

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету


(підпис)

Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я і прізвище)

« 16 » 02 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри


(підпис)

Лариса ШАРАН
(ім'я і прізвище)

« 15 » лютого 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

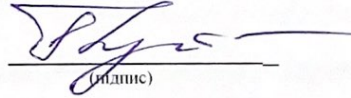
на тему: «Стратегічне управління розвитком закладу ресторанного господарства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗГС-4-1ск

Проців Ольга Михайлівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)


Керівник В'ячеслав ГУБЕНЯ
(ім'я і прізвище)


(підпис)

Рецензент Олександра НЄМІРІЧ
(ім'я і прізвище)


(підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач 
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

Лариса ШАРАН

“ 05 ” грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Проців Ольги Михайлівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегічне управління розвитком закладу ресторанного господарства»

керівник роботи Губеня В'ячеслав Олександрович, к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від “05” грудня 2023 року №972-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 6 лютого 2024 року

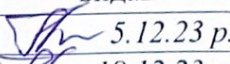
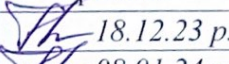
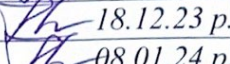
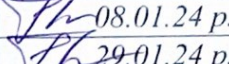
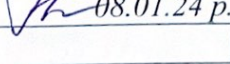
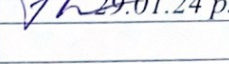
3. Вихідні дані до роботи Стратегічне управління розвитком закладу ресторанного господарства, ресторан «Холодець», м. Івано-Франківськ

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ; Розділ 1 Стан та перспективи розвитку закладів ресторанного господарства м. Івано-Франківськ; Розділ 2 Сервісно-виробничий процес ресторану «Холодець» (м. Івано-Франківськ); Розділ 3 Удосконалення стратегічного управління розвитку ресторану «Холодець» (м. Івано-Франківськ); Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Губєчя В. О., доцент	 5.12.23 р.	 18.12.23 р.
Розділ 2	Губеня В. О., доцент	 18.12.23 р.	 08.01.24 р.
Розділ 3	Губеня В. О., доцент	 08.01.24 р.	 29.01.24 р.

7. Дата видачі завдання 5 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

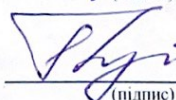
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК	5.12-17.12.2023р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 СЕРВІСНО-ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС РЕСТОРАНУ «ХОЛОДЕЦЬ» (М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК)	18.12.2023-07.01.2024р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ХОЛОДЕЦЬ» (М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК)	08.01-28.01.2024р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.	29.01-05.02.2024р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.02.2024р.	Виконано

Здобувач


(підпис)

Ольга ПРОЦІВ

Керівник роботи


(підпис)

В'ячеслав ГУБЕНЯ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Проців Ольги Михайлівни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка

заочна зі скороченим терміном здобуття освіти, спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа», освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: : **«Стратегічне управління розвитком закладу ресторанного господарства»**

Керівник роботи: Губеня В'ячеслав Олександрович, к.т.н., доцент

Дата захисту "....." лютого 2024 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню стратегічного управління розвитком ресторану «Холодець», надано рекомендації та проведено аналізи ефективності діяльності даного підприємства, а також надано характеристику ринку ресторанних послуг м.Івано-Франківськ та досліджено діяльність ресторанного бізнесу в теперішніх умовах . Визначено ключові проблеми та ризики в управлінні ресторану.

Проведено аналіз фінансового стану даного підприємства, представлено загальну характеристику ресторану. Визначено стратегії розвитку ресторану «Холодець» та ефективність запропонованих заходів для підприємства гостинності. Проведена оцінка ефективності дозволяє даному підприємству збільшити доходи, розширити масштаби, залучити нових відвідувачів, а в результаті бути більш конкурентоспроможним.

Ключові слова: стратегічне управління, ресторанне господарство, фінансовий стан, аналіз ефективності, запропоновані заходи.

ABSTRACT

The qualification work is devoted to the study of the strategic management of the development of the Kholodets restaurant, recommendations and analyzes of the efficiency of this enterprise are provided, as well as the characteristics of the market of restaurant services in Ivano-Frankivsk and the activity of the restaurant business in the current conditions are investigated. Key problems and risks in restaurant management are identified.

An analysis of the financial condition of this enterprise was carried out, the general characteristics of the restaurant were presented. Development strategies of the "Kholodets" restaurant and the effectiveness of the proposed measures for the hospitality enterprise were determined. The conducted performance evaluation allows this enterprise to increase revenues, expand its scale, attract new visitors, and as a result, be more competitive.

.Keywords: strategic management, restaurant management, financial status, performance analysis, proposed measures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК.....	8
1.1 Діяльність ресторанного бізнесу в теперішніх умовах: проблеми та виклики	8
1.2 Характеристика ринку ресторанних послуг м. Івано-Франківська.....	13
1.3 Перспективи розвитку закладів ресторанного господарства м. Івано- Франківська.....	17
РОЗДІЛ 2. СЕРВІСНО-ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС РЕСТОРАНУ «ХОЛОДЕЦЬ» (М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК).....	21
2.1 Загальна характеристика ресторану «Холодець».....	21
2.2 Аналіз фінансового стану ресторану «Холодець».....	28
2.3 Стратегії розвитку ресторану «Холодець».....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ХОЛОДЕЦЬ» (М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК).....	39
3.1 Обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ресторану «Холодець».....	39
3.2 Аналіз ефективності запропонованих заходів щодо стратегічного управління розвитком ресторану «Холодець».....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне управління розвитком підприємства ресторанного господарства має велику актуальність в сучасних умовах, коли дана індустрія стає все більш конкурентоздатною та динамічною. Основні причини, чому ця тема є важливою:

Отже, можна зробити висновок, що тема «Стратегічне управління розвитком підприємства ресторанного господарства» є важливою в контексті забезпечення конкурентоспроможності та успішності ресторанного бізнесу в умовах зростаючої конкуренції, зміни потреб споживачів, глобалізації та інших викликів, що виникають в ресторанному бізнесі.

Питаннями стратегічного управління розвитком підприємства ресторанного господарства займаються чисельні вчені, наприклад: Бабенко І.І., Березюк Н.В., Беленький Є.М., Романюк Л.В., Міщанін М.В., Герасименко І.В., Греченко В.В., Дворецька В.О., Джурик О.М., Ільєнко А.В. та багато інших українських дослідників.

Метою дослідження є стратегічне управління розвитком підприємства ресторанного господарства.

Для реалізації поставленої мети в роботі ставилися і вирішувалися наступні **завдання**:

- надати характеристику ринку ресторанних послуг м. Івано-Франківська;
- дослідити діяльність ресторанного бізнесу в теперішніх умовах: проблеми та виклики;
- встановити перспективи розвитку закладів ресторанного господарства м. Івано-Франківська;
- представити загальну характеристику ресторану «Холодець»;
- провести аналіз фінансового стану ресторану «Холодець»;
- визначити стратегії розвитку ресторану «Холодець»;
- обґрунтувати заходи щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ресторану «Холодець»;

– проаналізувати ефективність запропонованих заходів щодо стратегічного управління розвитком ресторану «Холодець».

Об’єктом дослідження є стратегія розвитку ресторану «Холодець».

Предметом дослідження є стратегічне управління розвитком підприємства ресторанного господарства.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегічного управління розвитком підприємства ресторанного господарства. У науковій роботі використано спеціальні методи дослідження: монографічний, структурно-логічний, аналізу та синтезу, логічний метод.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК

1.1 Діяльність ресторанного бізнесу в теперішніх умовах: проблеми та виклики

В останнє десятиліття в Україні спостерігався динамічний підйом у сфері ресторанного бізнесу, один за іншим відкривалися різні ресторани, з'являлися інноваційні формати їх діяльності. Впродовж 2019–2022 рр. ресторанний бізнес зіштовхнувся з безпрецедентною кризою, яка, безумовно, трансформує в перспективі діяльність підприємств цієї сфери. Ресторатори усього світу, для яких ресторанний бізнес має цінність, сьогодні вимушені задіяти всі ключові ресурси. В таких умовах на перший план виносяться питання гнучкості та швидкості реакції підприємств ресторанного бізнесу, що передбачає адекватну трансформацію бізнес-моделі їх діяльності відповідно до змін умов ведення бізнесу. Новий індустріальний ландшафт, створений карантинними обмеженнями, змушує підприємства ресторанного бізнесу розробляти нові креативні механізми не тільки збереження життєздатності, але й розвитку, які б дали змогу адаптуватись до нових реалій зовнішнього середовища [6, с. 151].

З 2020 року даний вид підприємництва опинився на межі виживання. Винна в цьому явищі пандемія Covid-19, яка руйнівню вплинула і навіть змінила діяльність підприємств ресторанного господарства. Але найбільшнім викликом для ресторанної індустрії та і для всієї країни в цілому, стало повномасштабне вторгнення російських військ на українську територію 24 лютого 2022 року. Війна в Україні повністю змінила і суспільство, і економічний стан країни. Слід відмітити, що на населенні ці зміни позначилися з перших митей інтервенції Росії, на економіці всі їхні негативні наслідки стали відчуватися пізніше. Залежно від напрямку діяльності та регіонального співвідношення ресторанний бізнес утратив до 60% працівників, а фінансові доходи зменшалися вполовину або й більше.

Проте всі ці обставини призвели до того, що більше 40% підприємств, що надають послуги з харчування населення просто перестали функціонувати.

Військові дії в Україні впливають на політичні, економічні та торговельні аспекти у всьому світі. З першим тижнем війни в Україні зупинилась робота 80% закладів харчування, про це свідчать дані сервісу автоматизації закладів Poster (налічує 5000 закладів) [5, с.136]. Вторгнення вбило бізнес у звичному розумінні, зізнаються ресторатори. Ті, хто залишився або зміг відновити роботу, опинилися у новій реальності. Змінилися меню і ціни, клієнти та їх уподобання. У табл. 1.1 подано актуальні формати ресторанного бізнесу України в 2020–2021 р.

Таблиця 1.1. Актуальні формати ресторанного бізнесу України в 2020–2021 р. Ресторанний ринок перед війною

Монопродуктові ресторани	Ресторани грузинської кухні	Відкрита кухня, приготування в залі м'яса, піци, ребра, азійські страви
Здорова їжа	Пивні ресторани, крафтове пиво	Змішана кухня, різні кухні в одному меню
М'ясні ресторани, власне виробництво копчених виробів	Ресторани італійської кухні, паста, піца	Доставка власна та через сервіси доставки
Пекарні, кондитерські	Фуд-холи, фестивалі їжі та напоїв	Концептуальні бари, розвиток барної культури
Азіатські, тайські, китайські, в'єтнамські	Локальна риба та морепродукти, устричні бари	Концептуальні кав'ярні, власне обсмажування кавових зерен
Сучасна українська кухня		Ресторанний бізнес ресторан+кафе

Джерело: [8]

Війна вдарила по ключовій ланці бізнесу: постачанню продуктів. Ресторатори заявляють про серйозні перебої у логістиці та нестачі певних продуктів, складно знайти спеції, томатну пасту, алкоголь та імпорتنі товари. Деякі постачальники та фабрики взагалі припинили роботу, через це меню закладів скоротилося: тепер у ньому переважають більш прості страви. На фоні стресу виріс попит на калорійну їжу, солодощі та випічку. Погіршення фінансового становища змушують заклади шукати нові, більш доступні формати [5, с. 138].

Велика кількість постійних відвідувачів ресторанів тепер їх зовсім не відвідують, і справа не тільки в побоюваннях, але і в тому, що рівень доходів населення істотно впав. Ресторатори мобілізували всі свої зусилля на забезпечення харчуванням людей, які тимчасово переселені в регіон та потребують допомоги. А також, активно займаються волонтерською діяльністю і виготовляють кулінарну продукцію для потреб військових.

Десятки ресторанів почали волонтерити і годувати армію, лікарні та переселенців, об'єднавшись у мережу ініціативи «Смачна варта», щодня годуючи 15000 людей, завдяки запасам продуктів та своїм заощадженням. Згодом продуктами та грошима почали допомагати усі хто мав таку можливість, зокрема іноземні фонди. Наразі велику частину продуктів забезпечує організація World Central Kitchen [5, с. 136].

Воєнний стан для ресторанного підприємництва України став справжнім викликом. Це обумовило шукання шляхів вирішення проблеми щонайшвидшого переналаштування діяльності закладів харчування зі штатного на ситуативний тип з врахуванням воєнної специфіки, яка характеризується утворенням нових викликів і небезпеки.

