

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

(за матеріалами «ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc», м. Вінниця»)

Здобувача вищої освіти
4 курсу, групи ГРС-42д,
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна
справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна
справа»

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Гарант освітньо-професійної
програми
кандидат економічних наук

Дар'ї
КРАВЧЕНКО

Марина
РЯБЕНЬКА

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	5
1.1. Сутність та мета управління розвитком ресторанного бізнесу	5
1.2. Процес управління розвитком підприємств індустрії гостинності	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ГОТЕЛЬ ПРИВАТ», РЕСТОРАН «MONT BLANC»	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc»	17
2.2. Оцінка ефективності системи управління розвитком досліджуваного закладу	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ГОТЕЛЬ ПРИВАТ», РЕСТОРАН «MONT BLANC»	28
3.1. Удосконалення системи управління розвитком досліджуваного закладу	28
3.2. Автоматизація як важливий напрям забезпечення розвитку ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc»	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність дослідження. Посилена конкуренція на споживчому ринку та невизначеність сучасного соціально-економічного середовища вимагають від керівництва нові креативні управлінські рішення, які дозволять забезпечити ефективне функціонування та сталий розвиток ресторанного бізнесу.

Саме тому адаптивне управління розвитком підприємства набуває особливої актуальності у зв'язку зі значним послабленням позицій вітчизняних підприємств, обумовленим неефективним менеджментом умовах фінансово-економічної кризи. Щоб зберегти конкурентоспроможність та життєздатність ресторанного господарства в сучасних реаліях підприємства мають створити ефективні заходи, які будуть спрямовані на адаптацію та протидію до негативних змін зовнішнього середовища для забезпечення їхнього майбутнього розвитку.

Такі автори як Н. Ю. Балацька, М. Ю. Барна, Л. К. Гліненко, Ю. А. Дайновський, Н. О. Власова, Н. С. Краснокутська, О. В. Кузьмін та інші проводили різні ґрунтові дослідження щодо вирішення проблем управління розвитком підприємства в ресторанному бізнесі. Однак динамічні зміни, які відбуваються в світовій та вітчизняній системах потребують нових прогресивних підходів, з урахуванням сучасних тенденцій національного господарства.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та вирішено наступні завдання дослідження:

- узагальнити сутність та мету управління розвитком ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати процес управління розвитком підприємства індустрії гостинності;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного закладу;

– здійснити оцінку ефективності системи управління розвитком досліджуваного закладу;

– запропонувати удосконалення системи управління розвитком досліджуваного закладу.

Об'єктом дослідження є засоби розвитку управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є концепція розвитку ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» та основні шляхи його удосконалення.

Для об'єктивного дослідження управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу було використано такі методи дослідження: теоретичний аналіз, економічно-математичні, статистичні, порівняння, матричний, функціональний, узагальнення.

Інформаційну базу дослідження становлять: звітність про діяльність підприємства за останніх 3 роки, статистичні дані, науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів.

Практична цінність отриманих результатів полягає в шляхах та розробці рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

Апробація дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи апробовано на щорічній XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України» 18 квітня 2024 року.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 41 сторінку. Кваліфікаційна робота містить 12 таблиць та 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та мета управління розвитком ресторанного бізнесу

Ресторанний бізнес вважається одним з найрозповсюдженіших видів малого бізнесу, тому для нього характерна постійна конкурентна боротьба за залучення споживачів та їх утримання як постійних клієнтів. В сучасних умовах господарювання багато підприємств ресторанного господарства опиняються у важкій ситуації через одночасне зростання витрат на утримання підприємства індустрії гостинності і зменшення попиту споживачів. В результаті чого загострюється конкуренція і проблема підтримки конкурентоспроможності набуває особливого значення [1, с. 61-73].

Великий вплив на функціонування ресторанного господарства має розвиток ринкової економіки в Україні, а саме посилення інтеграційних та глобалізаційних процесів, які спричиняють загострення конкуренції і зміну засобів державного регулювання. Все це вимагає від керівництва побудови такої системи менеджменту, яка б допомогла підприємству не тільки вижити на ринку, але й ефективно розвиватись [2].

Питання щодо управління розвитком ресторанного бізнесу вивчало багато авторів, тому узагальнення визначень понять «управління» наведено в табл. 1.1.

В загальному вигляді поняття «управління підприємством» можна визначити як напрям руху або спрямованість дій в системі. Будь-яка дія, рух здійснюється завдяки механізму, який діє в самій системі і має ще дві підсистеми:

- суб'єкт управління;
- об'єкт управління.

В основі процесу управління розвитком підприємства є система управління, яка дозволяє підходити до процесу взаємодії різних підсистем, які приймають участь в рівних управлінських процесах, комплексно [3, с.101-112].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «управління підприємством» [6; 7; 16]

№	Автор	Зміст поняття
1	2	3
1.	Н.Ю. Балацька [6]	Управління підприємством являється процесом планування, мотивації, організації і контролю, постановки тактичних завдань і стратегічних цілей, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання.
2.	М.Ю. Барна, Л.К. Гліненко, Ю.А. Дайновський [7]	Управління підприємством – це цілеспрямований вплив апарату управління підприємства на працівників з метою досягти поставлених задач.
3.	Н.О. Власова, Н.С. Краснокутська [16]	Управління підприємством – це діяльність із координації штатного персоналу та структурних підрозділів компанії.

Управління підприємством в даному дослідженні тісно пов'язане з його розвитком, оскільки в теорії і на практиці більше уваги приділяється тому, що підприємства мають постійно розвиватись щоб досягти стратегічних цілей, конкурентних переваг тощо. Доцільно також проаналізувати поняття «розвиток підприємства» (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Систематизація підходів до визначення поняття «розвиток підприємства» [12; 17; 23; 35]

№	Автор	Зміст поняття
1	2	3
1.	Л. Бовш, І. Комарніцький, К. Приходько, К. Олійник [12]	Розвиток підприємства – це динамічна система взаємопов'язаних підсистем, принципів, факторів та передумов, які формують вектор якісних і кількісних змін функціонування підприємства індустрії гостинності, спрямованих на досягнення мети.
2.	В. Доценко та ін.[23]	Розвиток підприємства – це процес якісних, кількісних та структурних змін, які призводять до переходу ресторанного бізнесу на новий рівень існування.
3.	М. Попик [40]	Розвиток підприємства – це унікальний процес переходу системи з одного стану в інший, який супроводжується зміною її кількісних і якісних характеристик.
4.	М. Голованова, З. Каменева, О. Ружаленко [17]	Розвиток підприємства – це сукупність змін, котрі сприяють появі нової якості і зміцнення життєвості системи, яка чинить опір руйнівним силам зовнішнього середовища.

Аналізуючи дані з табл. 1.2 можна стверджувати, що розвиток підприємства являється тривалим і динамічним процесом кількісно-якісних змін в діяльності ресторанного бізнесу, який не тільки трансформує його потенціал, але й дозволяє забезпечити перехід до якісно іншого стану. Також можна виділити спільні характеристики, а саме:

- адаптація до впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища;
- наявність якісних і кількісних змін;
- якісний результат змін.

