за кожне замовлення у ТОВ «Піца Челентано» клієнт отримує віртуальні бонуси, які може використати вже під час наступного замовлення. Така система сприяє тому, що гості знову й знову повертаються до ТОВ «Піца Челентано» і, таким чином, безпосередньо впливають на дохідність закладу. Лояльні гості відвідують заклад частіше і готові заплатити більше, крім того, лояльні відвідувачі схильні рекомендувати такий

зклад. Після реєстрації в програмі лояльності ТОВ «Піца Челентано» отримує контакти клієнта (ПІБ, номер телефону, e-mail, дата народження тощо), які в подальшому використовуються для подальшої персоніфікованої комунікації закладу з клієнтом.

Залежно від поставлених завдань та масштабів організації кожен бізнес зможе підібрати для себе CRM-систему, що вже представлена на ринку (Bitrix24, Microsoft Dynamics CRM, Poster та ін.), або ж упровадити власну розробку.

2. У контексті маркетингових комунікацій та в процесі розроблення стратегій рекламних кампаній для ТОВ «Піца Челентано» акцент зроблений на персоналізованій, таргетинговій рекламі. Сервіс Facebook має сучасний алгоритм розміщення рекламних кампаній у популярних соціальних мережах та месенджерах: Facebook, Instagram, Whats Up. Налаштовувати рекламу можна під різні цілі, які також уже є частиною алгоритму (охоплення – показ реклами якомога більшій кількості людей, трафік – показ реклами людям, які з великою ймовірністю перейдуть за вказаним у рекламі посиланням, конверсія – показ реклами людям, які з великою ймовірністю перейдуть за посиланням і здійнять покупку, відвідування точок – показ реклами людям, які ймовірно відвідають конкретну точку, тощо).

Таргетована реклама має низку переваг порівняно з іншими: зовнішньою рекламою, рекламою на радіо чи ТВ (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Переваги таргетованої реклами

Професійно побудована таргетована реклама для ТОВ «Піца Челентано» дає змогу ефективно запуснути новий сайт доставки страв, повідомити потенційних клієнтів про нове меню чи акційну пропозицію, спонукати їх відвідати саме цей заклад.

Реорганізація представлених бізнес-процесів у напрямі маркетингу дасть змогу ТОВ «Піца Челентано» на перших етапах персоналізувати роботу зі своїми клієнтами, а в довгостроковій перспективі вибудувати систему лояльних та постійних споживачів.

Із 20 вересня 2019 р. в Україні набули чинності норми, передбачені Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо харчових продуктів», щодо обов'язкового запровадження системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) для малих потужностей [16]. До них відносяться ресторани, кафе, бари, закуочні, кулінарії, кондитерські, їдальні, буфети, кіоски, інші заклади швидкого приготування їжі та напоїв. Слід зазначити, що досі не кожен заклад ресторанного бізнесу розпочав процес сертифікації згідно з НАССР, незважаючи на те що норма про запровадження стала обов'язковою. Ймовірно, це відбувається через, по-перше, необхідність великого бюджету на впровадження, по-друге, кропітку роботу з упровадження даного процесу в закладі.

Однак в умовах пандемії та підвищення як вимог законодавства щодо додаткових мір безпеки та санітарії, так і з суспільного погляду така сертифікація на думку керівництва ТОВ «Піца Челентано» є першочерговою.

Для впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів в ТОВ «Піца Челентано» дотримано сім принципів НАССР.

- здійснено аналіз небезпечних чинників;
- досліджено критичні точки керування в закладі;
- встановлено критичну межу;
- встановлено систему моніторингу критичних точок;
- здійснюються коригувальні дії, якщо моніторинг показує, що конкретна критична точка перебуває поза керуванням;

- проводяться процедури перевірки для підтвердження, що система НАССР функціонує результативно;
- розроблено порядок документування всіх процедур та алгоритмів дії щодо їх застосування.

Після проведення всіх цих заходів ТОВ «Піца Челентано» отримав підтверджуючий сертифікат, що засвідчує запровадження системи в закладі громадського харчування, при цьому щорічно ТОВ «Піца Челентано» має проходити повторну сертифікацію – підтверджувати відповідність стандарту.

Запровадження системи управління безпечністю харчових продуктів на підприємстві – тривалий процес, який стосується всіх служб і всього персоналу. Він не обмежується лише розробленням документацій, алгоритмів виконання окремих процедур, заміною технологічних процесів, виробничого устаткування, переглядом постачальників сировини чи перепланування приміщень. Найважливішим є те, що в процесі запровадження системи змінюється психологія працівників усіх рівнів, приходить усвідомлення важливості питань, пов'язаних із безпечністю продукції, формується розуміння, яким має бути сучасний заклад ресторанного господарства.

Система НАССР в умовах пандемії коронавірусу є суттєвою конкурентною перевагою ТОВ «Піца Челентано» порівняно з іншими закладами ресторанної сфери, оскільки засвідчує, що в даному закладі громадського харчування дотримуються високих стандартів санітарії та безпеки, безумовно, незалежно від наявності чи відсутності карантинних обмежень.

Таким чином, ТОВ «Піца Челентано» як і вся ресторанна сфера внаслідок пандемії зазнали колосального удару, при цьому ТОВ «Піца Челентано» змогло адаптуватися та навіть збільшити свій прибуток в умовах, що склалися.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ

3.1. Заходи щодо поліпшення управління закладом громадського харчування

Після проведення докладного аналізу діяльності ресторану у другому розділі кваліфікаційної роботи, можна дійти висновку, що ТОВ «Піца Челентано», незважаючи на карантинні обмеження та суттєву втрату доходності як їх наслідок, має доволі високий потенціал до розвитку. Проте зміни у системі управління та маркетингової стратегії для ресторану дозволять значно швидше повернутись до стійкого та стабільного розвитку, який спостерігався в допандемійний період.