Дослідимо основні аспекти змін, що вплинули на процвітання ресторанної індустрії в теперішніх умовах. Вони умовно розділяються на дві групи – зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Говорючі про перші зміни, можна вважати, що війна стала коренем загроз для ресторанного бізнесу у фізичному сенсі, а саме коли вся інфраструктура знаходиться під загрозою ракетних обстрілів. Крім цього, спостерігаються також і загроза інформаційної безпеки (прямі кібератаки), інформаційна ворожа пропаганда, розгубленість та роздратованість клієнтів, кардинальне зниження або навпаки підвищення їх кількості в результаті внутрішньої міграції із зон бойових дій та більш небезпечних областей.

Внутрішнє середовище ресторанного бізнесу пережило змін передусім психоемоційних – страх, розгубленість, негативні емоції працівників та власників бізнесу, які до того ж роздратовані і безпорадні від того, що не можуть здійснювати контроль над ситуацією, як здебільшого було у мирний час. Так само на більшість

підприємств ресторанної індустрії позначилося впровадження воєнного стану, мобілізація на військову службу працівників бізнесу, крім того ряд закладів харчування держава прилучила до надання відповідних послуг внутрішньо переміщеним особам та військовим.

Не дивлячись на таку ненадійну ситуацію в нашій країні підприємства ресторанного господарства додають зусилля для їх вороття до роботи (хоча б частково, працюючи неповний тиждень, використовуючи менші площі).

Ресторанні підприємства з другої частини березня 2022 року почали потроху відновлювати роботу в деяких регіонах. Західний регіон, що залишився відносно незачепленим військовими діями, доволі стрімко відновив бізнес-активність, зокрема реагуючи на потік приїжджих переселенців. Рівночасно північ та схід країни існують в умовах облоги. У найбільш вигідне становище зараз потрапили кав'ярні та невеликі пекарні, і як не дивно відносно стійкі ресторанні підприємства, що відносяться до люкс-сегменту, оскільки їм для самоокупності від самого початку потрібна мінімальна кількість відвідувачів.

Прогнози виживання по індустрії відрізняються залежно від регіону. Проте, взагалі знавці очікують, що по Україні закрийється третина ресторанів. Вони припускають, що відновлення ресторанних потужностей імовірно не раніше ніж за 1–2 роки після закінчення війни.

Зараз найбільше підприємства харчування відчують нестачу кваліфікованих кадрів та необхідність підвищення кваліфікації працівників до роботи у форс-мажорних обставинах. Майбутньому відновленню сфери ресторанної індустрії в Україні сприятиме підтримка світової спільноти інвестиції після завершення війни, застосування інновацій та налагодження продовольчих ланцюгів.

Ресторани, які продовжили працювати, попри вкрай важку ситуацію, щодня приймають нові виклики, серед яких:

1. Гарантія безпеки для відвідувачів та працівників закладу у випадку оголошення повітряної тривоги. Наприклад, ресторани мережі

«McDonald's» на час повітряної тривоги припиняють роботу, а персонал і гості проходять в укриття;

2. Відсутність електроенергії та зв'язку. Більшість обладнання та устаткування працює на електроенергії. А без обладнання, від якого залежать уся робота ресторану: від приготування страв до безготівкового розрахунку з гостями, заклад недієздатний. Через відсутність електроенергії зникає ще й Інтернет з'єднання та припиняють роботу системи автоматизації ресторану. Для вирішення цих питань необхідно купувати та встановлювати генератори, проводити оптоволоконний Інтернет, купувати джерела безперебійного живлення.
3. Підвищення тарифів на електроенергію для бізнесу;
4. Питання з орендодавцями. Частина орендодавців, проаналізувавши ситуацію на ринку, зробила знижку або ж призупинила оплату за оренду приміщень для бізнесу. Однак, деякі орендодавці вимагають рестораторів платити, в кращому випадку, ту саму орендну плату, що і до війни, а деякі навіть вимагають її підвищення.
5. Зниження доходів громадян. Навіть при тій самій заробітній платі у населення знизилась купівельна спроможність, адже тарифи на комунальні платежі, ціни на продукти харчування і т. д зросли, також зріс і середній чек у ресторанах. Закрилася велика кількість ресторанів преміум-сегменту.
6. Занесення змін до «антитютюнового закону». З 11 липня 2022 р. почали діяти нові обмеження «антитютюнового закону», які забороняють куріння будь-яких пристроїв для нагрівання тютюну в громадських місцях. Це означає пряму заборону кальянних. Близько 10000 осіб, що працювали в цьому бізнесі, фактично втратили роботу.
7. Комендантська година. Через введення комендантської години, заклади ресторанного господарства були змушені скоротити робочий день, а ті, хто працював у вечірньо-нічний період, наприклад, бар «BarDuck», зовсім закрилися, бо працювати по 2-4 години зовсім не рентабельно.
8. Кадрові питання. У зв'язку з воєнним станом в Україні, дуже багато кваліфікованих фахівців виїхали за кордон, а пошук і навчання нового

персоналу займає чимало часу. Ще одна проблема - незрозуміння персоналом вимог часу: конфлікти через скорочення робочого дня, зменшення кількості робочих змін, неможливість підвищення заробітної плати.

1.2. Характеристика ринку ресторанних послуг м. Івано-Франківська

Діяльність закладів ресторанного господарства у Івано-Франківську доцільно проаналізувати в довоєнний період часу та в сучасних реаліях. Незважаючи на те, що 2020 – 2021 рр. були доволі складними для ресторанного бізнесу, для багатьох підприємців відкрилися нові можливості власної справи. Позитивним моментом є те, що карантин дозволив рестораторам оновити інтер'єри та провести деякі ремонтні роботи, покращити та удосконалити технології, скласти нові меню.

Результатом такої діяльності є успішне відкриття нових підприємств, а саме у 2020 році, в Івано-Франківську відкрито 13 закладів ресторанного господарства різного формату. Серед них: 5 ресторанів, 3 бари, 3 кав'ярні, 1 кондитерська, 1 заклад вуличної їжі. У 2021 р., відкрито 11 закладів. З них: 3 ресторани, 2 бари, 5 кав'ярень і 1 спеціалізований заклад швидкого обслуговування [1,2]. Діючі заклади (ресторани: Шампанерія, Mushlya, Cakes & Bubbles, Tower, La sotka, Promenade Restaurant, Анчоусна; бари: Mono, Трое в каное, Блуд та ін.), вирізняються невеликою кількістю посадкових місць, оригінально продуманою концепцією, добре підбраною і оптимальною пропозицією страв в меню, гнучкою ціновою стратегією.

В місті представлені заклади з автентичною та європейською кухнею («Традиція», «Franko», «Надія», «Холодець», «Фамілія», «Хата Багата», гастробар «Балкон»), та різних країн світу («Діди Гулі», «Піросмані» – грузинська, «Viva Italia», «Fabricca», «Grande Pizzeria» – італійська, «Esse», «Кабукі» – східна кухня тощо). Окремі з них заслуговують особливої уваги, як от «Urban Space 100» – громадський ресторан, прибутки якого спрямовані на релаксацію громадських проєктів в місті, «Гуцульська кнайпа Мулярових» – пропонує туристам скуштувати автентичні наїдки та напої, як от, андрути, цвіклі, куряча роляда,

пструг, печене ябко, кава мелянж, галицький борщ, засипана капуста, лазанки, мізерія тощо. Для туриста це не тільки смачно, корисно, але й пізнавально, адже назви страв приваблюють не менше, ніж їхній смак. А ресторан «Десятка», антикварня Шпиндел', культова «Пиріжкова» – найстаріший заклад харчування міста з 1967 року – стали справжньою стали візитівкою міста. «Yummy Kids restaurant» – спрямований на дитячу аудиторію, і в цілому, в місті налічується близько десятка закладів громадського харчування, які пропонують дитяче меню та ігрові кімнати. Серед них ресторан-кафе «Amigos», готельно-ресторанний комплекс «Reikartz Парк готель», «Fazenda Family Park», «Повидло» тощо. Окрему гастрономічну сторінку міста займають кав'ярні з промовистими колоритними назвами «Кава Станіслава», «Галка», «Кав'ярня на Труша», «Цар-хліб» та інші, які не лише вражають різноманітністю кавових напоїв і десертів, а несуть в собі історію, звичаї, культуру мешканців міста. В місті представлені заклади з альтернативними видами харчування «Mondays cafe & store», «Vegano Hooligano Ivano-Frankivsk», активно розвиваються сервіси доставки їжі. В місті активно проводяться гастрономічні екскурсії, де гості можуть познайомитися з місцевою кухнею, традиціями і звичаями.

За інформацією з офіційного сайту міста, станом на 01.02.2022 р. торгівлю товарами народного споживання здійснює 1479 заклади торгівлі загальною площею 167,9 тис.кв.м та 464 підприємства ресторанного господарства на 29,4 тис. посадкових місць. Побутове обслуговування населення здійснюється через 388 закладів. На території міста знаходяться: торгових центрів та супермаркетів – 74; продовольчих магазинів – 849; промислових магазинів – 531; книгарень – 25; ресторанів, кафе, кав'ярень, пабів – 464 [3]. Івано-Франківськ став одним із багатьох міст, куди приїхало багато переселенців зі східних областей України та міст, вражених війною. Водночас у ньому одному з перших частково дозволили продаж алкоголю у закладах для підтримки економіки малого й середнього бізнесу.

Компанія «23 Ресторани» (мережа, до якої зараз входить кілька ресторанів у місті, серед яких Fabbrika, Urban Space 100, Delikacia тощо) працює із першого дня війни. Зокрема, на даний час, мережа підтримує ініціативу Save Ukraine Now та фонд «Повернись живим». Наприклад, весь прибуток з продажу піци «Фабрика»,

яка зараз перейменована в Victory направляється на фонд «Повернись Живим». Кондитерська Delikasia зовсім скоро запустить солодощі від кондитерів-пекарів із Харкова, гроші з прибутку яких будуть перераховуватись на пекарню в Харкові, звідки приїхали нові працівниці.

У той час, як київські ресторатори сміливо експериментують з вуличною їжею та відкривають заклади, до яких шикуються кілометрові черги, Івано-Франківськ міцно тримається за лаваші, паніні, хотдогах та бургерах рис. 1.1.



Рис. 1.1. Фуд-трак поряд з Промприладом, місце тусовки кодерів з SoftServe та працівників з прому.

Джерело: [5]

Переважають заклади ще й з дуже інтернаціональною кухнею, від тайської до мексиканської. У табл. 1.2 подано інформацію щодо дислокації, асортименту страв в меню таких закладів.

Таблиця 1.2 - Формати закладів шаурма, стріт-фуди

Назва закладу	Пропозиція страв в меню	Дислокація закладу
Cruzing burgers. Фудтрак поряд з Промприладом	У меню – бургери (від 50 до 80 грн) і хотдоги (від 25 до 30 грн).	Адреса: вул. Академіка Сахарова, 23
Food House Молода мережа	Тут можна з'їсти хотдоги (22-26 грн), бургери (26-38 грн), сендвічі (30-32 грн) та лаваші (30-48 грн).	Адреса: вул. Тичини, 43б (навпроти ТЦ Бельведер); вул. Мазепи, 166

МАФів швидкої вуличної їжі	Серед начинок (або сосисок) доступні курка, свинина та яловичина.	(навпроти автостанції №3); Привокзальна площа (навпроти залізничного вокзалу); вул. Незалежності, 67 (біля пішохідного переходу)
Lavash & Panini	лаваші і паніні. лаваш з грибами (40 грн), тунцем (45 грн), фалафелем (30 грн) або з сиром (40 грн).	Адреса: перехрестя вулиць Лепкого та Незалежності
Amigos fast food	Меню дещо відрізняється від більшості схожих точок: окрім типових бургерів (40-55 грн) чи хотдогів (25-30 грн), тут можна з'їсти дуже різну шаурму (звичайну за 45 грн, царську за 50 грн чи навіть з телятиною за 70 грн), тут можна спробувати турецький, мариновий в йогурті курячий шашлик шаш-таук (50 грн), фахітас з техасько-мексиканської кухні (70 грн) чи фалафель (40 грн).	Адреса: вулиця Гетьмана Мазепи 18 / Пилипа Орлика 7
Ваурма	Меню має свої цікавинки: тут є хотдог в лаваші з оливками (22 грн), супер хотдог з двома сосисками і картоплею фрі (35 грн), супер шаурма (50 грн), вегетаріанський лаваш (30 грн). Тут є й фалафель (30 грн), але, на жаль, його роблять з гороху, в не з нуту.	Адреса: вул. Січових Стрільців, 16
Лавашна	Вибір тут скромний, але при цьому доволі інтернаціональний: ліванський таук з куркою (45 грн), мексиканські буритос (45 грн) та близькосхідний фалафель (35 грн).	Адреса: вул. Новгородська, 24б (поряд з ТЦ Альянс)
Tiki Thai	Перший заклад з тайською вуличною їжею в місті. Тут можна наблизитись до загальносвітової моди на азійську кухню і скуштувати гострий суп том ям (129 грн), локшину пад тай (99 грн), місо рамен (89 грн), курку в імбирному соусі (99 грн) та інші страви.	Адреса: вул. Незалежності, 15 (поряд з стоматологічним корпусом медінституту)

Джерело: [11]

Слід відзначити, що крім закладів швидкого та вуличного харчування, спостерігається тенденція до популярності барів, пабів, закладів у підвальних приміщеннях, що безпосередньо пов'язано з безпекою клієнтів. Також активно відкриваються кав'ярні, пекарні, кафе в житлових корпусах будівель. На даний час в Івано-Франківську ще не сформувалася остаточно культура споживання кави, тому є перспективи розвитку кафе-кав'ярень та професії бариста.