Враховуючи вищенаведену інформацію, варто проаналізувати наукові підходи щодо управління розвитком підприємства (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 – Аналіз наукових підходів щодо управління розвитком підприємств [22, 26, 31, 38, 39]

Автор	Назва підходу	Характеристика підходу	Тенденції, характерні для системи управління
			Переваги та недоліки
1	2	3	4
В.Ф. Доценко, Т.Д. Косова, О.В. Ярошевська [22]	Системний підхід	Має на меті розглянути підприємство як комплекс елементів (цілі, завдання, працівники, технології, працівники, структура підприємства) який направлений щоб досягти поставленої місії організації	Перевагами цього підходу полягають в комплексному підході до управління компанією. Недоліком підходу є акцентування уваги на слабких місцях виробництва.
	Процесний підхід	Характеризується безперервною серією взаємопов'язаних функцій та дій.	Перевага цього підходу – чітка організація виробництва. Недолік – невизначена мета процесу виробництва
	Ситуаційний підхід	Характеризується потрібною змінною задач та цілей виходи з ситуації.	Перевага – оперативне коригування елементів управління розвитком підприємства. Недолік –
Л.О Іванова [26]	Адаптивний підхід	Зміст функцій, організаційна структура управління і технології.	Перевага – об'єднання в комплекс структури, функцій і технологій. Недолік – управління за процесами виробництва не розглянуто.

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Л.Г. Коваленко, Д.В. Нагернюк [31]	Функціональний підхід	Функції, які варто виконувати .	Перевагою даного підходу є процес управління, який розглядається за функціями менеджменту.
	Компетентний підхід	Характеризується цей підхід моделлю професійної поведінки, яка дозволяє встановити прямий зв'язок між застосованими вміннями і знаннями.	Перевага – урахування професіоналізму кадрів щодо встановлення стратегії розвитку. Недолік – враховують тільки працівників.
	Ресурсний підхід	Підприємство за допомогою ресурсів може мати переваги на ринку.	Перевага – визначення важливості управління закупівлею ресурсів. Недолік – підприємство не бере до уваги інші фактори, які впливають на управління.
	Витратний підхід	Характеризується зниженням трансакційних витрат, які пов'язані з низьким рівнем компетентності кадрів.	Перевагою є зменшення собівартості від реалізації продукції. Недоліком є акцентування тільки на компетентність кадрів.
І. Порозовюк, Н. Штангеев [38]	Кумулятивний підхід	Полягає у взаємозв'язку двох принципів: розширення-стиснення фазового простору та принцип інваріантності.	Перевагою даного методу є визначення двох станів системи, однак зміни можуть бути як негативні, так і позитивні.
О. Полінкевич [39]	Цільовий підхід	Характеризується чітким визначенням цілей виходячи з роботи, формування реальних задач для їх досягнення та оцінювання параметрів роботи завдяки вимінюванню конкретних результатів та етапах досягнення поставлених задач.	Перевагою підходу є акцентування на досягненні поставлених цілей. Недолік підходу – не визначення механізму досягання цілей.

З таблиці 1.3 видно, що не існує єдиних концептуальних підходів щодо визначення теоретичного базису в управлінні розвитком підприємства. Вони потребують систематизації за класифікаційними ознаками, а саме:

- видами планування підприємства;
- видами розвитку підприємства;

- сферами діяльності підприємства;
- видами потенціалу підприємства;
- життєвим циклом підприємства.

В наукових працях функції управління розвитком підприємства майже не розглядаються, так як вони збігаються із загальними функціями управління – це планування, організація, мотивація, стимулювання та контроль. Не дивлячись на це, для розвитку прогресивного характеру варто ввести функцію оцінювання рівня досягнення поставлених задач відповідно до цілей розвитку організації.

Управління розвитком підприємства зводиться лише до побудови системи стратегічного управління, однак всі негативні явища у виробництві проводять відповідно до поточного та оперативного процесів управління (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Аналізування підходів до управління підприємством [15]

Назва підходу	Характеристика підходу	Внесок у підходи в системі управління підприємством
1	2	3
Динамічний	Характеризується розглядом об'єкта управління в діалектичному розвитку.	Методика аналізу процесу управління підприємством.
Маркетинговий	Підхід орієнтується на клієнта.	Стосується потенціалу організації.
Адміністративний	Складається з комплексу функцій, обов'язку та прав, системи менеджменту тощо.	Показує процес управління підприємством.
Поведінковий	Характеризується фокусом на забезпеченні допомоги кадрам в усвідомленні своїх творчих здібностей, можливостей завдяки поведінковим наукам до управління підприємством.	Характеризує напрям удосконалення процесу управління.
Відтворювальний	В даного підходу орієнтація йде на постійне оновлення виробництва товару щоб забезпечити задоволення потреба споживачів з меншими витратами.	Характеризує процес виробництва
Стратегічний	Створений на основі концепції управління, в якій лежить розробка і реалізація стратегії. Також дозволяє прогнозувати зміни в зовнішньому середовища для використання можливостей підприємства.	Характеризується плануванням підприємства, який враховує вплив зовнішнього середовища.

Під час управління розвитком ресторанного бізнесу варто обов'язково врахувати потенціал підприємства, сформуванати модель розвитку та поетапно її узгодити (рис. 1.1).