Для того, щоб запровадити конкретні нові стратегії, підприємству потрібно більш детально опрацювати та визначити свої кінцеві цілі, а також основні шляхи досягнення поставлених цілей. Основними кінцевими цілями є розширення зв'язків із споживачами та отримання максимально можливого прибутку. Вихідний момент формування стратегії — визначення місії та постановка глобальних якісних цілей та параметрів діяльності, які необхідно досягти у майбутньому.

На рисунку 3.1 представлені місія та цілі ресторанного закладу ТОВ «Піца Челентано».

Відповідно до стратегічного плану розвитку ТОВ «Піца Челентано», місією підприємства має стати надання недорогих та високоякісних послуг у поєднанні з високим рівнем сервісу.

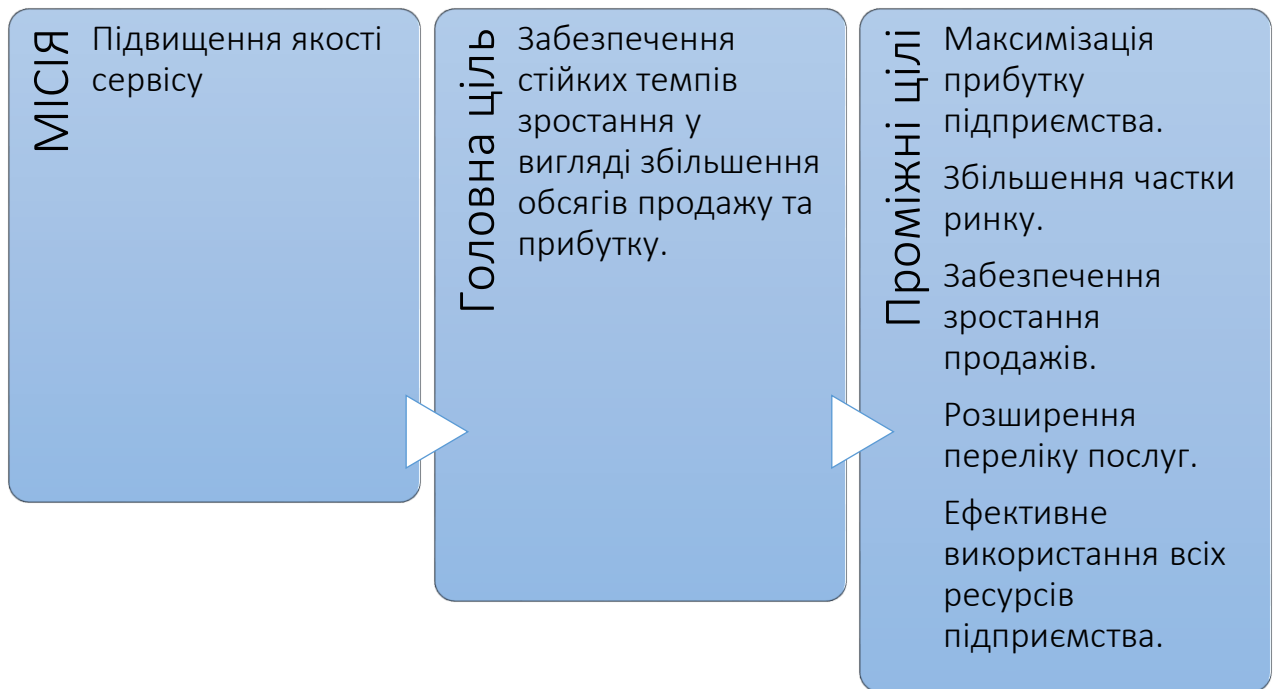


Рисунок 3.1 – Місія та цілі ТОВ «Піца Челентано»

Джерело: складено автором

Стратегічними цілями ПрАТ «ВФ Україна» є:

- забезпечення зростання продажів;
- пошук нових сегментів реалізації послуг - пошук нових категорій клієнтів;
- збільшення частки ринку шляхом захоплення частки конкурентів на ринку за мінімальних витрат;
- розвиток мережі постачальників - розвиток довгострокових та взаємовигідних партнерських відносин, залучення на взаємовигідних умовах нових партнерів.

Таким чином, для ресторанного підприємства ТОВ «Піца Челентано» пропонується стратегія диференційованого зростання. Перевага цієї стратегії в тому, що з часом осмислення компанією сфери діяльності свого бізнесу може змінитися. Корпоративні стратегічні рішення можуть стати фундаментом, завдяки якому компанія зможе подолати обмеження, що накладаються життєвим циклом галузі, і досягти довгострокового зростання і процвітання.

На основі переваг закладу ресторанного господарства ТОВ «Піца Челентано» можна представити наступні заходи, які покращать діяльність підприємства та зроблять її більш ефективною, допоможуть залучити нових клієнтів і тим самим підвищити відвідуваність та збільшити прибуток від діяльності закладу (рис. 3.2).