1.3 Перспективи розвитку закладів ресторанного господарства м. Івано-Франківська

Західна частина України надала прихисток сотням тисяч українців, що змушені були покинути свої домівки через повномасштабне вторгнення військ РФ на територію нашої держави. Львів, Івано-Франківськ, Чернівці та багато інших міст, сіл та містечок допомагають внутрішньо переміщеним особам і сьогодні [10].

З погляду директора аналітичного центру Ресторани України, Ольги Насонової, найбільш інтенсивно розвивався ресторанний ринок у Львові – понад 500 нових закладів області з початку війни. Серед них відомі ресторани мережі Bao Casual, «Остання Баррикада», ряд франчайзингових закладів. А ось з іншими містами Західної України інколи виникають проблеми, оскільки туди важко потрапити посторонньому бізнесу через проблеми з здачею приміщень приїжджим та прихильністю аудиторії до місцевої кухні. З усіх міст на Західній Україні Львів виявився найкосмополітичнішим і найбільш заповненим [8].

Незважаючи на економічні виклики, з якими зіштовхнулася Україна за останній час, український бізнес продовжує дивувати своєю стійкістю. Попри екзистенційну загрозу, учасники ринку не лише успішно борються за своє виживання, а й демонструють надзвичайну об'єднаність та взаємну підтримку [9].

Наприкінці лютого у країні працювало лише 14% закладів у порівнянні з довоєнним показником 20 лютого. З початку березня тенденція змінюється: ресторатори потрохи повертаються до роботи навіть попри воєнний стан.

Частка відкритих закладів зросла з 14% у перші дні війни до 38%. Про це свідчать результати дослідження, проведеного компанією з автоматизації закладів Poster. Воно ґрунтується на даних понад 9000 закладів-клієнтів компанії в Україні. На сьогодні в Україні працює 38% закладів, і з кожним днем кількість кафе та ресторанів, що повертаються до роботи, зростає. Наразі найбільша кількість відкритих закладів у регіонах, де немає активних бойових дій. Так, у Закарпатській області сьогодні працюють 84% закладів, у Чернівецькій – 77%, у Тернопільській – 73%, у Хмельницькій – 75%, в Івано-Франківській – 72%, у Львівській – 69% від довоєнної кількості [4].

Ресторанні інвестори почали розглядати міста Західної України як вигідніші для запуску нового бізнесу [8].

Тому, ключовою проблемою кожного підприємця є активізація всіх резервів, можливостей та здібностей для збереження життєздатності свого бізнесу. Введення суворих заходів військового стану привело до необхідності формування нових моделей розвитку суб'єктів господарювання, відповідно адаптованих під сучасні реалії життя.

У воєнний час найбільшим форматом стали пекарні, кав'ярні та кіоски зі швидким харчуванням. Адже такі формати не вимагають великих інвестицій при запуску, а споживач може собі дозволити купити каву, шаурму чи свіжу булочку [8].

У закладах буде актуальна проста та домашня їжа, оскільки з продуктами для таких страв зараз немає проблем та домашня їжа дешева у собівартості. Італійська та азіатська кухні довгий час були у тренді, але зараз через курс валют імпортовані продукти будуть дорожчими.

Через це меню закладів скоротилося: тепер у ньому переважають більш прості страви. На фоні стресу виріс попит на калорійну їжу, солодощі та випічку. Як відмічають у мережі кав'ярень Idealist, погіршення фінансового становища змушує заклади шукати нові, більш доступні, формати [7].

Експерти також визначили тенденції ринку HoReCa, які актуалізувалися після початку воєнних дій:

- збереження попиту на домашню їжу, фаст-фуд напівфабрикати та швидкий відпочинок у закладах громадського харчування;
- вплив правил воєнного часу: комендантської години та необхідності дотримання норм повітряної тривоги;
- необхідність налагодження швидкої логістики доставки їжі;
- вплив місця розташування ресторанного бізнесу: його наближення до зони бойових дій, розташування внутрішньо переміщених осіб тощо;
- 39% підприємців вважає, що відновлення ресторанних потужностей можливе не раніше, ніж за 1–2 роки після завершення війни.

Нині HoReCa відчуває нестачу кваліфікованих кадрів та необхідність підвищення кваліфікації працівників до роботи у форс-мажорних обставин.

Водночас дослідження підтверджує: показники галузі динамічні. Якщо в зоні бойових дій ситуація залишається незмінною, то на територіях, віддалених від лінії фронту, заклади ресторанного господарства продовжують свою роботу.

Окремі підприємства в тих важких умовах змогли наростити обсяги виробництва продукції, часто – невластивої для них, у 5–7 разів, забезпечували харчування до 50 тисяч осіб на день та в рази збільшили обсяг своїх послуг, – коментує експерт програми USAID з аграрного та сільського розвитку[5].

Вищевказані ресторани тренди набули особливої актуальності для успішної діяльності малого підприємництва, зокрема, у сфері ресторанного господарства м Івано-Франківськ. Підприємці займаються не тільки пошуком нових сегментів ринку, а й широко застосовують інновації в кулінарії і дизайні, віддають перевагу креативним рішенням.

Отже, підсумовуючи результати дослідження та враховуючи прогнози експертів аналітичного центру Ресторани України, можемо виокремити наступні прогнози розвитку ресторанного ринку, зокрема в Івано-Франківську та області.

1. Активний розвиток в містах, що втратили частину бізнесу – з кінця 2023 року.
2. Розвиток української кухні в туристичних містах.
3. Розвиток доставки та змішаних форматів.
4. Проста кухня на локальних продуктах, скорочення імпортової складової в меню ресторанів.

5. Розвиток форматів біля дому.
6. Розвиток ресторанних скупчень (синергія конкурентів, зручність та різноманітність).
7. Розвиток дрібних форматів: кав'ярні, кафе-пекарні, кафе до 150 кв.м., монопродуктові заклади, швидке харчування.
8. Розвиток пабів та змішаних форматів.
9. Розвиток барів та розважальних форматів.

Таким чином, ринок ресторанного господарства поступово переходить працювати в новому форматі та забезпечувати обслуговуванням населення України. В умовах сьогодення світ ставить нові виклики, тому, хоч і зі значними втратами, ресторанна сфера Івано-Франківська відновлює свою діяльність та навчається жити в сучасних реаліях. Постає низка питань, наприклад, швидкої адаптації, пошуку нових нестандартних рішень і втілення їх у ресторанний бізнес.

РОЗДІЛ 2. СЕРВІСНО-ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС РЕСТОРАНУ «ХОЛОДЕЦЬ» (М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК)

2.1 Загальна характеристика ресторану «Холодець»

Ресторан «Холодець» розташований за адресою: Івано-Франківська область, м. Івано-Франківськ, вул. Дудаєва, 29, працює кожного дня з 11:00-23:00.

Ресторан «Холодець» – автентичний заклад, де зі смаком поєднана українська та європейська кухні з затишним інтер'єром та екстер'єром рис.2.1. Ресторан комфортний для святкування урочистих подій та дружніх зустрічей. Для відвідувачів тут працює два зали: для тісного кола і зал-тераса – для гучних святкувань. Різноманітне банкетне меню, великий вибір риби, м'ясних страв приготованих на тандирі, припадуть до душі найвибагливішим гурманам. А у святкові дні в закладі можна відпочити під гру скрипаля та живої музики. Поки батьки насолоджуватимуться майстерно приготовленими стравами та смаком української забави, діти радісно проводитимуть час у дитячій зоні. Там є безкоштовна дитяча кімната, батут, гірка та качелях. На них тут чекають веселі забави та приємна атмосфера.



Рис. 2.1. Інтер'єр та екстер'єр ресторану «Холодець»

Основний вид діяльності:

- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Інші види діяльності:

- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 56.30 Обслуговування напоями

- 73.11 Рекламні агентства
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

За роки існування ресторан дійсно став улюбленим місцем відпочинку завдяки смачній їжі і демократичними цінами.

Холодець — це ресторан, що знаходиться у місті Івано-Франківськ. Він пропонує своїм гостям неперевершені страви модернової української кухні, які приготовані з любов'ю та увагою до деталей. Одним з основних почуттів, яке виникає, коли ви переступаєте поріг Холодця, є апетит. Аромати свіжих інгредієнтів та неперевершені смаки страв з мангалу розбуджують ваші смакові рецептори і захоплюють вас. У ресторані Холодець є також банкетний зал, де можна провести будь-які святкові заходи рис.2.2. Він ідеально підходить для проведення весіль, ювілеїв, корпоративних вечірок та інших особливих подій. Персонал завжди готовий задовольнити всі ваші потреби та зробити ваше свято незабутнім. Літня тераса Холодця — це місце для відпочинку та насолоди затишною атмосферою.



Рисунок 2.2. Банкетний зал ресторану «Холодець»

Ресторан «Холодець» має лінійну структуру управління підприємством, котра наведена на рисунку 2.3.

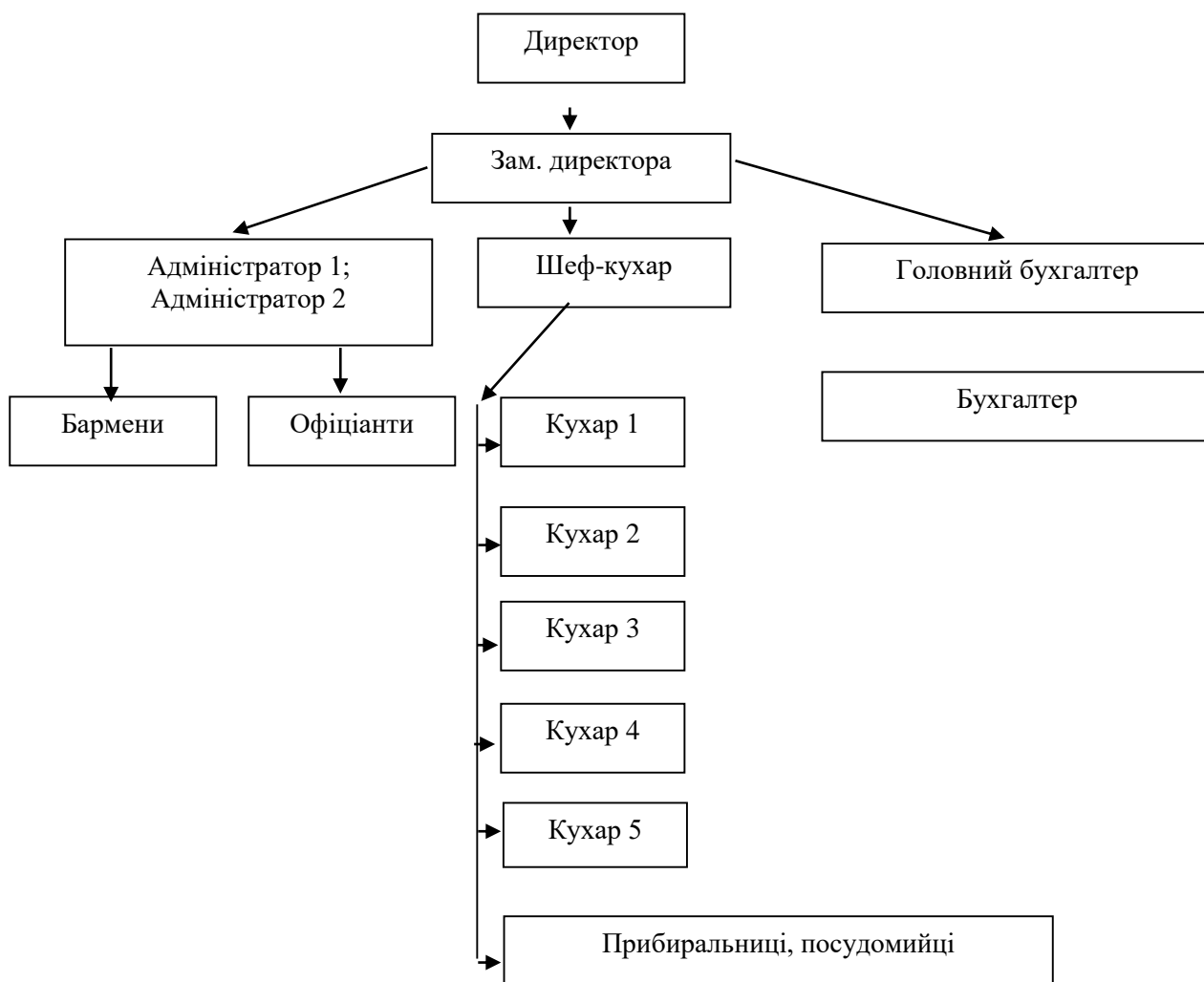


Рис. 2.3. Організаційна структура ресторану «Холодець»

Джерело: складено автором на даних ресторану.