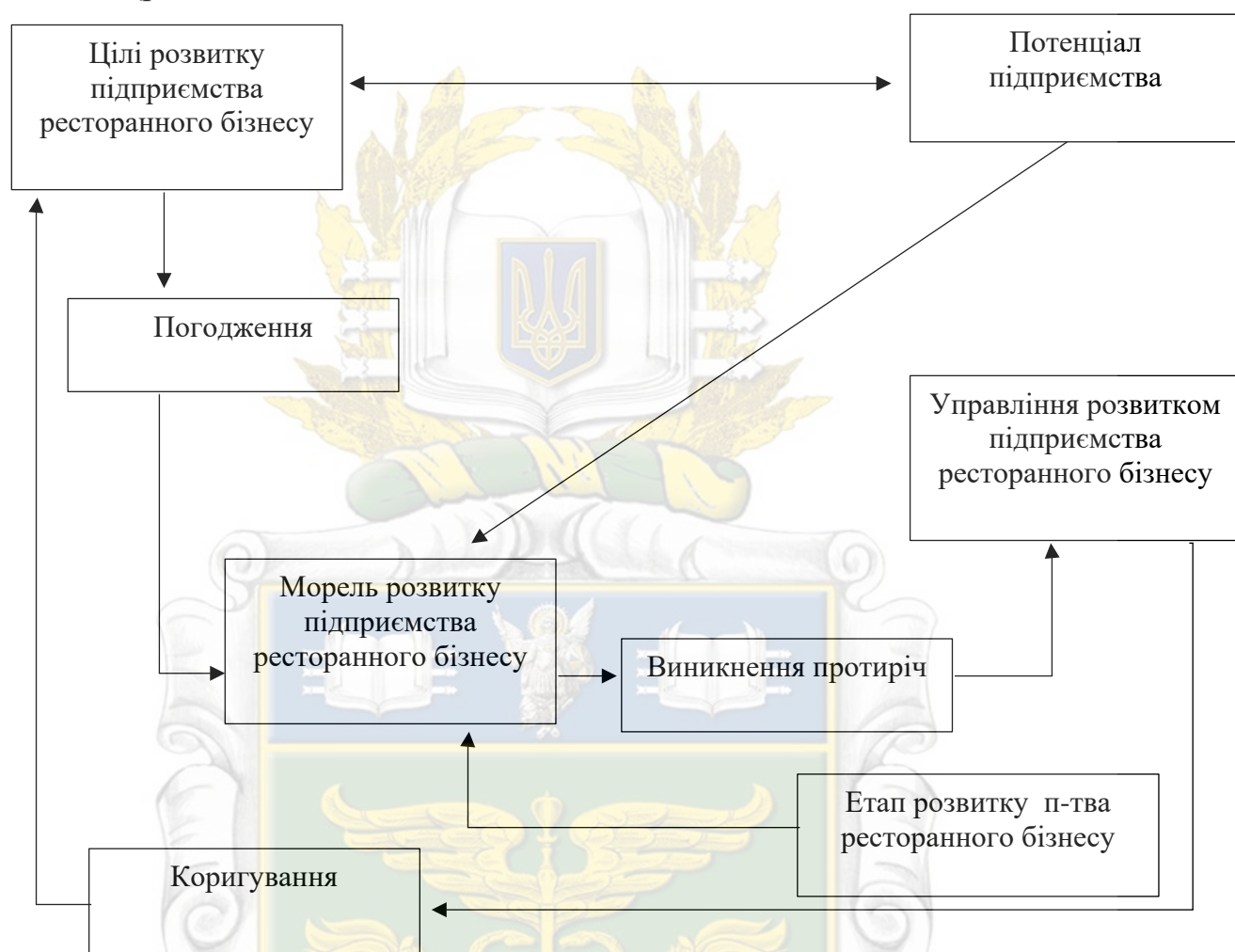


Рисунок 1.1 – Схема управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

Варто зазначити, що розвиток підприємства ресторанного бізнесу – це поява чогось нового, що призводить до покращення діяльності організації, надає перевагу підприємства над конкурентами. Під потенціалом підприємства слід розуміти сукупність різних видів ресурсів, однак наявність самого потенціалу ще не є гарантією, що фірма досягне своєї мети. Для цього потрібно в ході роботи підприємства володіти здібностями в управлінні ресурсами [4, с. 27-36].

Під час управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу основними завданнями є усунення протиріч та узгодження цілей. Важливою умовою розвитку підприємства є зміни, удосконалення та економічне зростання. Якщо ж відбуваються лише зміни в діяльності підприємства без зростання, то розвиток і

удосконалення не будуть мати місця. Якщо відбувається економічне зростання без змін, то удосконалення і розвиток також не будуть відбуватись.

У розвитку підприємства ресторанного господарства часто відбуваються неочікувані й очікувані ситуації. В такому випадку процес управління розвитком підприємства буде базуватись на перегляді його цілей та коригування (аналізі стану).

Обов'язково при управлінні розвитком підприємства ресторанного бізнесу варто врахувати спочатку кадровий потенціал, фінансово-економічний, а вже потім організаційно-управлінський та виробничо-технічний. Для розвитку підприємства завжди потрібні й додаткові фінансові ресурси, такі як залучені, власні та позикові [5, с. 195-201].

Отже, розвиток підприємства ресторанного бізнесу – це незворотній процес, який нерозривно пов'язаний зі стратегією, оскільки саме вона дозволяє визначити етапи розвитку подій. Дуже важливо також ставити реальні цілі і вибирати правильні орієнтири, що зберігаються із загальною концепцією діяльності організації.

1.2. Процес управління розвитком підприємств індустрії гостинності

В Україні сучасне ресторанне господарство вважається багатограним явищем, яке має велике значення для розвитку національної економіки. Ефективність діяльності підприємств індустрії гостинності залежить від багатьох факторів, серед них:

- ступінь розвиненості;
- кооперація та поділ праці;
- використання результатів науково-технічного прогресу;
- форми стимулювання;
- економічні ресурси;

– ступінь взаємного інтегрування вищенаведених факторів під час їх використання.

Загалом, використання одного з параметрів без взаємозв'язку не дозволить оптимально розвиватись підприємству (рис. 1.2) [16].

Розвиток ресторанного бізнесу може бути здійснено в різних формах.

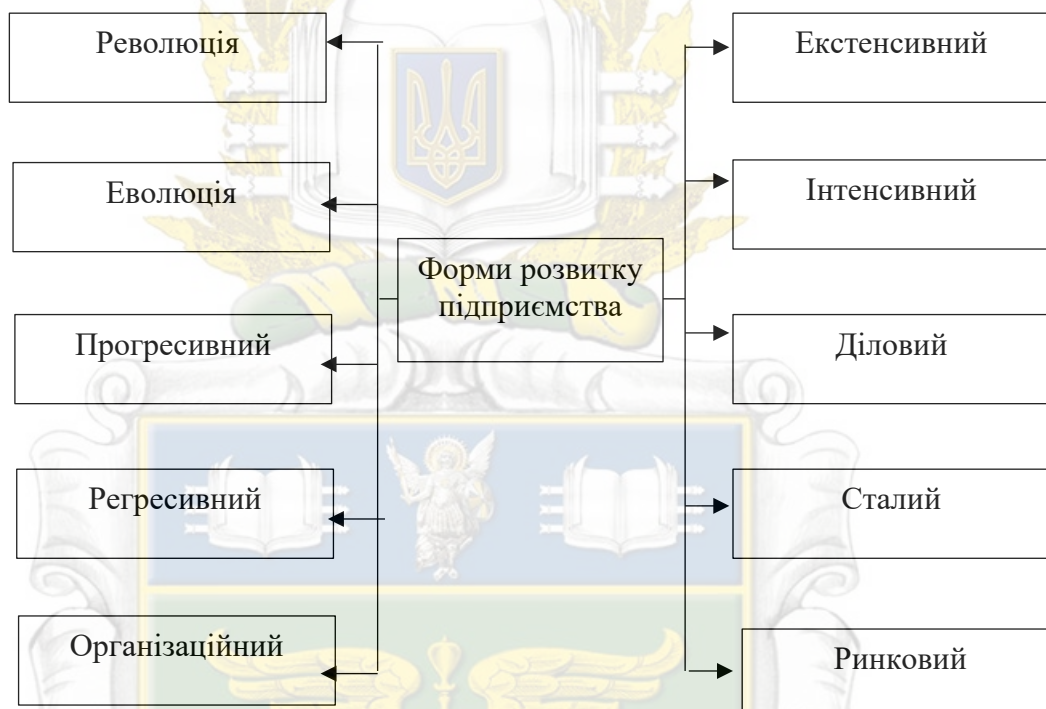


Рисунок 1.2 – Форми розвитку підприємства індустрії гостинності

Розглянемо кожен форму розвитку підприємства більш детально. Революційний розвиток характеризується епізодичними чи організаційними змінами, які є навмисними і стрибкоподібними. Зазвичай, такі зміни відбуваються рідко і протікають повільно через свій великий розмах. Також вони менш закінчені, так як не часто здійснюються повністю, детальніше сплановані, більш стратегічні по своєму змісту, ніж еволюційні зміни [13, с. 113-132].