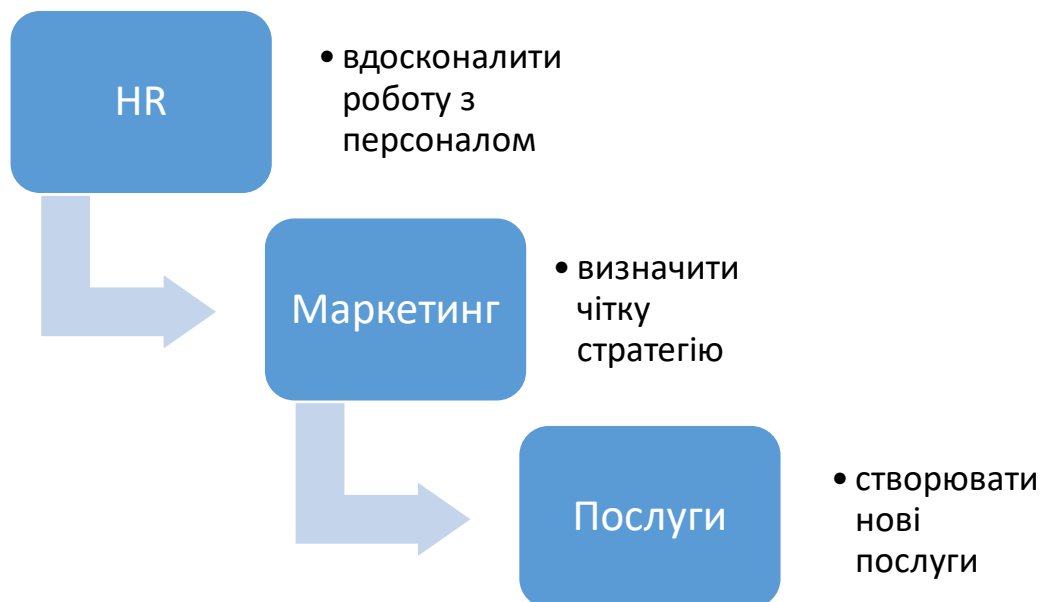


Рисунок 3.2 – Схема дій з удосконалення діяльності підприємства

Джерело: складено автором

У подальшому ТОВ «Піца Челентано» слід зосередитися на сучасних стратегіях розвитку закладу в напрямках роботи з персоналом, маркетингу та покращенні санітарних та безпекових умов у закладі, зокрема:

- переорієнтації процесів рекрутингу, навчання та адаптації персоналу в формат онлайн;
- посиленні комунікації з персоналом;
- запуску програми лояльності та ефективній роботі із CRM-системою;
- визначенні чіткої маркетингової стратегії розвитку та запровадженні рекламної кампанії відповідно до даної стратегії;
- запровадженні системи HACCP у закладі;
- організації нового виду послуг – кейтерингу.

З онлайн-рекрутингом особливих проблем виникнути не повинно – все, що потрібно для цього відділу HR – це розміщувати вакансії на сайтах оголошень,

таких, як work.ua чи rabota.ua та проводити співбесіди не у звичному форматі особистої розмови, а за допомогою сервісів відеозв'язку, таких, як Zoom. Система навчання та адаптації персоналу, в свою чергу, має складатись з кількох етапів:

- Першим етапом удосконалення програми навчання персоналу на базі буде розширення можливостей навчання не лише на підприємстві, а й за його межами. Для цього необхідно скласти онлайн базу всіх наявних стандартів (наприклад, на базі Google.Диск). Доступ до цієї бази видаватиметься співробітнику на початковому етапі навчання через пошту, таким чином стажистам буде простіше повторювати пройдену інформацію поза роботою, не буде потреби у складанні громіздких конспектів.
- Другий крок – актуалізація всіх наявних стандартів та заповнення прогалин. Необхідно систематизувати знання з усіх видів продукції, представлених в меню, створити для них окрему папку (оскільки перелік налічує понад 200 позицій, це буде громіздкий і великий матеріал). Необхідно зв'язатися з виробничими цехами та отримати у електронному варіанті повну інформацію за позиціями: склад, опис смаку, харчова цінність кожного виробу. У відділу маркетингу необхідно запросити фотографії кожного виробу (через оновлення сайту кондитерських виробів вони вже мають фотографії). Все це можна оформити в таблицю, сформувати в папку та поповнити вже створену на попередньому етапі онлайн-базу.
- Наступний крок – опрацювання стандартів атестаційних білетів. Це досить складна тема, тому що кожна відповідь на квиток вимагає більшого, ніж стандарт. Тут потрібен діалог, приклади, зворотний зв'язок від офіціанта, що готується до атестації. HR-менеджер із залученням менеджерів піцерії можуть розробити відео-уроки з підготовки до атестації. На кожен квиток один менеджер записує відео з докладним роз'ясненням теми, прикладами, історіями чи особистим досвідом. Для запису відео можна залучити відділ

маркетингу, а саме штатного фотографа-відеографа, що знімає соцмереж.

- Останній етап – тренінги. В постковідну епоху онлайн-тренінги пропонуються скрізь, тому з підвищенням кваліфікації персоналу не виникне жодних проблем.

Слід враховувати бажання та бачення персоналу, адже людський ресурс – головний в будь-якій організації сфери обслуговування. Тому пропонується покращити комунікаційні процеси на підприємстві, запровадивши постійний моніторинг думок та настроїв в колективі. Це дозволить ефективніше управляти персоналом, зменшити рівень його плинності та організувати більш дружній та згуртований колектив.