Директор несе відповідальність за організацію та результати всієї торгово-виробничої діяльності, контролює виконання плану показників комерційно-господарсько-фінансової діяльності ресторану. Він відповідає за культуру обслуговування відвідувачів, якість продукції, що випускається, стан обліку та контролю, збереження матеріальних цінностей, дотримання трудового законодавства.

Шеф-кухар організовує і контролює роботу виробництва. Основними напрямками його діяльності є: формування меню; планування та відбір необхідної сировини і матеріалів; контроль якості приготування та подачі страв; контроль

зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції; впровадження змін в роботу виробництва.

Бригади кухарів займаються виготовленням страв відповідно до правил технології приготування страв високої якості, з дотриманням на виробництві правил санітарії та гігієни, охорони праці та техніки безпеки.

Головний бухгалтер здійснює організацію бухгалтерського обліку, господарсько-фінансової діяльності підприємства. Формує відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику виходячи зі структури й особливостей діяльності підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

Адміністратор. Основним завданням адміністратора є робота з гостями та персоналом, зустріч та привітання гостей, контроль підготовки залу до обслуговування та забезпечення високого рівня продажів.

Бармен - основним завданням бармена є вітання і обслуговування на високому рівні гостей спиртними та іншими напоями, сигарами. Приготування і подача змішаних напоїв. Розрахунок з гостем. Ведення обліку та звітності в барі.

Офіціант - основним завданням офіціанта є привітання та обслуговування гостей, прийом замовлень, оформлення та пред'явлення їм рахунків. Обслуговування банкетів, ювілеїв, весіль. Надання гостям допомоги у виборі страв та напоїв і подача їх на столи.

Кухня не ділиться на цехи, а має дільниці на яких обробляються продукти. Ділянки: обробки овочів, обробки м'яса та риби, для борошняних виробів, для салатів, для гастрономії.

Схема з розміщенням ділянок та обладнання на кухні підприємства розташована на рисунку 2.4.

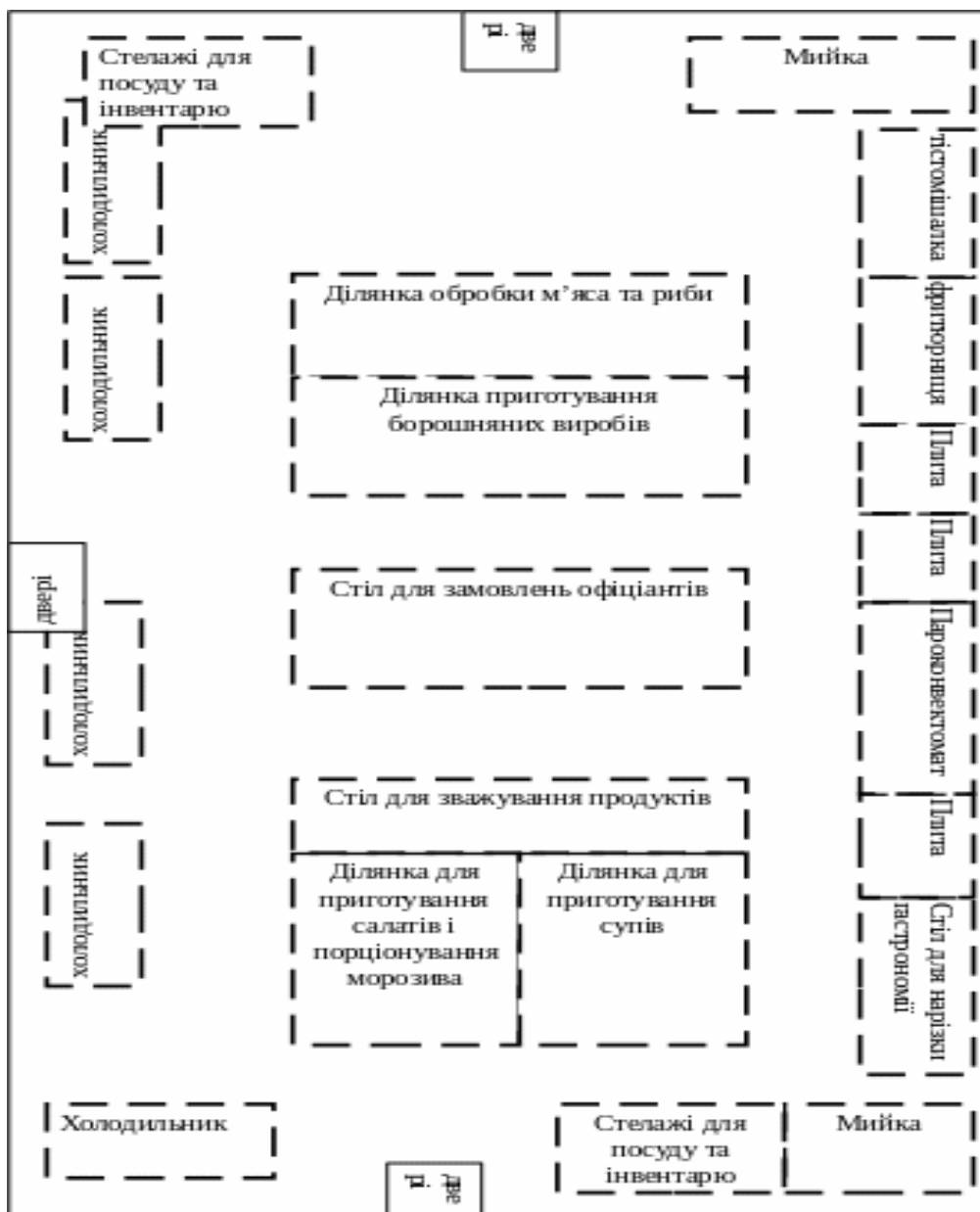


Рис 2.4. Схема з розміщенням ділянок та обладнання на кухні підприємства

Джерело: складено автором на даних ресторану.

У ресторані «Холодець» спеціалізовані робочі місця, оскільки кожен працівник виконує свої певні операції для приготування одних і тих же страв. Наприклад один і той ж кухар, щодня готує одні і ті ж салати.

В ресторані «Холодець» стаціонарні робочі місця, оскільки впродовж робочого дня працівники залишаються на своїх робочих місцях, не змінюючи їх. В ресторані «Холодець» індивідуальні робочі місця.

Робочі місця залежно від ступеня механізації праці можуть бути: ручними, машинно-ручними й машинними. В ресторані «Холодець» машинно-ручні робочі місця, оскільки на кухні є міксер, м'ясорубки, блендер.

До складу ресторану входить: торгівельний зал, бар, банкетний зал, виробничі приміщення, адміністративні приміщення, побутові приміщення для персоналу, технічні.

Виробниче приміщення складається з: кухні з ділянками для обробки продуктів, мийних ванн для кухонного та столового посуду.

До адміністративних приміщень відносять: кабінет директора, кабінет заступника директора, бухгалтерію.

До побутових приміщень відносять: роздягальню для персоналу, душову і туалетні кімнати.

До технічних приміщень входить вентиляційна, щитова, тепловий вузол.

При вході до ресторану знаходиться фойє. В фойє є: гардероб, туалетні кімнати, та охорона. Інтер'єр залу витриманий в світло –коричневих тонах . При обробці залу були використані сучасні матеріали, дерево і тканини. Меблі підвищеної комфортності відповідно до інтер'єру ресторану. Для оформлення залу клієнтів використовуються сучасні, дорогі, оригінальні декоративні елементи (світильники, картини, квіти).

Бар не великий за розміром, він гарно вписується в залі. Банкетний зал розмістився гармонійно на терасі . Банкетний зал від 20 до 120 чоловік. Вартість замовлення від 1000 грн. Шикарний інтер'єр. Широкі та великі вікна, просторий зал, білі скатертини на столах та стільцях, картини, живі квіти на стінах, майданчик для танців, жива музика. Можлива церемонія одруження на місці.

Виробничо-торговельна структура ресторану «Холодець» представлена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Виробничо-торговельна структура ресторану «Холодець»

Джерело: складено автором на даних ресторану.

Схема технологічного процесу обслуговування у ресторані «Холодець» складається з наступних операцій:

- 1) зустріч гостей та супроводження до столу (дану функцію виконує хостес);
- 2) прийом замовлення (дану функцію виконує офіціант);
- 3) до сервіровка столів відповідно до прийнятого замовлення (дану функцію виконує офіціант);
- 4) передача замовлення на виробництво (дану функцію виконує офіціант);
- 5) отримання замовлення, доставка його до робочого місця офіціанта (дану функцію виконує кухар);
- 6) подавання холодних страв та напоїв до столу (дану функцію виконує офіціант);
- 7) заміна використаних приборів та тарілок (дану функцію виконує офіціант);

8) підготовка столу до подавання солодких страв та гарячих напоїв(дану функцію виконує офіціант);;

9) подавання солодких страв та гарячих напоїв(дану функцію виконує офіціант);;

10) подавання рахунку(дану функцію виконує офіціант, але якщо розрахунок за банкет, то долучається адміністратор);

11) розрахунок з гостями та прощання з ними(дану функцію виконує офіціант, долучається хостес);

12) прибирання та підготовка столу до нового обслуговування (дану функцію виконує офіціант);.

2.2 Аналіз фінансового стану ресторану «Холодець»

З метою оцінки показників ефективності діяльності проаналізуємо фінансово-економічне економічне становище за допомогою експрес-аналізу основних показників діяльності за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1 - Структура майна підприємства та джерела його формування

Показник	Значення показника			Зміна за аналізований період, %			
	у грн.			тис. грн. (гр.2- гр.4)	± % ((гр.2- гр.4) / гр.4)х 100	тис. грн. (гр.3- гр.4)	± % ((гр.3 - гр.4) / гр.4) х100
	2023	2022	2021				
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1. Необоротні активи	7 512	7 740	6 702	810	12,09	1 038	15,49
у тому числі: основні засоби	7 512	7 740	6 702	810	12,09	1 038	15,49
нематеріальні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Оборотні, всього	193 862	170 626	154 625	39 237	25,38	16 001	10,35
у тому числі: запаси	5 378	5 992	4 810	568	11,81	1 182	24,57
дебіторська заборгованість	177 035	154 664	137 793	39 242	28,48	16 871	12,24

грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення	11 449	9 970	12 022	-573	-4,77	-2 052	-17,07
Валюта балансу	201 374	178 366	161 327	40 047	24,82	17 039	10,56
Пасив							
1. Власний капітал	127 949	124 388	97 109	30840	31,76	27279	28,09
2. Довгострокові зобов'язання, всього	-119	274	271	-390	- 143,91	3,00	1,11
у тому числі: позикові кошти	0,00	393	393	-393	- 100,00	0,00	0,00
3. Короткострокові зобов'язання, всього	73 544	53 704	63 947	9597	15,01	- 10243	-16,02
в тому числі: позикові кошти	0,00	43	39	-39	- 100,00	4,00	10,26
Кредиторська заборгованість	73 544	53 661	63 908	9636	15,08	- 10247	-16,03
Валюта балансу	201 374	178 366	161 327	40047	24,82	17039	10,56

Джерело: складено автором на основі балансу.

Необоротні активи підприємства за аналізований період зменшилися на 12,09% або на 810 грн. Протягом 2022 року вони трохи збільшилися – 15,49% або на 1038 грн.