В свою чергу еволюційні зміни спричинені нестабільністю компанії та його швидкою реакцією на непередбачувані обставини. Тому, можна зазначити, що еволюційний розвиток – повільна, плавна та якісна зміна на основі адаптації фірми до умов середовища, яке змінюється.

Прогресивний розвиток виступає зміною якості системи від нижчого до вищого чи менш зробленого до більш зробленого.

Регресивний розвиток обумовлений зниженням якісного рівня, деградацією підприємства та падінням кількісних і якісних характеристик.

Організаційний розвиток виступає комплексним застосуванням і використанням знань щоб забезпечити запланований розвиток, покращити процеси і структури підприємства, які пливають на ефективність роботи ресторану, а також посилити стратегії та роботу керівництва [14, с. 9-12].

Ринковий розвиток відображає процес розширення кола потенційних клієнтів [23, с. 159].

Екстенсивний розвиток – це спосіб, який дозволяє збільшити обсяги виробництва за рахунок кількісного приросту усіх факторів виробництва.

Інтенсивний розвиток являється процесом, який базується на застосування ефективних засобів, кваліфікованої робочої сили, предметів праці тощо у відповідності з найновішими досягненнями науково-технічного процесу.

Діловий розвиток характеризується спрямуванням ресурсів туди, де вони зможуть забезпечити конкурентоспроможність підприємству в певний період часу.

Сталий розвиток – це концепція управління підприємством індустрії гостинності, яка в складних умовах зовнішнього середовища характеризується впливом на нарощування економічного потенціалу, попиту на продукцію, масштабів діяльності організації [17, с. 39-52].

Оскільки розвиток підприємства індустрії гостинності – це постійний і неперервний процес, він повинен складатись з певних послідовних дій (рис. 1.3).

Перший етап полягає в визначенні пріоритетних напрямів розвитку та їх модернізації. На цьому етапі встановлюються бажані показники і час, який виділений на отримання результатів.

На другому етапі визначаються методи та інструменти здійснення процесу управління. Вони мають бути визначенні виходячи з поставлених цілей підприємства [27].

Третій етап характеризується розглядом інноваційних рішень та можливих варіантів нововведень, які порівнюють між собою і вибирають найбільш відповідні рішення.

На четвертому етапі адаптації нововведень створюються необхідні умови, вводять вибрану інновацію в безпосередньому процесі функціонування підприємства, а також, вводять контроль на нововведеннями і початковими етапами функціонування.

П'ятий етап передбачає спостереження за функціонуванням, ефективністю, показниками і відповідністю. Ефективність нововведення залежить напряду від якості процесу управління [19, с.7-12].

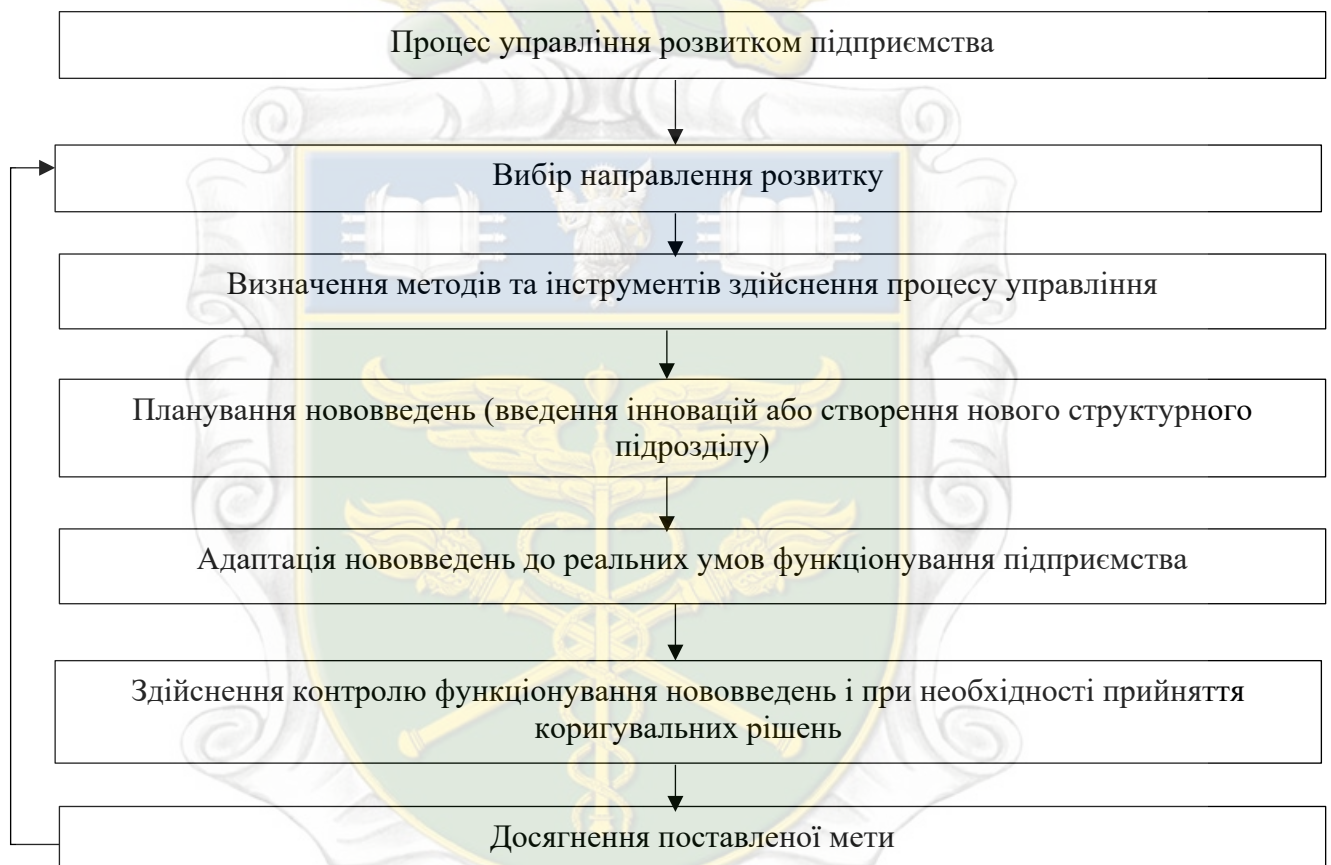


Рисунок 1.3 – Етапи здійснення процесу управління розвитком підприємства

До основних принципів управління розвитком можна віднести:

– деталізацію – (розбір потрібних елементів і функцій на кожному етапі управління);

– структуризацію (визначення етапів управління розвитком підприємства індустрії гостинності) [31, с. 95-98].

Управління розвитком підприємства проявляється в різних формах, включаючи конкретні технології управління, стратегічне управління, організаційний розвиток, розвиток організаційної культури [21, с. 157-164].

Загалом, для удосконалення управління розвитком підприємства застосовують систематизацію його елементів (рис. 1.4). При цьому виділяються види розвитку за класифікаційними ознаками та визначення головних елементів, за якими здійснюється управління.



Рисунок 1.4 – Концептуальна модель управління розвитком підприємства

Отже, було досліджено теоретико-методичні основи управління розвитком ресторанного бізнесу, в тому числі сутність та мета управління розвитком ресторанного бізнесу. Для стійкого положення підприємства індустрії гостинності розвиток має велике значення.