Наступне завдання – удосконалення програми лояльності. Як відомо, зона очікування гостей характеризується такими аспектами:

- Матеріальною лояльністю, саме бонусами, знижками, грошима.
- Нематеріальною - швидкість обслуговування, ступенем комфорту, зручності для гостя.

На даний момент компанія має програму лояльності під назвою Егоїсти. Вона полягає у отриманні клієнтом кешбеку в 7% на всі витрати, зроблені в мережі ресторані «Піца Челентано». Пропонується стимулювати матеріально лояльність відвідувачів за допомогою удосконалення програми лояльності, яка буде полягати не лише в отриманні кешбеку через мобільний додаток, а й накопичувати додаткові бонуси за участь в акціях.

Маркетингова стратегія важлива для будь-якого виду бізнесу, але в ресторані вона має першорядну роль, оскільки в основі закладу повинна бути чітко продумана концепція і його просування має відбуватися у відповідність до неї.

Сформулюємо найбільш ефективний з точки зору впливу на імідж та популярність ресторану план заходів щодо вдосконалення системи управління маркетинговою стратегією (рис. 3.3).

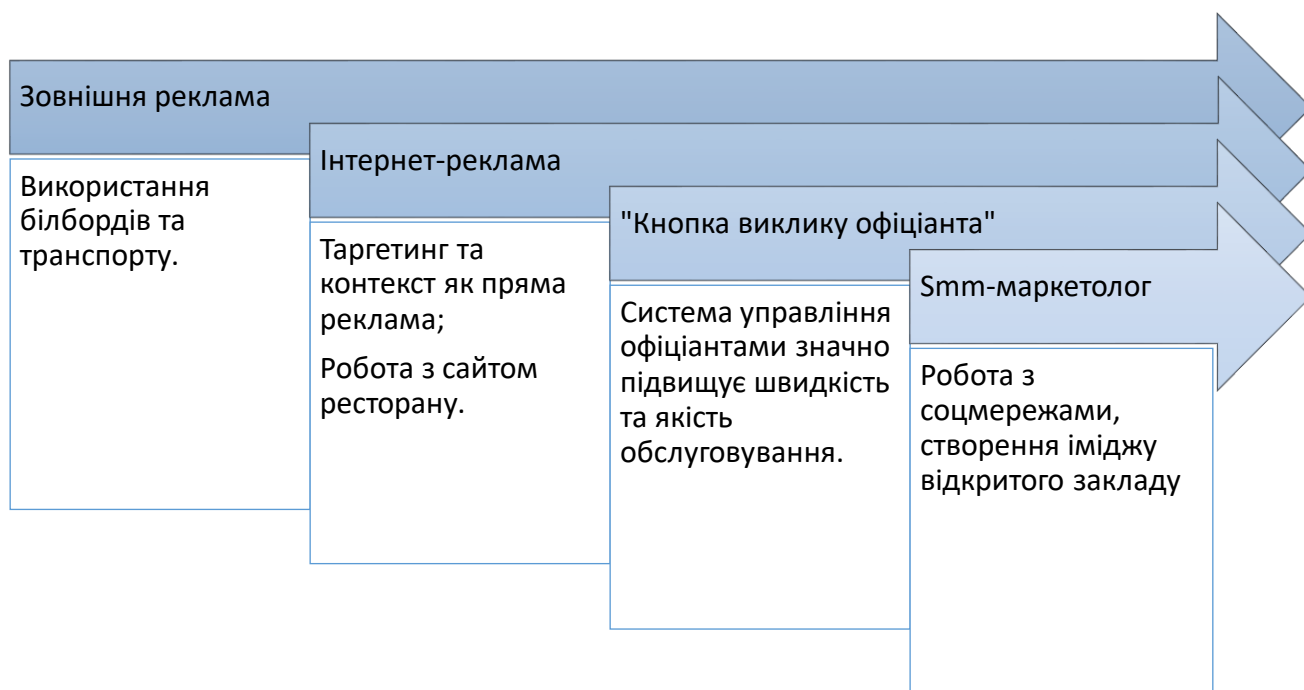


Рисунок 3.3 – Пропоноване вдосконалення маркетингової стратегії підприємства
Джерело: складено автором

Зовнішня реклама. Нанесення реклами на кілька тролейбусів чи автобусів по місту дозволить суттєво посилити впізнаваність бренду. Як показує практика, таке позиціонування привертає увагу нових гостей, які раніше могли не замислюватися про відвідування даного ресторану або взагалі не знали про його існування.

Інтернет-реклама. Насамперед цей вид реклами передбачає розкрутку сайту ресторану, офіційних сторінок ресторану в соціальних мережах (Instagram/Facebook), забезпечення їх інформативності та постійного оновлення. Дуже ефективна контекстна реклама у популярних пошукових системах. Також Інтернет реклама як банерів на тематичних сайтах може бути ефективно використана під час проведення акцій зі стимулювання попиту.

Введення системи «Кнопка виклику офіціанта» – це система виклику, розроблена для якісного, швидкого, дистанційного, безперебійного радіовиклику обслуговуючого закладу персоналу. Головна перевага даної системи полягає в тому, що дозволяє обслуговувати відвідувачів на найвищому рівні. Немає необхідності шукати офіціанта поглядом, кричати йому через весь зал, потрібно лише натиснути кнопку виклику офіціанта і сигнал негайно буде прийнято та

оброблено обслуговуючим персоналом. Застосування цієї системи допоможе здійснити швидкий та якісний сервіс.