Оборотні активи підприємства збільшилися на 39237 грн. або 25,38%. Збільшення було в основному зумовлено збільшенням дебіторської заборгованості на 39242 грн. або на 28,48%.

Власний капітал підприємства за 2023 рік збільшився на 31,76% або на 30840 грн.

Довгострокові зобов'язання підприємства в цілому за період зменшилися на 390 грн. або на 143,91%.

Короткострокові зобов'язання збільшилися на 15,01% або на 9597 грн. Збільшення короткострокових було викликано збільшенням кредиторської заборгованості на 15,08% або на 9636 грн. Збільшення даного показника є негативним чинником збільшення обсягу кредитування своїх постачальників –

контрагентів підприємства, тобто заморожування значних коштів від обороту підприємства.

Аналіз фінансового стану та ефективності діяльності підприємства було виконано за період з 01 січня 2021 року по 31 грудня 2023 року. При якісній оцінці фінансових показників враховувалася належність підприємства до галузі житлово-комунального господарства.

Дебіторська заборгованість на 31.12.2023 збільшилася на 39242 грн. або на 28,48%. На тлі збільшення активів збільшився і власний капітал 31,76% або на 30840 грн., що, в цілому, позитивно характеризує динаміку зміни майнового становища організації.

У пасиві балансу переважне збільшення відбулося за рахунок кредиторської заборгованості на 15,08% або на 9636 грн.

Таблиця 2.2 - Оцінка вартості чистих активів підприємства

Показник	Значення показника					Зміна	
	в грн.			у % до валюти балансу		тис. грн. (гр.2- гр.4)	± % ((гр.2- гр.4)/гр.4)
	2023	2022	2021	2023	2021		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чисті активи	127 949	124 388	97 109	63,54	60,19	30 840	31,76
2. Статутний капітал	10,00	10,00	10,00	0,00	0,01	0,00	0,00
3. Перевищення чистих активів над статутним капіталом (стор 1-стор 2)	127 939	124 378	97 099	63,53	60,19	30 840	31,76

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

Чисті активи підприємства – це активи, які забезпечені власним капіталом підприємства. Чисті активи підприємства за станом на 31 грудня 2023 року набагато (в 31,76 рази) перевищують статутний капітал. Це позитивно характеризує фінансове становище підприємства, що повністю задовольняє вимогам нормативних актів до величині чистих активів підприємства.

До того ж необхідно відзначити збільшення чистих активів на 31,76% протягом аналізованого періоду. Перевищення чистих активів над статутним капіталом і їх збільшення за аналізований період свідчить про хороше фінансове становище організації за цією ознакою [18].

Чим більше показник чистих активів, тим вище інвестиційна привабливість підприємства, і тим самим підприємство заслуговує більшої довіри з боку кредиторів та акціонерів.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність організації погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок оборотних активів. Хорошим вважається значення коефіцієнта 2 і більше. З іншого боку, значення більше 3 може свідчити про нераціональну структуру капіталу, це може бути пов'язане з уповільненням оборотності коштів, вкладених в запаси, невиправданим зростанням дебіторської заборгованості.

Основні фінансові результати діяльності підприємства за аналізований період наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Результати діяльності підприємства, грн.

Показники	2023 рік	2022 рік	2021 рік	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
				2023- 2022	2022- 2021	2023/ 2022	2022 /2021
Виручка/дохід	700 434	660 504	573 979	39 930	86 525	5,70	13,10
Собівартість продажів	665 019	598 297	537 043	66 722	61 254	10,03	10,24
Валовий прибуток (збиток)	35 415	62 207	36 936	26 792	25 271	75,65	40,62
Комерційні витрати	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Управлінські витрати	24 725	21 651	18 722	3 074	2 929	0,00	13,53
Прибуток (збиток) від продажу	10 690	40 556	18 214	29 866	22 342	279,38	55,09
Доходи від участі в інших організаціях	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Відсотки до отримання	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Відсотки до сплати	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші доходи	333,00	403,00	147,00	70,00	-256,00	0,00	0,00
Інші витрати	4 847	5 734	5 111	887,00	-623,00	0,00	0,00
Прибуток (збиток) до оподаткування	6 176	35 226	13 251	29 050	21 975	470,37	62,38
Поточний податок на прибуток	1 925	7 944	3 422	6 019	4 522	312,68	56,92

в т. ч. постійні податкові зобов'язання (активи)	689,00	899,00	772,00	210,00	127,00	0,00	0,00
Зміна відкладених податкових зобов'язань	0,00	3,00	0,00	3,00	3,00	0,00	0,00
Зміна відкладених податкових активів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інше	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистий прибуток (збиток)	4 251	27 279	9 829	-23 028	17 450	541,71	-63,97

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з наведених даних у табл. 2.3, за 2023 рік організація отримала прибуток в розмірі 10690 грн. Порівняно з 2022 роком прибуток від продажів зменшилася на 29866 грн., або на 279,38%.

Порівняно з 2022 роком в поточному періоді зросла виручка від продажів на 39930 грн. або на 5,7%, а собівартість робіт зросла на 66722 грн. або на 10,03%. Прибуток від продажів зменшилася на 29866 грн. у 2023 році.

Судячи з відсутності у бухгалтерської звітності за останній звітний період даних про відкладених податкових активах і зобов'язаннях. Це допускається у разі, якщо організація є суб'єктом малого підприємництва і має право застосовувати спрощені способи ведення бухгалтерського обліку.

Формальне дослідження правильності відображення в Балансі та «Звіті про фінансові результати» за звітний період відкладених податкових активів і зобов'язань підтвердила зв'язування показників звітності.

Чистий прибуток порівняно з 2022 роком зменшилася практично на 541,71% або на -23 028,00 грн.) і склала 4 251 грн. Зменшення чистого прибутку говорить про нераціональне використання підприємством наявних резервів.

За аналізований період підприємство отримало прибуток від продажів, так і в цілому від фінансово-господарської діяльності.

2.3 Стратегії розвитку ресторану «Холодець»

Ресторан «Холодець» використовує різні види реклами, має свій Web-сайт, завдяки якому гості завжди можуть дізнатися про новини ресторану, переглядати ціни на меню та додаткові послуги, а також наочно бачити його приміщення.

Для залучення клієнтів використовуються такі види реклами як: еклама за допомогою контрагентів (туристичних фірм). оліграфічна реклама – рекламні сувеніри (ручки, блокноти, календарі) із нанесенням фірмової символіки. анери по місту. еклама на своєму сайті. ктивне ведення соціальних мереж, а саме: Faceook, Instagram ,Tik Tok.

В умовах жорсткої конкуренції у сфері туризму кожне ресторанне підприємство, для забезпечення ефективності діяльності та найповнішого задоволення попиту туристів на ресторанный послуги змушене розробляти та реалізовувати політику конкурентоспроможності [25].

Для того щоб виявити перспективи та загрози, а також дати рекомендації щодо усунення проблем, потрібно провести PEST-аналіз (аналіз довкілля організації). Метод PEST-аналізу потрібен, щоб вивчити макрооточення ресторану (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз довкілля ресторану «Холодець»

Політика (P)	Економіка(E)
Робота ресторану регулюється такими законодавчими актами: законами, стандартами, системою класифікації ресторанів, санітарно-гігієнічними правилами, різними нормативними документами. Якщо ресторан хоче одержати певну категорію, то йому потрібно пройти обов'язкову сертифікацію. Діяльність ресторанів регулюють органи управління туризму у регіоні, податкова інспекція, органи пожежного нагляду, органи міграційної служби, органи МВС.	Переважає діловий туризм. Ділові зв'язки найактивніше з Німеччиною, Китаєм, Японією. Тому зростає потреба у великій кількості ресторанів, що пропонують бізнес-послуги та розташовані в центрі міста. Незабаром ресторанный ринки поповняться новими ресторанами, переважно середньої місткості. Сценарій: Незважаючи на невеликі складнощі в галузі, економічний потенціал зростає, все більше людей відвідують місто

Сценарій: Створюються закони про ресторанний бізнес та розробляється система класифікації.	та користуються ресторанами міста Івано-Франківська.
Соціум (S)	Технологія Т
З кожним роком підвищується інтерес населення до подорожей та бізнес-відраджень. Люди стали більше звертати увагу на комфорт, зірковість ресторану. Мінусом у галузі стає нестача працівників зі спеціальною освітою в галузі ресторанного господарства. Це негативно впливає якість обслуговування. Але є й плюси, наприклад, затверджено порядок визначення та створення туристських об'єктів пріоритетного розвитку. Для розвитку внутрішнього та в'їзного туризму розширюється туристична інфраструктура та створюються нові ресторани об'єкти. Сценарій: Люди стали більш вимогливими до обслуговування.	З розвитком технічного прогресу все більше створюється автоматизованих систем управління та безпеки, технології постійно вдосконалюються. Тепер можна покращити якість обслуговування, полегшити працю персоналу та звести час обслуговування до мінімуму. Сучасні ресторани можуть використовувати метод он-лайн продажів та підвищити якість обслуговування. Сценарій: введення технологічних новинок дозволяє зробити процес надання послуг найбільш швидким і якісним, відповідати запитам гостей, що постійно підвищуються.

Джерело: розроблено автором на даних ресторану.

Для успішної діяльності ресторану необхідно провести аналіз можливостей та загроз та виявити перспективи розвитку ресторану. Це можна зробити за допомогою SWOT-аналізу (таблиця 2.5).

Проведений SWOT-аналіз у ресторані «Холодець» виявив певний набір сильних та слабких сторін підприємства, його можливості та загрози. На основі отриманих даних можна стверджувати, що ресторану займає міцне місце на ринку ресторанних послуг, має велику клієнтуру, успішно функціонує і не веде жорсткої боротьби з конкурентами.

Таблиця 2.5- Матриця SWOT-аналізу ресторану «Холодець»

Сили (S)	Слабкості (W)
1. Гарне місце - розташування, в відносній близькості до міського транспорту, залізничним та автовокзалам.	исокий рівень конкурентів, які надають той самий набір послуг. інімальний перелік додаткових

<p>2. Завдяки основній схемі оподаткування, ресторан працює з «ПДВ», отже надає рахунки-фактури. Що забезпечує їй постійну надійну клієнтуру.</p> <p>3. Форма оплати наданих рестораном послуг: готівковий, безготівковий розрахунки та розрахунки за кредитними картками.</p> <p>4. Високий рівень кваліфікації керівних працівників підприємства</p> <p>5. Наявність дитячої кімнати</p> <p>6. Наявність у ресторані банкетного залу місткістю 50-120 чоловік.</p>	<p>2. Мінімальний перелік додаткових послуг, що пропонуються ресторану.</p> <p>3. Немає власного укриття , під час повітряних тривоги.</p>
Можливості (О)	Загрози (Т)
<p>1. Погіршення позицій конкурентів ресторану.</p> <p>2. Різке зростання попиту на послуги.</p> <p>3. Зростання рівня доходів населення</p> <p>4. Впровадження нових додаткових послуг</p>	<p>1. Вихід ринку нових конкурентів (відкриття нових ресторанів).</p>

Джерело: розроблено автором на даних ресторану.

В умовах жорсткої конкуренції у сфері гостинності кожне ресторанне підприємство для забезпечення ефективності діяльності та найбільш повного задоволення попиту туристів на ресторанні послуги змушене розробляти та реалізовувати конкурентоспроможну політику [22].

В результаті дослідження було опитано 100 клієнтів (опитувалися клієнти віком від 18 років). Загалом опитано 51 жінку та 49 чоловіків зі складу різних категорій відвідувачів ресторану.

Результати дослідження складу відвідувачів ресторану «Холодець» за статтю, віком та сімейним станом наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Результати дослідження складу відвідувачів ресторану «Холодець» за статтю, віком та сімейним станом

Вік	Чоловіки				Жінки				Разом чол.
	сімейні		неодружені		сімейні		незаміжня		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	
18-25	1	5	4	13,8	-	-	3	15	8
25-40	5	25	7	24,1	12	38,7	10	50	34

40-50	5	25	5	17,2	9	29	2	10	21
50-65	9	45	13	44,9	10	32,2	5	23	37
Разом	20	100	29	100	31	100	20	100	100

Джерело: складено автором на даних ресторану.