Сучасні умови господарювання змушують підприємства вирішувати важливі завдання під впливом зовнішніх чинників, які пов'язанні з стратегіями і цілями розвитку підприємства.

Загалом було визначено, що розвиток підприємства ресторанного бізнесу – це якісне перетворення, що відбувається у всіх підсистемах підприємства, і призводить до переходу компанії на новий рівень існування. При цьому обов'язково враховуються фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Було розглянуто та охарактеризовано процес розвитку управління ресторанного бізнесу здійснюється, який за такими етапами, як вибір напрямлення розвитку, визначення методів та інструментів процесу управління, встановлення цілей та завдань, створення механізму управління розвитком ресторанного бізнесу, впровадження механізму в діяльність, здійснення контролю та коригування проблем за необхідністю.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ГОТЕЛЬ ПРИВАТ», РЕСТОРАН «MONT BLANC»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc»

ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» було зареєстровано в 2017 році за адресою м. Вінниця, вул. Некрасова, 13а, к.35.

Учасником товариства є: Муляр Дмитро Миколайович.

Основний вид діяльності Товариства:

– діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;

Інші види діяльності:

– організування конгресів і торговельних виставок;

– надання інших допоміжних комерційних послуг;

– організування інших видів відпочинку та розваг;

– роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами потового замовлення або через мережу Інтернет;

– діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

– надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Досліджуваний заклад ресторанного господарства використовує лінійну організаційну структуру управління (рис. 2.1). Вона характеризується вертикальними лінійними зв'язками, які полягають у переданні керівного впливу від керівника до підлеглих з усіх питань діяльності, яка є його компетенцією. Таку структуру часто використовують в ресторанах, оскільки вона проста і має ряд переваг:

– чітка система взаємозв'язків;

– швидкість проходження інформації, розпоряджень та наказів\$

– чітке визначення відповідальності.

Приміщення ресторану розташоване в самому серці м. Вінниця. ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» має гарну велику вивіску, яка слугує рекламою закладу. До складу будівлі ресторану входять основний зал, банкетний зал, бар, складські, виробничі та адміністративні приміщення для працівників.

До адміністративних приміщень входить кабінет директора, бухгалтерія, відділ маркетингу та відділ кадрів. До виробничих приміщень входить гарячий цех, холодний цех, кондитерська, мийна посуду.

В основний зал може поміститись 50 людей, в банкетний зал – 150. Щоб підтримувати мікроклімат в залах встановлена система вентилявання та кондиціювання.