Плюси використання цієї системи:

1. гості обслуговуються набагато швидше;
2. відвідувач може покликати офіціанта, коли йому це необхідно;
3. у офіціантів з'явиться більше вільного часу для виконання своїх другорядних обов'язків (підготовка столових приладів, сервірування та прибирання столів, скручування серветок, підготовка посуду);
4. у адміністратора з'являється можливість чітко контролювати роботу офіціантів;
5. «гаряча» страва подається гарячою, так як у кухарів з'являється можливість викликати потрібного офіціанта на кухню;
6. нововведення залучає нових відвідувачів;
7. завдяки зручному сервісу гості найчастіше відвідують ресторан;
8. продаж закладу збільшується;
9. зростає лояльність відвідувачів до ресторану.

Введення нової посади менеджера SMM у відділі маркетингу. Не можна недооцінювати роль працівника запропонованої посади у системі управління рестораном. На етапі розвитку та просування закладу дуже важливо щодня оновлювати контент у соціальних мережах. До обов'язків SMM-менеджера входить розробка стратегії присутності компанії в соціальних мережах. Фахівець формує чітке завдання просування: підвищує потік клієнтів, інформує відвідувачів про акції, створює контент-план на кілька тижнів вперед.

Одним з ключових положень рекомендованої стратегії є введення системи НААСР.

Сертифікація системи НААСР відкриває шляхи, які ведуть на якісно новий рівень розвитку підприємства:

- По-перше, визнання організації, яка виробляє продукт, усіма організаціями на світовому ринку як гідного суперника і надійного постачальника продукції.

- По-друге, з'являється можливість постійно обмінюватися інформацією щодо різних факторів ризику між партнерами.
- По-третє, знижуються витрати після реалізації конкретних процесів на верифікацію, а також удосконалюється документація та повністю забезпечується зв'язок з постачальниками та іншими сторонами, пов'язаними з харчовою безпекою.

Останнє пропоноване вдосконалення - розширення списку послуг. Підприємство ТОВ «Піца Челентано» давно надає послуги з доставки їжі додому. Непоганим доповненням для піцерії буде включення до свого списку послуг кейтеринг. Кейтеринг - це вид діяльності, при якому банкет, фуршет, корпоративні вечірки організуються в будь-якому зручному для вас місці. Це різновид доставки їжі, але у великій кількості. Замовлення даної послуги обговорюється заздалегідь, враховуються всі побажання замовника, а також здійснюється при повній передоплаті. Таким чином, всі страви готуються за фактом замовлення до певного часу. Це дуже прибуткова послуга, так як часто обсяг замовлення досить великий, ресторан при цьому не зазнає жодних втрат (оскільки передплата 100%). Серед постійних клієнтів та любителів фірмових салатів та закусок, знайдуться ті, хто хотів би бачити страви ресторану на столі у зручному для них місці. Наприклад, таку послугу можна замовити на корпоратив, день народження на природі, просто діловий обід, банкет або весілля, адже меню ресторану досить різноманітне і дозволить підібрати відповідні страви на будь-який смак і до будь-якого заходу.

Таким чином, пропонована програма заходів є комплексним інструментом, що має на меті покращити управління ресторанним закладом.

3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Грамотне поєднання різних заходів впливу та стимулювання відвідувачів здатне привести до значних результатів, що сприяють розвитку ресторану. Якщо

усунути всі недоліки, активніше зайнятися рекламою та просуванням, покращити сервіс обслуговування – це дозволить підняти ресторан на новий якісний рівень та збільшить його популярність серед закладів-конкурентів. Більше того, цей комплекс заходів дозволить залучити гостей, які навіть не знали про існування ресторану.

Для того, щоб визначити, чи буде дана програма ефективною, слід скласти чіткий план дій, визначити вартість кожного з етапів, а також обрахувати можливу економічну вигоду від реалізації даної програми. План дій, в якому вказано суть заходу, терміни виконання, відповідальних за виконання осіб та вартість реалізації заходу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

План-графік заходів щодо впровадження пропозицій з удосконалення підприємства ТОВ «Піца Челентано»

Захід	Термін виконання	Відповідальна особа	Вартість
Підготовчий етап: <ul style="list-style-type: none"> – оцінка затребуваності пропозицій щодо вдосконалення ресторану; – аналіз потреби у залученні нових співробітників; – складання реєстру необхідних витрат на реалізацію заходів щодо вдосконалення; оцінка готовності ресторану до реалізації заходів 	10 днів	Директор ресторану Комерційний директор	-
Вибір і призначення осіб, відповідальних за реалізацію проекту	1 день	Директор ресторану	-
<ul style="list-style-type: none"> – Складання онлайн-бази стандартів. – Перехід на нові стандарти. – Розробка нової моделі атестації. – Пошук партнерів для проведення тренінгів та програм підвищення кваліфікації персоналу 	30 днів	HR-менеджер	5000 грн

Продовження таблиці 3.1

Оновлення сторінок в соцмережах	1 день	Адміністратор	-
<ul style="list-style-type: none"> - Купівля системи «Кнопка виклику офіціанта» - Вступ даної системи в експлуатацію - Навчання персоналу 	15 днів	Заступник директора Робочі майстри Адміністратор Офіціанти	5700 грн
<ul style="list-style-type: none"> - Визначення потреби в залученні SMM менеджера; - Розміщення вакансії, відбір кандидатів; - Проведення стажування. 	10 днів	Директор ресторану Комерційний директор Адміністратор	9000 грн
Введення системи зворотного зв'язку з персоналом	5 днів	Заступник директора HR-менеджер	-
<ul style="list-style-type: none"> Реалізація програми лояльності; Розробка нових акцій та пропозицій; Проведення рекламної кампанії 	30 днів	Маркетолог ІТ-технолог SMM-менеджер	8500 грн
Підтвердження сертифікату системи НААСР	30 днів	Директор ресторану Заступник директора	5000 грн
Редагування сайту, оформлення та внесення змін щодо надання додаткової послуги - кейтерингу	5 днів	ІТ технолог SMM-менеджер	-
Організація контролю над реалізацією здійснюваних заходів	Протягом усього періоду реалізації	Директор ресторану	-
ВСЬОГО			33200 грн.