Результати дослідження відвідувачів ресторану «Холодець» за складом сімей та середнім рівнем доходу наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Результати дослідження відвідувачів ресторану «Холодець» за складом сімей та середнім рівнем доходу

Вважають за краще відвідувати ресторан під час подорожі	Рівень прибутку							
	До 45,0 тис. грн.		45,0 – 65,0 тис. грн.		Понад 65 тис. грн.		Разом	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Один (одна)	-	-	8	18,2	8	18,6	16	16
Подружжя	2	15,4	19	43,2	28	65,1	49	49
Подружжя з дітьми	7	53,9	12	27,3	7	16,3	26	26
інше	4	30,7	5	11,3	-	-	9	9
РАЗОМ	13	100	44	100	43	100	100	100

Джерело: складено автором на даних ресторану.

З даних опитування можна дійти невтїшного висновку, що ресторан «Холодець» воліють відвідувати сімейні пари: чоловіки віком від 50 до 65 років, жінки від 25 до 40 років. Серед неодружених також переважають жінки віком від 25 до 40 років. Серед неодружених чоловіків також воліють відпочивати чоловіки віком від 50 до 65 років.

На питання про те, що є головним критерієм при виборі ресторану «Холодець» під час подорожі, відповіли:

- а) якість ресторанного обслуговування – 30%;
- б) рівень ресторанного сервісу – 40%;
- в) досить прийнятні ціни на ресторанный послуги – 25%;
- г) наявність поблизу розвинених транспортних комунікацій – 10%;
- д) можливість зустрітися з бізнес-партнерами – 25%;
- е) близькість місць розваги – 5%;
- ж) інше – 2%.

Результати маркетингових досліджень запитів відвідувачів ресторану «Холодець» дозволяють вжити основних комплексних заходів маркетингу (а саме: сегментувати ринок, вибрати цільові сегменти, провести позиціонування підприємства на ринку ресторанних послуг), а також врахувати їх при виборі заходів щодо підвищення ефективності діяльності ресторану.

На другому етапі було зроблено вибір цільових сегментів ресторанного ринку. На цьому етапі оцінюється привабливість окремих сегментів ринку та відбирає один або кілька сегментів для освоєння.

Існує багато різних способів сегментування ринку, проте не всі ці способи однаково ефективні. Щоб сегментування ринку приносило користь, сегменти повинні мати такі характеристики: вимірність, доступність, значимість і придатність.

Коли визначено критерії сегментування, учаснику ринку необхідно визначити сегменти і спробувати досягти чотирьох характеристик, перерахованих вище, що не всі сегменти володітимуть усіма чотирма характеристиками. Понад те, необхідно переконатися, що сегменти справді відрізняються одне від одного [20].

Переконавшись, що деякі сегменти мають усі чотири характеристики, для виходу ринку вибирається один чи кілька їх. Це називається вибором цільових сегментів, а сегменти називають цільовими ринками.

Найчастіше для сегментації ринку використовують соціально-економічні критерії, такі як вік, стать, рівень доходу, освіта, професія, розмір сім'ї та інші.

На підставі проведених досліджень та з урахуванням даних, наведених у розділі таблиць, стало можливим проведення сегментації ринку споживчих послуг ресторану «Холодець» за такими характеристиками його клієнтів:

1. Вік – чоловіки віком від 50 до 65 років, жінки від 25 до 40 років.
2. Рівень доходу – середній і від середнього.
3. Освіта – зазвичай вища, але велику роль не грає.
4. Сімейний стан – подружжя удвох або з дітьми; неодружені (чоловіки) або одружені (жінки): жінки від 25 до 40 років, чоловіки від 50 до 65 років.
5. Робота, професія – підприємці, спеціалісти, спортсмени, туристи.

Ресторан «Холодець» має досить сильну конкурентну позицію, проте програє конкурентами за такими параметрами як: фінансове становище, маркетингова та рекламна діяльність, висока плинність кадрів, асортимент ресторанної продукції та послуг.

Висока якість обслуговування розглядається як один з найважливіших компонентів ділової стратегії ресторану «Холодець». Для забезпечення цього рівня необхідно, щоб штат співробітників пройшов серйозну професійну та тренінгову підготовку, був зацікавлений у своїй роботі та уповноважений приймати необхідні рішення. Істотною умовою розвитку конкурентних переваг ресторану є підвищення якості обслуговування. Необхідно розробити систему зворотного зв'язку: передбачити систему контролю над відгуками відвідувачів.

У результаті проведеного дослідження, на основі аналізу, вважаємо за необхідну умову для підвищення конкурентоспроможності та збільшення попиту послуг ресторану «Холодець» необхідне підвищення кваліфікації персоналу та покращення фінансового становища.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ХОЛОДЕЦЬ» (М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК)

3.1 Обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ресторану «Холодець»

Виходячи з проведеного аналізу, можна запропонувати два заходи для поліпшення управління рестораном.

1. Заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу ресторану «Холодець».
2. Заходи щодо покращення фінансового стану ресторану «Холодець».

Далі опишемо кожне із запропонованих заходів докладніше.

Проблема підвищення кваліфікації персоналу частково може бути вирішена набором нових співробітників замість співробітників, які досягли непрацездатного віку. У місті є достатньо навчальних закладів для підготовки кадрів ресторанної промисловості. Проте половина співробітників ресторану «Холодець» не мають вищої освіти. До них належить, передусім, обслуговуючий персонал. Для таких співробітників необхідно передбачити програму підвищення кваліфікації, яка дозволить ресторану перейти на якісно новий рівень обслуговування, відповідати стандартам обслуговування, підвищити вартість послуг, що у свою чергу призведе до підвищення прибутку.

Програма навчання та професійної адаптації персоналу компанії може бути поділена на декілька напрямків:

- тренінги для новонабраних співробітників;
- розвиваючі тренінги для менеджерів;
- програма «Навчання працівників»;
- тренінги для взаємодіючих відділів;
- вузькоспеціалізовані, професійні тренінги.

Кожен новий співробітник на початковому етапі обов'язково проходить тренінг «Орієнтація», де його присвячують в історію ресторану, розповідають про структуру ресторану, основи корпоративної культури, принципи гостинності, правила техніки безпеки, проводять екскурсію рестораном.

Далі співробітники проходять навчання за допомогою розробленої компанією серії тренінгів щодо роботи з відвідувачами ресторану:

- тренінг «Відповіді на зауваження та скарги клієнтів» присвячений відпрацюванню техніки відповіді на скарги та зауваження клієнта;
- програма «Прихильність до принципів гостинності» розповідає про специфіку та перспективи ресторанного бізнесу;
- тренінг за правилами телефонного етикету;
- тренінг із продажу;
- нещодавно створена програма «Поведінка під час пожежі, повітряних тривог та інших екстремальних ситуаціях»;
- тренінг «Прагнення до досконалості у сервісі» розглядає різні аспекти обслуговування гостей, правила поведінки у стандартних та нестандартних ситуаціях;

Наступний напрямок – це тренінги для менеджерів вищої, середньої та молодшої ланки. Мета цих програм – розвиток управлінських якостей та навичок.

На кожного менеджера заводиться так званий «профайл» – документ, в якому міститься інформація про його освіту, пройдені курси, семінари та тренінги. Ця інформація допомагає відділу персоналу при аналізі потреб у навчанні та підборі для менеджера саме тих навчальних програм, які для них є найбільш актуальними.

Тренінги для менеджерів ведуться за такими напрямками:

- програми, присвячені розвитку лідерських якостей;
- тренінгові програми, присвячені навчанню менеджерів у вузькій, спеціалізованій галузі;
- тренінг «Управління часом»;
- тренінг «Делегування повноважень»;
- тренінг «E-mail Етикет»;
- тренінг «Повір у свої сили», одна з частин якого присвячена веденню переговорів та протистоянню спробам психологічних маніпуляцій;
- за запитом менеджерів було створено та впроваджено тренінг «Ефективне Інтерв'ю» (оскільки менеджери компанії залучені до процесу співбесіди при відборі

персоналу);

– програми підвищення кваліфікації менеджерів у галузі інформаційних технологій.

Одним із напрямів роботи в галузі навчання персоналу є проведення так званих «професійних» тренінгів. Компанія залучає своїх менеджерів, багато з яких є високими професіоналами у своїй галузі, до проведення різноманітних вузькоспеціалізованих тренінгів. Прикладом можуть бути семінари з вивчення особливостей елітних вин, сигар, тренінг «Світ коктейлів», тренінг з обслуговування VIP-банкетів тощо.

Офіціант, який оцінювався, є висококваліфікованим спеціалістом, чудово знає асортимент продукції, що реалізується, технологію приготування страв та правила подачі вино-горілчаних виробів. У ресторані потрібно регулярно проводити тренінги. Участь у тренінгу підвищує сприйнятливість працівників ресторанного сервісу до проблем відвідувачів, розвиває вміння взаємодіяти із членами колективу, гостями, значно покращує рівень обслуговування. Офіціант – співробітник компанії, який безпосередньо здійснює продаж, і саме від його роботи залежить, чи повернеться гість до ресторану. Тому всі співробітники повинні періодично підвищувати свої професійні знання за рахунок тренінгів. На першому етапі тренінгу менеджер має визначити конкретне завдання та під неї розробити програму, програма наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Програма тренінгу офіціантів

Зміст тренінг-операцій	Проблемна ситуація	Шляхи вирішення проблемної ситуації
1. Зняття внутрішньої напруги у офіціанта та гостей	В одних і тих самих ситуаціях різні категорії гостей поведуться по-різному. Умовно їх поділяють на такі групи: галасливі компанії, примхливі чи прискіпливі,	Учасники тренінгу поділяються на групи, що зображають офіціантів та прискіпливих та примхливих гостей. Розбирають конфліктні ситуації, виявляють помилки (На практиці видно, як насамперед страждає мова. Співробітник не може самостійно вирішити проблему). Аналізують ситуації, що часто зустрічаються, розробляють вдалі рішення,

	довірливі чи підозрілі гості	згладжують гостроту проблеми.
	Приклад: прискіпливі та примхливі гості	Рішення проблеми: 1) надати гостям можливість познайомитися з меню; 2) зробити по можливості коротким пояснення страв, що замовляються і вин; 3) виконувати замовлення швидко, не залишати гостей без уваги (наливати прохолодні напої, розкласти страви на тарілки гостей); 4) діалог спілкування звести лише до відповіді на ці запитання.
2. Діалог на пропозицію страв та вин	Гостю зрозумілі назви чи інгредієнти деяких страв. Відвідувач не знає, яке вино вибрати.	Вирішення проблеми: постійне вивчення меню та карти вин з проведенням атестації, при введенні нових страв, вин чи напоїв тренінги доповнюються оповіданням кухару чи сомельє про нововведення, склад напою чи страви та закінчується дегустацією. Також до тренінгу можна включити вивчення традицій Китаю, особливостей національної кухні, вигадання історій, легенд про створення страв.
3. Освоєння техніки сервірування столу у присутності гостей у залі.	Гостей дратує постійний рух офіціанта біля їхнього столу, дзвін тарілок, скляного посуду та інших предметів сервірування.	Вирішення проблеми: відпрацювання прийомів сервірування столу тарілками з руки, приладами та скляним посудом з підносу або з руки з використанням технічних прийомів попереднього сервірування столу. Повинні програватися всі етапи обслуговування: зустріч (вітальні слова та висловлювання, правила розсаджування гостей, подання меню та винної карти), види операцій (загальні правила подачі, подача страв на стіл, подача хліба, компліментів, коментарі при подачі

		<p>страв, способи та типи подачі страв), розрахунок гостя (при банкетах, операціях з у.о., всі види кредитних карток, при знижці ресторану, розрахунок засновників, перевірка рахунку), правила прийому чайових</p>
<p>4. Вирішення конфліктних ситуацій</p>	<p>Конфліктні ситуації можуть бути обґрунтованими (затримка страви, неможливість прийняти замовлення на певний час) та необґрунтованими (відвідувач виходить за рамки пристойної поведінки).</p>	<p>Рішення проблеми:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) офіціант повинен з гідністю визнати помилку; 2) поставити себе на місце гостя, і тоді проблема буде ближче йому; 3) дотримуватися принципу: докази та факти мають бути твердими, а слова – м'якими; 4) залучити третю особу (метрдотеля або адміністратора) для вирішення конфлікту з гостем. <p>Якщо гість не реагує на зауваження адміністратора, слід звернутися до представників охорони порядку.</p> <p>Рольові ігри є найефективнішим різновидом тренінгів. За допомогою ігрових занять менеджер моделює ситуацію та відпрацьовує дії співробітників. Протягом усього тренінгу менеджер дає пояснення операцій, коментує діяльність учасників, зазначає їх помилки.</p> <p>Оптимальне рішення – вчасно усувати самі причини, що ведуть до незручності клієнтів або конфліктів.</p>

Проте тренінги далеко не єдиний стимул до навчання. Як показав аналіз, у ресторані «Холодець» спостерігається нестача кваліфікованих кадрів. Підвищення кваліфікації вигідно як підприємствам, так самого працівника. Якщо працівник здобуває будь-яку додаткову освіту, проходить перекваліфікацію чи

перепідготовку, його заробітна плата має збільшуватись. Також відбувається збільшення заробітної плати, якщо співробітник володіє іноземними мовами. Існує відомий вислів: «Задоволений клієнт приведе двох нових гостей, незадоволений відмовляє чотирьох».