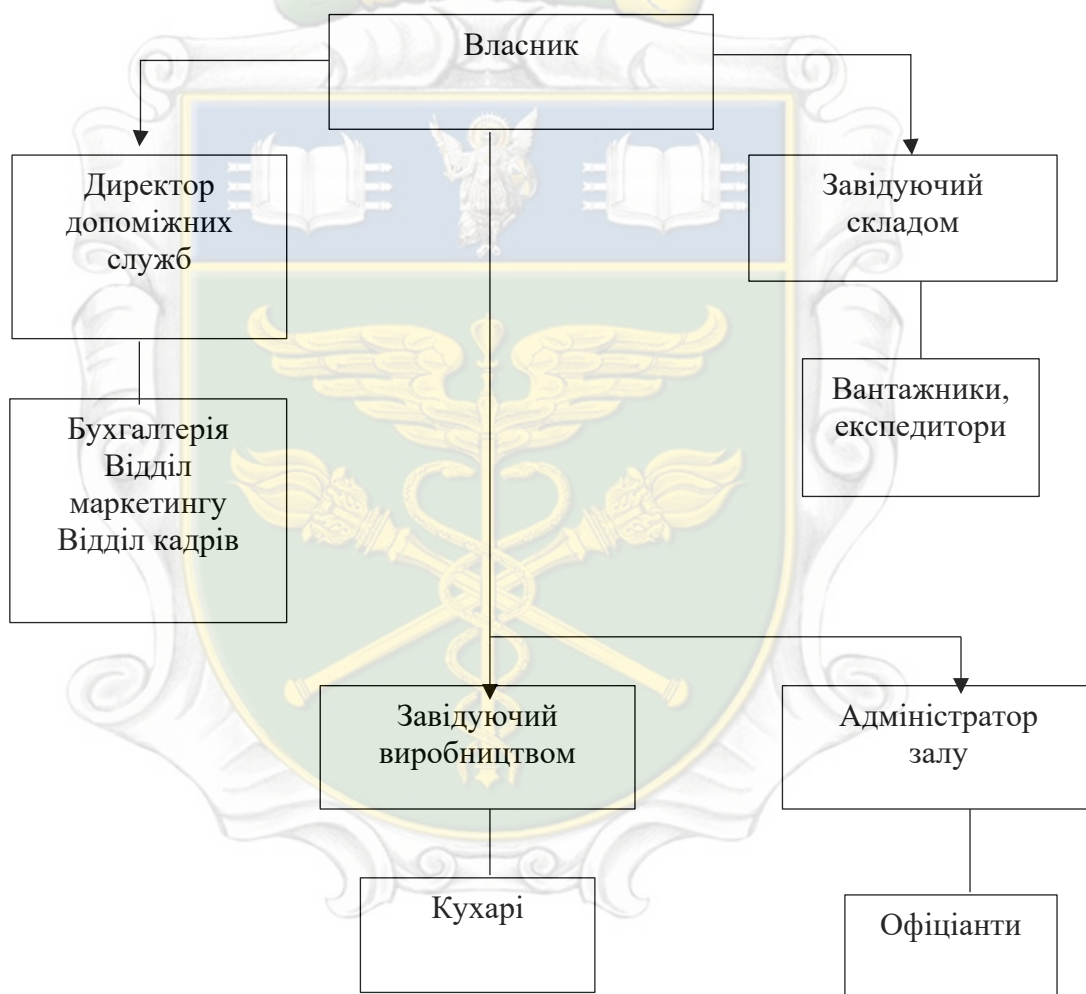


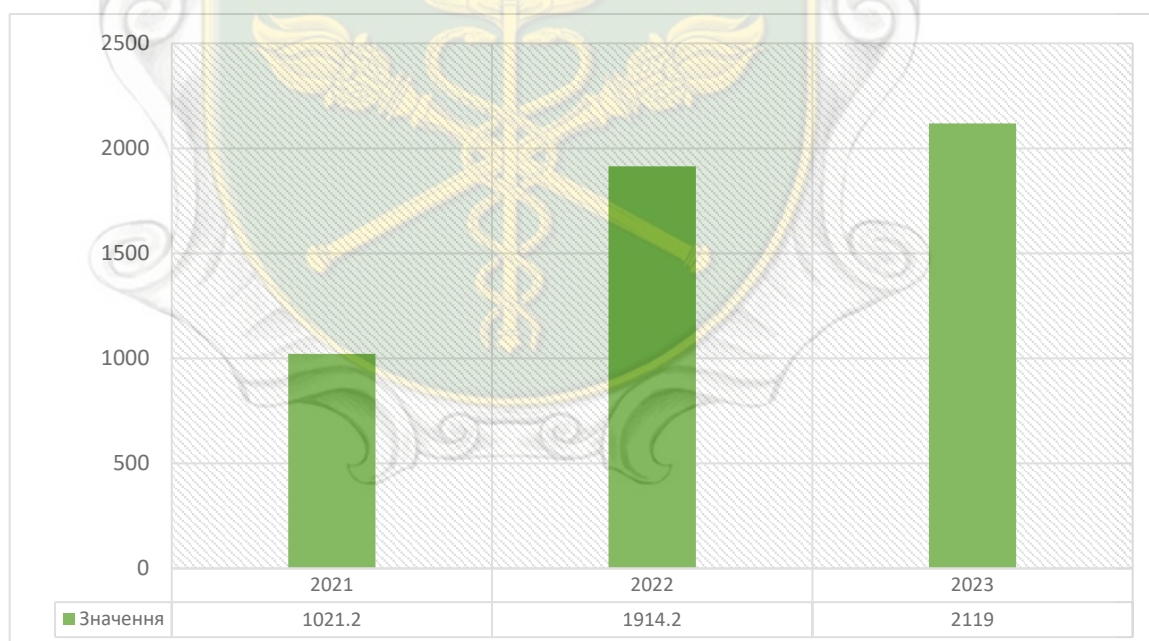
Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc»

Проведено аналіз фінансового стану ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміку активу і пасиву балансу ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» за 2021-2023 рр, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне (+/-)		Відносне, %	
				2023/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2023/ 2022
Актив							
Основні засоби:	232,4	159,8	486,7	254,3	326,9	109,4	204,5
– первісна вартість	420,2	420,2	1180,5	760,3	760,3	180,9	180,9
– знос	187,8	260,4	693,8	506	433,3	269,4	166,4
Оборотні активи:	788,8	1754,4	1632,2	843,4	-122,2	106,9	-6,9
– запаси	500,2	500,2	1596,8	1096,6	1096,6	219,2	219,2
– дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,3	96,4	6,7	6,4	-89,7	2133,3	-93,04
– інші поточка дебіторська заборгованість	233,1	158,7	0,1	-233	-158,6	0,042	-99,9
– гроші та їх еквіваленти	52,1	1499,3	28,7	-23,4	-1470,6	-44,9	-98,08
Пасив							
Власний капітал:	189,0	375,2	1974,6	1785,6	1599,4	944,7	426,2
– пайовий капітал	3	3	3	0	0	0	0
– нерозподілений прибуток	829,0	1539,0	1971,6	1142,6	432,6	137,8	28,1
Баланс	1021,2	1914,2	2119,0	1097,8	204,8	107,5	10,6

На рисунку 2.2 представлена динаміка валюти балансу.



Рисунком 2.2 – Динаміка валюти балансу ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Проведений аналіз показує, що в ТОВ «Готель Приват», ресторани «Mont Blanc» основні засоби зросли на 326,9 тис. грн. В свою чергу оборотні знизилась на 122,2 тис. грн. Зниження основних засобів відбулось в результаті вибуття основних коштів, а оборотні активи знизилась через збільшення запасів на 1096,6 тис. грн. До позикових моментів можна віднести зростання власного капіталу на 1599,4 тис. грн.

Оцінимо господарську діяльність ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» за 2021-2023 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники господарської діяльності ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне (+/-)		Відносне, %	
				2023/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5080,2	6797,1	7812,2	2732,2	1015,1	-84,6	-88,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2904,7	3752,1	5198,4	1293,7	1446,3	78,9	38,5
Інші операційні доходи	18	17,7	0,10	-17,9	-17,6	-99,4	-99,4
Інші операційні витрати	2761,2	2360,4	2185,3	-575,9	-175,1	-20,8	-7,4
Інші доходи	-	4,5	7	-	2,5	-	55,5
Інші витрати	8,9	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	233,4	706,8	435,6	202,2	-271,2	86,3	-38,3
Чистий прибуток	233,4	706,8	435,6	202,2	-271,2	86,3	-38,3

З табл. 2.2 видно, що чистий дохід від реалізації продукції має позитивну тенденцію. В 2023 році показник збільшився на 1015,1 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком та на 2732, 2 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком.

Собівартість реалізованої продукції в 2023 році зросла на 1446,3 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком та на 1293,7 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком.

Загалом, чистий прибуток ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» знизився на 271,2 тис. грн. в 2023 в порівнянні з 2022 роком, та зріс на 202,2 тис. грн. в 2021 році в порівнянні з 2023. Зниження доходів в 2023 році відбулись через кризові явища в Україні (рис. 2.3)

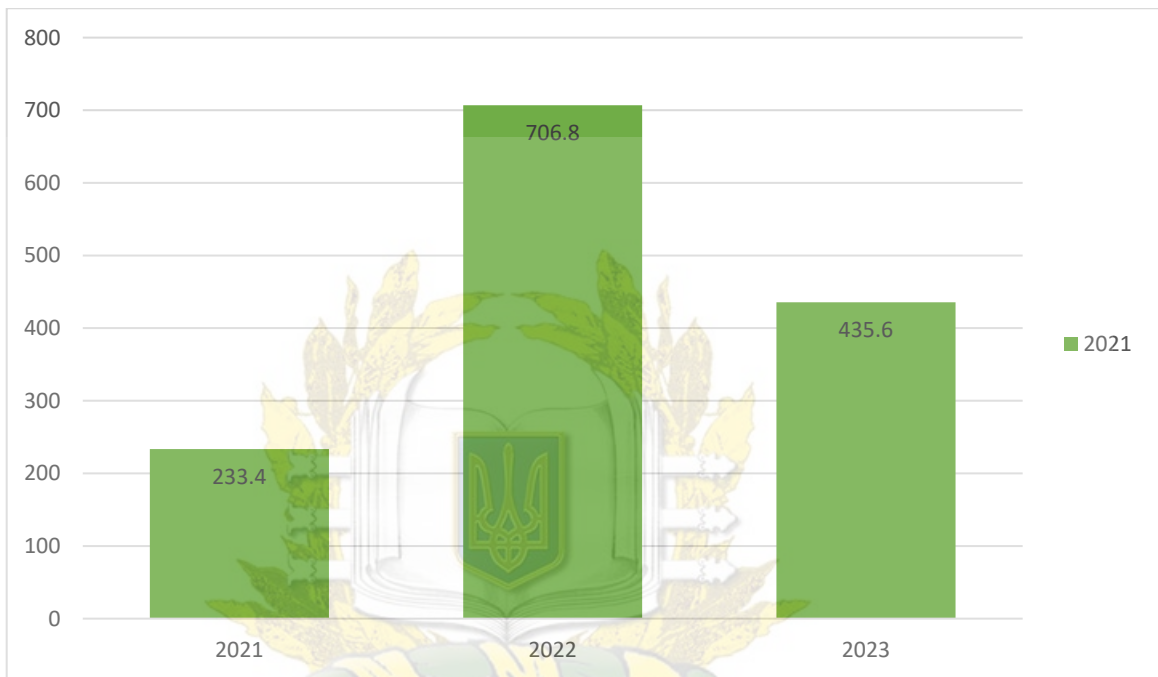


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Щоб оцінити здатність ресторанного бізнесу генерувати прибуток в порівнянні з його видатками та іншими витратами протягом певного періоду часу використовують показники рентабельності. Розрахунок цих показників дозволить ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» визначити наскільки був ефективно використаний інвестований капітал в господарську діяльність.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Коефіцієнт	Роки			Відхилення (+/-)	
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022
	Рентабельність основної діяльності	21,1	26,5	32,2	11,1
Рентабельність продажів	7,8	6,4	13,3	5,5	6,9
Загальна рентабельність	5,2	9,3	7,5	2,3	-1,8
Рентабельність активів	5,7	8,1	9,4	3,7	1,3
Рентабельність власного капіталу	11,7	13,5	24,2	12,5	10,7

Отримані дані представлено на рис. 2.3.