Таким чином, вартість пропонованої програми заходів становить 33 200 гривень.

Попередньо ефект від реалізації можна оцінити в 10% збільшення обсягів реалізації, що складає 48 тисяч гривень за даними 2021 року. Отже, можна зробити висновок, що впровадження даної програми дій є рентабельним.

Соціальними наслідками впровадження даних заходів є:

- Створення позитивного іміджу підприємства, привабливість підприємства в очах цільової аудиторії;
- Більш швидке та ефективне обслуговування клієнтів, що є одним із ключових факторів привабливості підприємства;
- Розвиток вмінь членів колективу, їх самовдосконалення та самореалізація;
- Забезпечення нових працівників сформованою системою підготовки та оцінювання.

Таким чином, в даному розділі були визначені місія та ціль підприємства ТОВ «Піца Челентано» та, відповідно до них, запропоновані стратегія розвитку та конкретні заходи щодо вдосконалення управління даним ресторанним закладом. Проведена оцінка соціально-економічної ефективності дозволяє стверджувати, що дана програма дій дозволить отримати зростання прибутковості, а також суттєвий соціальний ефект, тобто є рекомендованою до впровадження.

ВИСНОВКИ

У довгостроковій перспективі для виживання будь-якої організації в умовах конкурентної боротьби дозволяє постійне вдосконалення системи управління. Всі ресторани в умовах жорсткої конкурентної боротьби і ситуації, що швидко змінюється, повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ усередині свого ресторану, а й виробляти довгострокову стратегію, яка дозволила б їм встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні. Це, наприклад, поява нових запитів та зміна позиції споживача, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація та глобалізація бізнесу, а також поява нових несподіваних можливостей для бізнесу, розвиток інформаційних мереж, що уможлиблюють блискавичне отримання та розповсюдження інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, та багато іншого.

Проблему аналізу та розробки систем удосконалення управління організаціями розглядали багато дослідників. Були розроблені різні моделі для аналізу чинної системи управління та особливостей, а також розробки конкурентної стратегії. Проте єдиної системи управління (як і моделі для її розробки), для всіх фірм і закупівельних організацій немає, як і, як немає єдиного універсального стратегічного управління. Кожен ресторан унікальний у своєму роді, тому і процес організації системи управління для кожного ресторану унікальний, так як залежить від позиції ресторану на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого ним товару або послуг, що надаються ним, стану економіки, культурної середовища та ще багатьох факторів.

В роботі було розглянуто зміни, яких зазнала система управління ресторанним закладом ТОВ «Піца Челентано» під час карантинних обмежень і після їх скасування. За результатами аналізу ТОВ «Піца Челентано» можна зробити висновок, що виробнича діяльність підприємства у 2021 році покращилась у порівнянні з 2019 роком: значне зростання показників продажів та обслуговування, а також темпи зростання чистого прибутку, але фінансове

становище підприємства недостатньо добре, про що свідчить неліквідний баланс і фінансова стабільність.

Проведений аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони ресторану і на їх основі сформулювати основні напрямки, якими ресторану необхідно розвиватися. Також він допоміг визначити конкурентні переваги ресторану, на яких необхідно робити акцент, а також дав можливість припустити, на чому слід зробити особливий акцент і які нововведення внести, щоб посилити конкурентну перевагу в тій чи іншій області. В зв'язку з цим було розроблено низку пропозицій, спрямованих на підвищення рівня доходів, підвищення якості обслуговування відвідувачів, формування та стимулювання лояльності гостей ресторану.

Ефект від реалізації описаних пропозицій буде виключно позитивним, і принесе як матеріальний прибуток ресторану та його співробітникам, так і нематеріальні переваги, в вигляді позитивних оцінок у системі відгуків, загального підвищення якості обслуговування тощо, що означає досягнення мети написання цієї роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства: [навч. посібник] / В.В. Архіпов – К.: Центр учбової літератури; Фірма “Інкос”, 2007. – 280 с.
2. МАЛКОВ, Денис Ігорович. Система громадського харчування України: теоретико-методичний аналіз сучасних і перспективних трендів функціонування. Бизнес Информ, 2018, 8 (487): 93-99.
3. УСІНА, А. І., Організація послуг харчування: підручник. 2014.
4. УРЕНЬОВ, В. П., et al. Підприємства громадського харчування. 2017.
5. ГУЗ, Тетяна Вікторівна. Художньо-конструктивне рішення інтер'єрів кафе-кондитерської з крамницею і міні-коворкінгом. 2021.
6. СКАВРОНСЬКА, Ірина Володимирівна. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду. 2009.
7. БАНЄВА, Ірина Олексіївна. Організація ресторанного господарства. 2021.
8. КРУЛЬ, Галина Ярославівна. Основи ресторанної справи. 2020.
9. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства класифікація (34057).
URL: https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004
10. АГЛІУЛЛІН, Р. М. Удосконалення класифікації сучасних закладів харчування. In: Наукові розробки молоді на сучасному етапі. Київський національний університет технологій та дизайну, 2017.
11. ГУРБИК, Ю. Ю.; ДОЛГИХ, А. С. Класифікація закладів ресторанного господарства в українській науці. Zbiór artykułów naukowych recenzowanych., 2020, 36.
12. КРАВЧЕНКО, О. М. Проблеми використання понятійного апарату та класифікації діяльності в сфері ресторанного господарства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, 2015, 10: 74-78.
13. МІЦЕНКО, Н. Г.; ЛЕЙЗЕРУК, О. О.; ДОБОНІ, В. В. Сучасні тенденції типізації закладів ресторанного господарства та перспективи їх ефективного