Другий захід. До основних виробничих фондів належить також виробниче обладнання, придбане для різних страв і випічки.

Аналіз роботи установки показав, що одна електропіч для теплової обробки сировини непридатна. Для роботи застосовується конвертерна піч. У зв'язку з цим звичайна електропіч не використовується та простоює.

Тому одним із резервів покращення фінансового стану підприємства, як складової планування інвестиційної привабливості, є продаж даного обладнання. Аналіз потенційних покупців виявив можливість продажу цього устаткування за 308 тис. грн.

Ресторану «Холодець» поліпшення якості обслуговування необхідно розширювати асортимент як продукції, а й додаткових послуг. Так, наприклад, можна впровадити популярну зараз послугу – фітнес-бар, щоб зацікавити більше платоспроможної молоді. Для підтримки гарної фізичної форми фітнес-бар може пропонувати великий вибір різноманітних свіжих соків, спортивного харчування, коктейлю та енергетичних напоїв, а так само смачно і корисно поснідати, пообідати або повечеряти.

У фітнес-барі на вибір пропонуються напої SPORTING, виготовлені з натуральних фруктових концентратів без консервантів, штучних підсолоджувачів і барвників. Напої містять низку найважливіших вітамінів (С, Niacin, E, Panthothenol, B6, B1, B2, фолієва кислота, біотин, B12) та мінералів (кальцій, магній, фосфор, калій, натрій): Мультифруктовий, Red Flyer фруктовий (містить гуара кофеїн, що стимулюють і тонізують організм під час тренувань), а також напої, що містять L-Carnitin зі смаками чаю з лимоном, ананаса, грейпфрута, каліфорнійського кактусу, мексиканського інжиру, йогурту (персик-груша, малина, абрикос та абрикос).

Основою роботи фітнес-бару є асортименти продуктів. При виборі марки спортивного харчування та постачальника рекомендується дотримуватись

наступних правил:

– особливу увагу слід звернути на різноманітність смаків протеїнів та енергетиків, передбачуваних для використання для приготування коктейлів, їх «приємність»; різноманітність та хороші смаки вимагаються також від ізотонічних напоїв та енергетичних/високобілкових батончиків – всі ці позиції є основою продажів фітнес-бару;

– робота з кількома марками, що взаємно доповнюють один одного, посилить асортимент бару, але при цьому слід уникати дублювання одного і того ж продукту (наприклад, L-карнітин у таблетках від кількох фірм), оскільки фітнес-бар – це не магазин спортивного харчування, якому потрібно набагато більший асортимент;

– при виборі постачальника потрібно бути впевненим у його «солідності», наявності сертифікатів відповідності на продукти, що поставляються, можливості отримання від нього консультаційної та рекламної допомоги.

Організаційний план спочатку передбачає формування штату фітнес-бару наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Штатний розклад фітнес-бару

Назва посади	Кількість чол.	Оклад, грн.	Премія, 10%, грн.	ФОП, в місяць, грн.	ФОП на рік, грн.
Директор	1	12 000	1 200	13 200	158 400
Головний бухгалтер	1	11 000	1 100	12 100	145 200
Шеф повар	1	11 000	1 100	12 100	145 200
Кухар	2	14 000	1 400	15 400	184 800
Офіціант	4	18 000	1 800	19 800	237 600
Бармен	2	12 000	1 200	13 200	158 400
Робочий кухні	2	9000	900	9 900	118 800
Водій	1	6 500	650	7 150	85 800
Разом	15	99 500	8350	102 805	1 234 200

Устаткування для фітнес-бару планується придбати за допомогою філії компанії «Торговий Дизайн» – багатопрофільної компанії, яка працює на ринку торговельного обладнання понад 10 років.

Для організації виробничого процесу з приготування їжі, розміщення відвідувачів чисельністю 40 осіб та забезпечення їхнього дозвілля потрібне

приміщення площею 180 кв. м., що передбачається взяти в оренду. Обладнання приміщень потребує капітальних вкладень, тож краще звернутися до професіоналів.

3.2 Аналіз ефективності запропонованих заходів щодо стратегічного управління розвитком ресторану «Холодець»

Проведено оцінку економічного ефекту від запровадження заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу.

За маркетинговими даними, гість, який йде з ресторану задоволеним, повідомляє про це п'ятьом своїм знайомим, а незадоволений гість порекомендує не відвідувати заклад одинадцяти своїм знайомим . Середня сума рахунку у ресторані «Холодець» складає 700 грн. Таким чином, через одного незадоволеного гостя (який ніколи не прийде до ресторану) ресторан втрачає 700 грн. і недоотримує 7700 грн. (11 чол. по 700 грн.) за одне відвідування. Гість відвідує ресторан «Холодець» у середньому двічі на місяць. Таким чином, на місяць від одного незадоволеного гостя ресторан зазнає збитків $7700 \times 2 = 15400$ грн., або 184800 грн. на рік. Економічні витрати на навчання одного співробітника в середньому становлять 12215,5 грн. на рік, табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Кошторис витрат за навчання співробітника

Статті витрат	Розрахунок навчання 1-го працівника, за 1 заняття, грн	Розрахунок навчання за одного працівника на рік(96 год), грн
Оплата праці бізнес-тренера, грн.	33,3	3196 ,8
Оренда приміщення	142,04	13636,36
Навчальні матеріали	100	4800
Заняття на комп'ютерах	100	4800
Інші накладні витрати (10%)		1110,5
Разом		27543,6

Оплата праці бізнес-тренера складає 500 грн./год. або в розрахунку на одного співробітника:

$$500/15 = 33,3 \text{ грн. / година / чол.}$$

Навчання проводиться 1 раз на тиждень протягом 2-х годин. На місяць кількість годин: $2 \times 4 = 8$ год, на рік – 96 годин (8×12 год).

Оренда приміщення, де проводиться навчання складає: 1000 грн. / міс. за кв. метр, чи 25 тис. грн., чи 142,04 ($25000/8/22$) грн./час.

Вартість навчальних матеріалів складає 100 грн. на одну особу на одне заняття.

Витрати на заняття на комп'ютерах включають витрати на обслуговування комп'ютерів (1000 грн./міс. на 1 комп'ютер).

Ефект впливу програми навчання на підвищення кваліфікації співробітників можна визначити за такою формулою:

$$E = \Pi \times H \times B \times K - H \times Z$$

де Π – тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші фактори результативності праці (років);

H – кількість кваліфікованих працівників;

B – вартісна оцінка відмінностей результативності праці кращих і середніх працівників (тис. грн.);

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражених у частках);

Z – Витрати навчання одного працівника (тис. грн.).

Витрати реалізацію цього заходу рівні добутку витрат за навчання одного співробітника кількість навчених співробітників на рік (15 чол.):

$$28,37 \times 15 = 425,5 \text{ тис. грн.}$$

Ефект навчання (K) становить $\frac{3}{4}$ вартісної оцінки відмінностей у результативності праці.

Тоді $E = \Pi \times H \times B \times K - H \times Z = 1 \times 15 \times 75 \times 0,75 - 15 \times 28,374,8 = 418,12$ тис. грн.

Число навчених співробітників на рік – 15 чол.

Ця програма навчання розрахована на 1 рік.

Вартісна оцінка відмінностей результативності праці кращих і середніх працівників становить 75 тис. грн. (Зростання виробітку на одного навченого співробітника).

Коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників, дорівнює 0,75.

Таким чином, при навчанні на рік 15 співробітників і витратах на одного співробітника 28374,8 грн., Оцінка відмінностей в результативності праці кращих і середніх працівників в 5 тис. грн. на одного працівника, компанія отримає річний економічний ефект 418,12 тис. грн.

Ефективність цього заходу дорівнює відношенню економічного ефекту до витрат на реалізацію заходу:

$$418,12/28,37 \times 15 \times 100 = 98,25\%.$$

Загальний приріст виручки від застосування цього заходу складе:

$$418,12 + 184,8 = 602,93 \text{ тис. грн.}$$

Окупність витрат складе:

$$418,12/602,93 = 0,7 \text{ року}$$

Наступний запропонований захід – покращення фінансового стану ресторану. У таблиці 3.5 наведено розрахунки прибутку після реалізації обладнання, що не використовується.

Таблиця 3.5 - Реалізація обладнання, що не використовується

Найменування об'єкту продажу	Балансова вартість (тис. грн.)	Залишкова вартість (тис. грн.)	Ринкова вартість (тис. грн.)	Прибуток (тис. грн.)	Чистий прибуток, тис. грн.
Електропіч	70	63,5	71	71	66,5

З таблиці 3.5 видно, що після продажу електропечі «Холодець» отримує чистий прибуток у розмірі 66,5 тис. грн.

Крім цього, продаж електропечі спричинить зміну таких показників, як: фондвіддача, фондомісткість, рентабельність основних фондів, рентабельність активів.

Таким чином, кошти у розмірі 66,5 тис. грн., Раніше плановані як «мертвий вантаж» на балансі підприємства, будуть продані і, як один із шляхів підвищення

інвестиційної привабливості підприємства, вкладені у впровадження інновацій на підприємстві. Тобто нова модель планування дозволить не лише вдосконалити планування фінансової привабливості підприємства, а й інноваційної привабливості також. У запланованих показників ефективності діяльності підприємства з'являться резерви підвищення.

Далі проведемо розрахунок економічної ефективності організації фітнес-бару. План витрат наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - План витрат організації фітнес-бару

Напрямок витрат	Витрати на місяць, грн.	Витрати на рік, грн.
Заробітна плата	102 805,00	1 234 200,00
Відрахування до соціальних фондів, 26,2%	23 889,70	286 668,00
Сировина і матеріали	250 300,00	3 003 600,00
Оренда приміщення 180 кв.м.	90 000,00	1 800 000,00
Інші витрати	50 000,00	600 000,00
Разом	516 994,7	6 203 936,40

Стратегія фінансування: взяти кредит у кредитній установі в рамках програми підтримки малого підприємництва в сумі 1 млн. грн. під 25% річних на 1 рік.

Таблиця 3.7 - Планові доходи

Джерело доходів	Виторг у день, грн.	Виторг у місяць, грн.	Виторг на рік, грн.
Фітнес-ланчі 130 грн. x 15 чоловік	1950	58 500	702 000
Вечірні відвідувачі 700 грн. x 25 чол.	17 500	525 000	6 300 000
Виручка бару	3 500	105 000	1 260 000
Продаж спортивного харчування	1 500	45 000	540 000
Урочистості, ювілеї		150 000	1 800 000
Разом	24 450	883 500	10 602 000

Розрахунок щомісячного внеску у рахунок погашення кредиту у табл. 3.8:

$1\ 000\ 000/12 = 83\ 333,3$ грн.

Розрахунок відсотка за кредит на місяць:

$1\ 000\ 000$ грн. $\times 0,25$ (25%) / 365 днів $\times 30$ днів = 20 548 грн.

Сума до виплати в банк на місяць становитиме:

$83\ 333+20\ 548 = 103\ 881$ грн.

Таблиця 3.8 План погашення кредиту

Періоди	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Разом
Погашення кредиту	250 000	250 000	250 000	250 000	1 000 000
Відсоток	61 644	61 644	61 644	61 644	246 576

Таблиця 3.9 Розрахунок чистого прибутку

Показники	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1-й рік	2-й рік
Доходи від надання послуг	2 650 500	2 650 500	2 650 500	2 650 500	10 602 000	10 602 000
Витрати	1 550 984	1 550 984	1 550 984	1 550 984	6 203 936	6 203 936
Прибуток від послуг	1 099 516	1 099 516	1 099 516	1 099 516	4 398 064	4 398 064
Податок на майно	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Операційні витрати	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Оподатковуваний прибуток	901 603	901 603	901 603	901 603	3 606 412	3 606 412
Податок на прибуток	197 913	197 913	197 913	197 913	791 652	791 652
Чистий прибуток	841 603	841 603	841 603	841 603	3 366 412	3 366 412

Розрахунок чистого прибутку, вироблений у таблиці 3.9, показав, що фітнес-бар зможе щомісяця виплачувати банку основний борг за кредитом у сумі 103 881 грн.