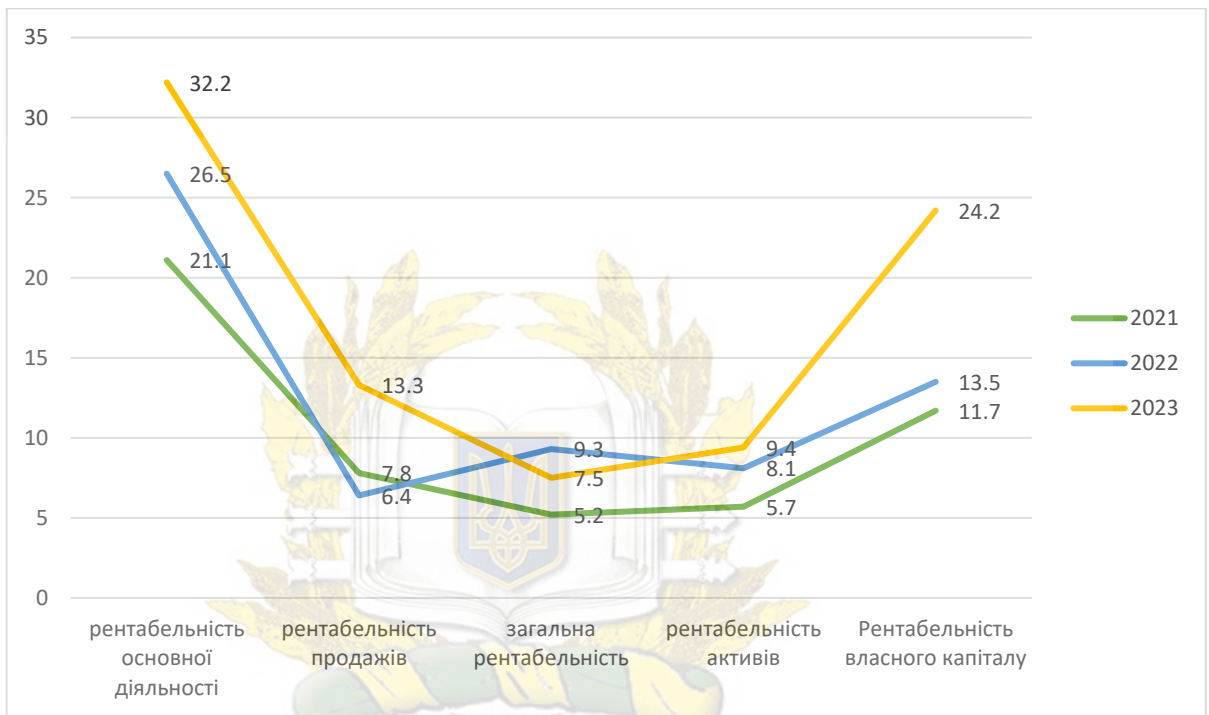


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc»

Рентабельність основної діяльності, яка вказує на обсяг прибутку, який припадає на кожну грошову одиницю, вкладену в діяльність, зросла на 5,7%. Рентабельність продажів показує яку частину виручки ресторану становить прибуток, тому даний показник зріс на 6,9%. Дана тенденція до зростання склалась через перевищення виручки над темпами зростання собівартості. Зниження чистого прибутку негативно позначилось на загальній рентабельності, тому показник знизився на 1,8%. Рентабельність активів вказує на фінансову віддачу від використання активів ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc». Збільшення даного показника вказує на ефективне використання основних засобів.

Отже, провівши фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc», можна стверджувати, що чистий прибуток знизився, як і показник загальної рентабельності.

2.2. Оцінка ефективності системи управління розвитком досліджуваного закладу

В сучасних умовах існує безліч методів щодо оцінки ефективності системи управління розвитком ресторану. Не дивлячись на велику кількість методів оцінювання, варто зазначити такі особливості:

1. Велика кількість методів спрямована на оцінку тільки певних складових системи управління, наприклад, оцінка потенціалу управлінського потенціалу, технологія управління, ефективність побудови структури управління тощо.

2. Методи в комплексі шляхом експертної оцінки спрямовані на визначення загальної ефективності системи управління.

Для початку оцінимо продуктивність праці, оскільки це є основним показником ефективності використання трудових ресурсів (табл. 2.4).

З таблиці 2.4 бачимо, що чистий прибуток досліджуваного закладу знизився на 271,2 тис. грн. в 2023 в порівнянні з 2022 роком, та зріс на 202,2 тис. грн. в 2021 році в порівнянні з 2023 роком.

Середня чисельність персоналу в ТОВ «Готель Приват», ресторани «Mont Blanc» в 2023 році збільшилась на 2 особи порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.4 – Оцінка продуктивності праці ТОВ «Готель Приват», ресторани «Mont Blanc» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне (+/-)		Відносне, %	
				2023/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий прибуток, тис. грн.	233,4	706,8	435,6	202,2	-271,2	86,3	-38,3
Середня чисельність персоналу, осіб	12	9	10	-2	1	-16,6	-11,1
З них робітників, осіб	8	6	8	0	2	-	-33,3
Загальна кількість відпрацювань на одну людину: днів	191	245	264	73	19	38,2	7,7
годин	2292	2940	2646	354	-294	15,4	-10

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Тривалість робочого дня, год.	12	12	9	0	-3	0	-25
Середньорічний виробіток на одну людину, тис. грн.	3,6	8,9	4,2	0,6	-4,7	16,6	-52,8
Питома вага робітника в складі персоналу, %	71	89	81	10	-8	14	-8,9

Загальна кількість відпрацювань на одну людину в днях в 2023 році становить 264, що на 19 днів більше відповідно до 2022 року та на 73 днів більше відповідно до 2021 року.

Загальна кількість відпрацювань на одну особу в годинах в 2023 році становить 2646, що на 294 годин менше відповідно до 2022 року та на 354 годин більше відповідно до 2021 року.

Тривалість робочого дня в 2023 становить 9 годин, що на 3 менше відповідно до 2022 року та на 3 менше відповідно до 2021 року.

Середньорічний виробіток на одну людину в 2023 році становить 4,2 тис. грн., що на 4,7 тис. грн. менше відносно 2022 року та на 0,6 тис грн. більше відносно 2021 року.

Питома вага робітника в складі персоналу в 2023 році становить 81%, що на 8% менше відносно 2022 року та на 10% більше відносно 2021 року.