- функціонування. Торгівля, комерція, підприємництво, 2014, 16: 58-62.
14. ПАЛІНЧАК, Вероніка Миколаївна. До питання про визначення поняття "менеджмент" науковцям України і США. 2014.
 15. УСТЕНКО, Андрій Олександрович. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка, 2014, 10: 96-103.
 16. ДЕМИДЕНКО, В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка, 2015, 11.
 17. ЗАВАДИНСЬКА, О. Ю.; ДЬЯЧЕНКО, Р. В. Аналіз світового досвіду управління закладами ресторанної галузі. Стратегія розвитку України, 2: 67-70.
 18. НЕЧАЮК, Лідія Іванівна; ТЕЛЕШ, Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. К.: ЦУЛ, 2003.
 19. ГЕОРГІАДІ, Н. Г.; ВІЛЬГУЦЬКА, Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2012, 748: 33-40.
 20. САХНО, АНФІСА. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА. In: Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 5-ї міжнародної наук.-практ. конф.–Дніпро, 7-9.11. 2017: тези доповідей.–Дніпро: Друкарня ДДАЕУ, 2017.–276 с. 2017. р. 133.
 21. ВІНТОНЯК, С. М.; КІСЬ, Я. П.; ЧИРУН, Л. Б. Розроблення інформаційної системи для управління ресторанним бізнесом. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Інформаційні системи та мережі, 2015, 814: 395-409.
 22. ДАНАЛІ, Фарзам. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ. In: Современная наука. Новые перспективы. 2014. р. 62-65.
 23. Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування (наказ

Міністерства економіки з питань Європейської інтеграції України від 27.07.2002 р., №219)

- 24.Коронавірус – український бізнес на карантині. 2021. URL: <https://opendatabot.ua/business-quarantine>
- 25.Про соціальну підтримку застрахованих осіб та суб'єктів господарювання на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Закон України від 4 грудня 2020 р. № 1071-IX / Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-20#Text>
- 26.Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо соціальної підтримки платників податків на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARSCoV-2 : Закон України від 4 грудня 2020 р. № 1072-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1072-20#Text>
- 27.Daniel J. Edelman Trust Barometer Global Report. 2017. URL: <https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2017-edelman-trust-barometer-global-results-71035413>
- 28.Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів : Закон України від 22 липня 2014 р. № 1602-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-18#Text>
- 29.СТЕШЕНКО, О. Д.; МАСАЛИГІНА, В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2020, 70-71.
- 30.ЄВАСЬ, Т. В.; ЖУКОВА, О. А.; ОЛІЙНИК, М. А. Сучасні аспекти управління персоналом підприємства в умовах пандемії COVID-19. Подільський науковий вісник, 2021, 39.
- 31.МАРШАВІН, Ю. М.; ШЕВЧУК, О. В. Інвестиційна основа зайнятості на етапі постпандемічного відновлення. Управління соціально-економічними

трансформаціями господарських, 2021, 165.

32. ЛОПУШНЯК, Г. С.; ЩЕТИНІНА, Л. В. Організація праці в умовах пандемії коронавірусу COVID–2019. 2021, 166.

33. KOLOT, Anatoliy, et al. Development of a decent work institute as a social quality imperative: Lessons for Ukraine. *Economics & Sociology*, 2020, 13.2: 70-85

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1

Принципи побудови систем управління закладами громадського харчування

Назва принципу	Зміст принципу
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління підприємством	
Обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Формування і зміна функцій управління персоналом відбуваються не випадково, а відповідно до потреб і цілей виробництва
Первинності функцій управління	Склад, організаційна структура, вимоги та чисельність працівників підсистем системи управління залежать від змісту, кількості та складності функцій управління.
Оптимальності співвідношення інтра- та інфрафункцій управління	Визначає співвідношення між функціями (внутрішніми функціями), які мають на меті організувати систему управління персоналом, і функціями управління персоналом (основні функції)
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Положення повинні передбачати позиціонування функцій управління для розвитку виробництва порівняно з функціями, призначеними для забезпечення виробничих функцій.
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес виконання управлінських функцій. Для цього кожен співробітник системи управління повинен вміти моделювати функції одного-двох співробітників начальства, підлеглих.
Економічності	Забезпечує найбільш ефективну та економічну систему управління, зменшує частку витрат системи управління в загальній собівартості та підвищує ефективність виробництва.