Ефективність проекту визначається його здатністю приносити прибуток та його рентабельністю.

Рентабельність надання послуг з організації харчування визначається як частка від поділу отриманого прибутку від реалізації послуг на дохід, отриманий від надання цих послуг:

$$4\,398\,064 / 10\,602\,000 \times 100\% = 41,5\%.$$

Загальна рентабельність визначається як частка від поділу чистого прибутку на дохід:

$$3\,366\,412 / 10\,602\,000 \times 100 = 31,7\%.$$

Таким чином, проект організації фітнес-бару є рентабельним.

Економічна ефективність становить 6 732 824 грн. (Чистий прибуток від реалізації проекту за 2 роки).

Термін окупності проекту складає:

$$1\,000\,000 / 6\,732\,824 = 1,4 \text{ роки.}$$

У табл. 3.10 представлено зведену оцінку ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.10 - Зведена оцінка ефективності запропонованих заходів

Показник	Запропоновані заходи		Разом
	1	2	
Додатковий ВР, тис. грн.	602,93	10 602 ,0	11 204,93
Витрати, тис. грн.	184,81	6 203, 9	6 388,7
Ефект, тис. грн.	418,12	4 398, 1	4 816,23
Ефективність= Ефект/Витрати x 100%	226,24	70,89	297,13
Окупність, років	0,7	1,4	2,1

Отже, реалізація запропонованих заходів доцільна, оскільки принесе підприємству економічний ефект у вигляді 4816,21 тис. грн. на рік, а також підвищить конкурентоспроможність ресторану.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Війна в Україні повністю змінила і суспільство, і економічний стан країни. Слід відмітити, що на населенні ці зміни позначилися з перших митей інтервенції Росії, на економіці всі їхні негативні наслідки стали відчуватися пізніше. Залежно від напрямку діяльності та регіонального співвідношення ресторанний бізнес утратив до 60% працівників, а фінансові доходи зменшалися вполовину або й більше. Всі ці обставини призвели до того, що більше 40% підприємств, що надають послуги з харчування населення просто перестали функціонувати на .

Прогнози виживання по індустрії відрізняються залежно від регіону. Проте, взагалі знавці очікують, що по Україні закрийється третина ресторанів. Вони припускають, що відновлення ресторанних потужностей імовірно не раніше ніж за 1–2 роки після закінчення війни.

Зараз найбільше підприємства харчування відчувають нестачу кваліфікованих кадрів та необхідність підвищення кваліфікації працівників до роботи у форс-мажорних обставинах. Майбутньому відновленню сфери ресторанної індустрії в Україні сприятиме підтримка світової спільноти інвестиції після завершення війни, застосування інновацій та налагодження продовольчих ланцюгів.

Таким чином, ринок ресторанного господарства поступово переходить працювати в новому форматі та забезпечувати обслуговування населення України. В умовах сьогодення світ ставить нові виклики, тому, хоч і зі значними втратами, ресторанна сфера Івано-Франківська відновлює свою діяльність та навчається жити в сучасних реаліях. Постає низка питань, наприклад, швидкої адаптації, пошуку нових нестандартних рішень і втілення їх у ресторанний бізнес.

Ресторан «Холодець» – автентичний заклад, де зі смаком поєднана українська та європейська кухні з затишним інтер'єром. Ресторан комфортний для святкування урочистих подій та дружніх зустрічей. Для відвідувачів тут працює два зали: для тісного кола і зал-тераса – для гучних святкувань. Різноманітне банкетне меню, великий вибір риби, м'ясних страв, припадуть до душі найвибагливішим гурманам. А у святкові дні в закладі можна відпочити під гру скрипаля. Поки батьки

насолоджуватимуться майстерно приготовленими стравами та смаком української забави, діти радісно проводитимуть час у дитячій зоні. Там є безкоштовна дитяча кімната, батут, гірка. На них тут чекають веселі забави та приємна атмосфера.

З метою оцінки показників ефективності діяльності проаналізуємо фінансово-економічне економічне становище за допомогою експрес-аналізу основних показників діяльності за період 2021-2023 рр.

Організація отримала прибуток в розмірі 10690 грн. Порівняно з 2022 роком прибуток від продажів зменшилася на 29866 грн., або на 279,38%.

Порівняно з 2022 роком в поточному періоді зросла виручка від продажів на 39930 грн. або на 5,7%, а собівартість робіт зросла на 66722 грн. або на 10,03%. Прибуток від продажів зменшилася на 29866 грн. у 2023 році.

Чистий прибуток порівняно з 2022 роком зменшилася практично на 541,71% (або на -23 028,00 грн.) і склала 4 251 грн. Зменшення чистого прибутку говорить про нераціональне використання підприємством наявних резервів.

За аналізований період підприємство отримало прибуток від продажів, так і в цілому від фінансово-господарської діяльності.

Ресторан «Холодець» використовує різні види реклами, має свій Web-сайт, завдяки якому гості завжди можуть дізнатися про новини ресторану, переглядати ціни на меню та додаткові послуги, а також наочно бачити його приміщення.

У результаті проведеного дослідження, на основі аналізу, вважаємо за необхідну умову для підвищення конкурентоспроможності та збільшення попиту послуг ресторану «Холодець» розширити перелік додаткових послуг ресторану.

Виходячи з проведеного аналізу, можна запропонувати два заходи для поліпшення управління рестораном.

1. Заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу ресторану «Холодець».
2. Заходи щодо покращення фінансового стану ресторану «Холодець».

Як показав аналіз, у ресторані «Холодець» спостерігається нестача кваліфікованих кадрів. Підвищення кваліфікації вигідно як підприємствам, так самого працівника. Якщо працівник здобуває будь-яку додаткову освіту, проходить перекваліфікацію чи перепідготовку, його заробітна плата має збільшуватись. Також відбувається збільшення заробітної плати, якщо співробітник володіє

іноземними мовами. Існує відомий вислів: «Задоволений клієнт приведе двох нових гостей, незадоволений відмовляє чотирьох».

Ресторану «Холодець» поліпшення якості обслуговування необхідно розширювати асортимент як продукції, а й додаткових послуг. Так, наприклад, можна впровадити популярну зараз послугу – фітнес-бар. Для підтримки гарної фізичної форми фітнес-бар може пропонувати великий вибір різноманітних свіжих соків, спортивного харчування, коктейлю та енергетичних напоїв, а так само смачно і корисно поснідати, пообідати або повечеряти.

Реалізація запропонованих заходів доцільна, оскільки принесе підприємству економічний ефект у вигляді 4816,21 тис. грн. на рік, а також підвищить конкурентоспроможність ресторану та залучить більше відвідувачів серед молоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕ-РЕСУРСІВ

1. Азаренкова Г.М. Управління персоналом в умовах економіки знань [Текст]: монографія за заг. ред. Л.К. Семів; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. К. : УБС НБУ, 2011. 406 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст]: Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетинг. менедж. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. 524 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2016. 512 с.
4. Березюк А. М. Менеджмент персоналу організацій [Текст]: навч. посіб. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т». Х. : ХАІ, 2011. 121 с.
5. Беленький Є.М., Романюк Л.В., Міщанін М.В. Менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2019. – 280 с.
6. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 552 с.
7. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 260 с.
8. Верба В.С., Іванова Н.В. Менеджмент у готельно-ресторанній справі: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 320 с.
9. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу [Текст]: монографія Х.: Вид-во ХНЕУ, 2011. 296 с.
10. Гардімер Л.Д. Менеджмент персоналу [Текст] : зб. завдань і тестів для самот. роботи Дніпропетр. ун-т економіки та права ім. А. Нобеля. Д. : [Вид-во ДУЕП ім. А. Нобеля], 2011. 164 с.
11. Герасименко І.В. та ін. (2019). Оцінка розвитку готельно-ресторанної галузі в Україні. Маркетинг в Україні, 3, 46-52.
12. Гірник А.М. Основи конфліктології. Навчальний посібник для студ. вищ. навч.закл. К.: Києво-Могилянська академія. 2015. 222 с.
13. Греченко В.В. та ін. (2020). Оцінка результативності готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки. Економіка і підприємництво, 12, 106-112.

14. Дворецька В.О. Менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Кондор», 2014. – 304 с.
15. Джурик О.М. та ін. (2021). Оцінка перспектив розвитку готельно-ресторанної галузі в Україні. Економіка та управління підприємствами, 2, 29-33.
16. Должинський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: навч.посіб. 2-гу вид. К.: Центр навчальної літератури, 2020, 384 с.
17. Дяків О. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 242 с.
18. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія [Текст]: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 315 с.
19. Жаворонкова Г.В. [та ін.]. Управління конфліктами [Текст]: текст лекцій: навч. Посібник. Київ : Кондор, 2016. 172 с.
20. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум: Навч. посіб. К.: КТЕУ, 2015. 293 с.
21. Іванова О.В. та ін. (2019). Оцінка якості обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі. Туризм і готельно-ресторанна справа, 2, 14-20.
22. Ільєнко А.В. Менеджмент підприємств готельного господарства: навчальний посібник. Київ: КНТЕУ, 2016. – 296 с.
23. Ковальова О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. Економічний простір. 2020. №153. С. 61-64.
24. Ковальова О.О. Менеджмент на підприємствах готельного господарства: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2016. – 272 с.
25. Кондратюк О.М. Основи менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: навчальний посібник. Харків: Факт, 2017. – 304 с.
26. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основи маркетингу: Пер. з англ. Київ: Видавничий дім «ІнЮре», 2020. – 872 с.
27. Крутінь Г.І., Чубур Н.В. Соціологія конфлікту: практикум. К.: КНЕУ, 2017. 152 с.
28. Круш П.П, Подвігіна В.І., Гулевич В.О. та ін. Організація виробництва підручник. К.: Каравела, 2018, 552с.

29. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький; Ун-т сучасних знань. К. : Знання України, 2008. 299 с.
30. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. й доп. К.: Кондор, 2016. 308 с.
31. Кузьменко І.Ю. Організація та управління на підприємствах готельного господарства: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Кондор», 2018. – 288 с.
32. Леонтєва Л.І. та ін. (2019). Оцінка інвестиційної привабливості готельно-ресторанних підприємств. Інвестиції: практика та досвід, 10, 12-16.
33. Лунінський В.В. та ін. (2021). Оцінка ефективності використання обладнання у готельно-ресторанному бізнесі. Менеджмент та маркетинг в інноваційній економіці, 4, 54-58.
34. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ. №4. 2017. С. 8-12.
35. Михайленко Л.В. (2019). Оцінка ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств в умовах глобалізації. Економіка та суспільство, 21, 182-185.
36. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ. 2017. – 288 с.
37. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., виправ. та допов. Одеса: Атлант, 2016. 275 с.
38. Нормування праці і організація робочого місця : [навч. посібник]. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. інт». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 394 с.
39. Організація виробництва і планування діяльності підприємств (харчова промисловість): навч. посіб. / Рибачук-Ярова Т.В., Дунда С.П., Тюха І.В.: К.: НУХТ, 2022, 228 с.
40. Планування та організація виробництва : [Електронний ресурс]: метод. рекомендації до виконання курсового проєкту для здобувачів. осв. ступеня. «бакалавр» спец. 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми

«Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» денної та заочної форм навчання/ уклад. Т.В. Рибачук-Ярова. К.: НУХТ, 2022. 89 с.

41. Пузікова Н.В. Менеджмент готельного господарства: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. – 512 с.

42. Рибачук-Ярова Т.В., Полінчик-Ярова Т. В. Комплексна оцінка управління товарним портфелем підприємства. Соціально-економічні аспекти розвитку підприємництва в Україні: монографія. Умань : Сочінський, 2018. 270 с.

43. Рибачук-Ярова Т.В., Тюха І.В., Дунда С.П. Ефективна операційна діяльність – іманентна характеристика конкурентоспроможності та стратегічного розвитку суб'єктів ЗЕД. Наукові праці НУХТ. 2021. Том 4. №27.

44. Роговенко О.С. Менеджмент підприємств готельного господарства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2017. – 312 с.

45. Солдатенко А.В. та ін. (2020). Оцінка ефективності маркетингових заходів готельно-ресторанних підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій, 4, 135-139.

46. Степаненко І.О. та ін. (2020). Оцінка рівня задоволеності клієнтів готельно-ресторанних підприємств. Економіка та суспільство, 23, 143-147.

47. Шевченко Т.О., Сінченко В.В. Організаційний розвиток готельно-ресторанного бізнесу: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2016. – 320 с.