	Якщо заходи щодо вдосконалення системи управління збільшують витрати на управління, вони повинні збігатися з ефектами, які вони матимуть на виробничу систему після впровадження.
Прогресивності	Відповідність системи менеджменту передовим аналогам у країні та за кордоном.
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективу організації.
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (взаємовідносини з начальством, договірні відносини, статус об'єктів управління тощо).
Оперативності	Аналіз системи управління та своєчасно покращення прийняття рішень, щоб вчасно запобігти або усунути відхилення.
Оптимальності	Урізноманітнення пропозиції щодо формування системи управління та вибір найбільш розумного плану відповідно до конкретної ситуації.
Простоти	Чим простіше система управління, тим краще. Звичайно, це виключає спрощення системи управління за рахунок виробництва.
Науковості	Формулювання заходів щодо формування системи управління має ґрунтуватися на наукових досягненнях у сфері менеджменту з урахуванням змін у законах суспільного виробництва та розвитку в умовах ринку.
Ієрархічності	У будь-якій вертикальній частині системи управління має бути забезпечена ієрархічна взаємодія між підрозділами управління (структурними підрозділами або окремими керівниками).
Автономності	У будь-якій горизонтальній і

	вертикальній частині системи управління має бути забезпечений структурний підрозділ або розумна автономія окремих працівників.
Погодженості	Взаємодія між вертикальними ієрархічними ланками та взаємодія між різними автономними ланками горизонтальної системи управління має в цілому відповідати основним цілям організації.
Стійкості	Для забезпечення сталого функціонування системи управління необхідно передбачити спеціалізованих «місцевих супервайзерів», які ставлять співробітників або підрозділи в не вигідне становище у разі відхилення від цілей організації та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом.
Багатоаспектності	Вертикальне та горизонтальне управління персоналом може здійснюватися різними каналами: адміністративними, економічними, юридичними тощо.
Прозорості	Система управління повинна бути концептуально однорідною і містити єдиний вживаний термін; діяльність усіх відділів і керівників повинна базуватися на єдиній «допоміжній структурі» (фаза, етап, функція) для різних процесів управління економічним змістом.
Комфортності	Система управління повинна максимально полегшити творчий процес обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації індивідуальних рішень.
Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління підприємством	
Концентрації	Розглянемо це в двох напрямках: (1) централізація співробітників різних відділів або всіх систем управління на прийнятті рішень основних завдань;

	(2) централізація однорідних функцій в одному відділі, де не існує дублюючих систем управління
Спеціалізації	Поділ праці в системі управління (висвітлення роботи керівників, спеціалістів та інших працівників). Утворює окремі підрозділи, призначені для виконання однорідних функцій
Паралельності	Забезпечити одночасне виконання персональних управлінських рішень та підвищити ефективність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Відноситься до адаптивності системи управління персоналом до постійно мінливих цілей об'єктів управління.
Наступності	Забезпечує загальну методологічну основу для вдосконалення систем управління та стандартних проектних робіт на різних рівнях і різними експертами
Безперервності	Відсутні перебої в роботі персоналу чи персоналу відомчої системи управління, скорочення часу на складання документів, простоїв на керування технічними засобами тощо.
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом
Прямоточності	Порядок і призначення інформації, необхідної для прийняття рішення. Він може бути горизонтальним або вертикальним (відносини між функціональними підрозділами та відносини між різними рівнями влади)

Список возможных попыток манипуляций с текстом

В этом разделе вы найдете информацию, касающуюся текстовых искажений. Эти искажения в тексте могут говорить о ВОЗМОЖНЫХ манипуляциях в тексте. Искажения в тексте могут носить преднамеренный характер, но чаще, характер технических ошибок при конвертации документа и его сохранении, поэтому мы рекомендуем вам подходить к анализу этого модуля со всей долей ответственности. В случае возникновения вопросов, просим обращаться в нашу службу поддержки.

Замена букв		5
Интервалы		2
Микропробелы		3
Белые знаки		0

Объем найденных подобиий

Обратите внимание! Высокие значения коэффициентов не означают плагиат. Отчет должен быть проанализирован экспертом.



KPI1

25

Длина фразы для коэффициента подобиия 2



KPI2

10594

Количество слов



BЮA

83934

Количество символов

Подобия по списку источников

Просмотрите список и проанализируйте, в особенности, те фрагменты, которые превышают КП №2 (выделенные жирным шрифтом). Используйте ссылку «Обозначить фрагмент» и обратите внимание на то, являются ли выделенные фрагменты повторяющимися короткими фразами, разбросанными в документе (совпадающие сходства), многочисленными короткими фразами расположенные рядом друг с другом (парафразирование) или обширными фрагментами без указания источника ("криптоцитаты").

10 самых длинных фраз

Цвет текста

ПОРЯДКОВЫЙ НОМЕР	НАЗВАНИЕ И АДРЕС ИСТОЧНИКА URL (НАЗВАНИЕ БАЗЫ)	КОЛИЧЕСТВО ИДЕНТИЧНЫХ СЛОВ (ФРАГМЕНТОВ)	ЦВЕТ ТЕКСТА
1	http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1735/1/%D0%A1%D0%9C%D0%A0%D0%93.pdf	57	0.54 %
2	https://studfiles.net/preview/5370696/page:2/	50	0.47 %
3	https://fin.bobrodobro.ru/74312	47	0.44 %
4	http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/8.pdf	46	0.43 %
5	https://revolution.allbest.ru/management/00815852_1.html	45	0.42 %
6	http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/8.pdf	41	0.39 %
7	http://www.vtei.com.ua/doc/doc/08_10_20zb1.pdf	40	0.38 %
8	http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1735/1/%D0%A1%D0%9C%D0%A0%D0%93.pdf	39	0.37 %
9	http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/8.pdf	37	0.35 %
10	http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/8.pdf	35	0.33 %