Аналіз основних показників ефективності управління на підприємства проведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних показників ефективності управління розвитком ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне (+/-)		Відносне, %	
				2023/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність працюючих, всього, чол.	12	9	10	-2	1	-16,6	-11,1
В т.ч. управлінських працівників, чол.	4	3	2	-2	-1	-50	-33,3
Загальні витрати, тис. грн.	88,4	74,8	19,3	69,1	55,5	78,1	74,1

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на управління , тис. грн.	94,5	62,1	50,7	-43,8	-11,4	39,5	--46,3
Фонд заробітної плати, тис. грн.	47,4	79,2	56,1	8,7	-23,1	18,3	-29,1
В т.ч. управлінських працівників, тис. грн.	9,8	6,2	5,3	-4,5	-0,9	-45,9	-14,5
Прибуток на 1 грн. витрат на управління, грн	0,9	2,1	1,5	0,6	-0,6	66,6	-28,5
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності,%	41,8	37,2	36,6	-5,2	-0,6	-	-
Питома вага управлінських працівників в загальних витратах,%	7,1	7,1	7,6	0,5	0,55	-	-
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП,%	18,5	31,7	26,4	7,9	-5,3	-	-

Проаналізувавши динаміку основних показників ефективності управління розвитком підприємства, варто зазначити, що протягом досліджуваного періоду чисельність працівників є нестабільною. Це пов'язано з тим, що ТОВ «Готель Приват», ресторани «Mont Blanc» в своїй діяльності застосовує нові методи ефективності управління підприємством.

Що стосується фонду оплати праці, то в 2023 році спостерігається зниження показника на 23,1 тис. грн в порівнянні з 2022 роком та збільшення на 8,7 тис. грн. збільшення показника відносно 2021 року. Значний регрес показника вказує на те, що через нестабільні економічні умови на ринку, да і в країні загалом, керівництво не може збільшити фонд заробітної плати, тим самим зменшуючи плинність кадрів.

Показники стану фондівіддачі, основних засобів та матеріалівіддачі характеризують стан та ефективність матеріальних ресурсів ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc». Тому варто їх оцінити (табл. 2.6 та 2.7).

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фондівіддачі та матеріалівіддачі ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне (+/-)		Відносне, %	
				2023/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2023/ 2022
Чистий прибуток, тис. грн.	233,4	706,8	435,6	202,2	-271,2	86,3	-38,3
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	500,2	500,2	1596,8	1096,6	1096,6	219,2	219,2
Фондовіддача	3,2	5,7	4,5	1,2	-1,2	-	-
Матеріалівіддача	3,5	6,3	4,7	1,2	-1,6	-	-

З таблиці 2.6 можна бачити, що середньорічна вартість запасів в 2023 році збільшилась на 1096,6 тис. грн в порівнянні з 2021 і 2022 роками. Фондовіддача протягом 2023 року зменшилась на 1,2 в порівнянні з 2022 роком. Це вказує на зниження ефективності використання основних засобів ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc».

Таблиця 2.7 – Аналіз стану основних засобів ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне (+/-)		Відносне, %	
				2023/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2023/ 2022
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	420,2	420,2	1180,5	760,3	760,3	180,9	180,9
Знос, тис. грн.	187,8	260,4	693,8	506	433,3	269,4	166,4
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	232,4	159,8	486,7	254,3	326,9	109,4	204,5
Коефіцієнт зносу	1,2	0,6	0,5	-0,7	-0,1	-	-
Коефіцієнт придатності	0,5	0,3	0,2	-0,3	-0,1	-	-

З таблиці 2.6 видно, що первісна вартість основних засобів ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» в 2023 році становила 1180,5 тис. грн., що на 760,3 тис. грн. більше відповідно до 2022 року та на 760,3 тис. грн. більше відповідно до 2021 року.

Коефіцієнт зносу в 2023 році становить 0,5%, що на 0,1% менше відповідно до 2022 року та на 0,7% менше відповідно до 2021 року.

Коефіцієнт придатності в 2023 році становить 0,2%, що на 0,1% менше відносно 2022 року та на 0,3% менше відносно 2021 року. Дані показники свідчать про незадовільний стан основних засобів ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc».

Отже, в роботі було проведено аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» та оцінено ефективність системи управління розвитком досліджуваного підприємства.

ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» на ринку з 2017 року. Чистий прибуток досліджуваного закладу знизився на 271,2 тис. грн. в 2023 в порівнянні з 2022 роком, та зріс на 202,2 тис. грн. в 2021 році в порівнянні з 2023. Зниження доходів в 2023 році відбулись через кризові явища в Україні.

Оцінка ефективності системи управління розвитком ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» включає в себе вивчення стану та ефективності використання ресурсів закладу, в тому числі матеріальних, фінансових і трудових. Проведений аналіз вказує на те, що підприємство має ряд недоліків, зокрема:

- зменшення продуктивності праці;
- високий ступінь зношеності основних засобів;
- недостатній рівень фінансової стійкості.

Загалом, можна зазначити, що ефективність управління розвитком ресторану характеризується рівнем нижче середнього, тому варто впровадити в діяльність певні заходи, які дозволять підвищити ефективність управління.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ГОТЕЛЬ ПРИВАТ», РЕСТОРАН «MONT BLANC»

3.1. Удосконалення системи управління розвитком досліджуваного закладу

Результативний розвиток закладів гостинності пов'язаний з активним застосуванням новітніх методів та технологій щодо надання послуг та їх просування на ринок, постійне навчання персоналу тощо. Впровадження в діяльність підприємства новітніх методів і технологій приводить до підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу, поліпшення процесу надання послуг, оптимізації витрат на ведення діяльності та якості обслуговування.

Було визначено, що ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» має ряд проблем, а саме: зменшення продуктивності праці; високий ступінь зношеності основних засобів; недостатній рівень фінансової стійкості.

Перше, на що варто звернути увагу – продуктивність праці, яка спричиняє неефективне використання робочого часу. Важливість розвитку персоналу для суб'єктів господарювання пояснюється тим, що прискорений науково-технічний прогрес призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, навичок і умінь робітників.

Таким чином, щоб підвищити продуктивність праці рекомендується впровадити ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» кадрову стратегію, яка має такі блоки (рис. 3.1):

- система адаптації працівників;
- система мотивації працівників;
- система розвитку працівників;
- система компенсацій та гарантій працівників;
- система індивідуального та корпоративного навчання працівників.

Розглянемо детальніше блок системи розвитку персоналу, який зображений на запропонованій системі стратегічного управління кадрами. Розвиток працівників має охоплювати всі заходи, що здійснюються в ТОВ «Готель Приват», ресторани «Mont Blanc», завданням яких є реалізація та підтримка підвищення мотивації та кваліфікації працівників. Даний процес дозволяє наділити їх професійний потенціал властивостями, які потрібні для виконання теперішніх і майбутніх задач.

Розвиток персоналу повинен зводитись до визначення потреб, характеристик, цілей, прагнень робітника, надання інформації про перспективи в ресторанному бізнесі, тим самим буде взаємне узгодження можливостей та очікувань обох суб'єктів. На рисунку 3.2 представлена програма розвитку персоналу для досліджуваного закладу.

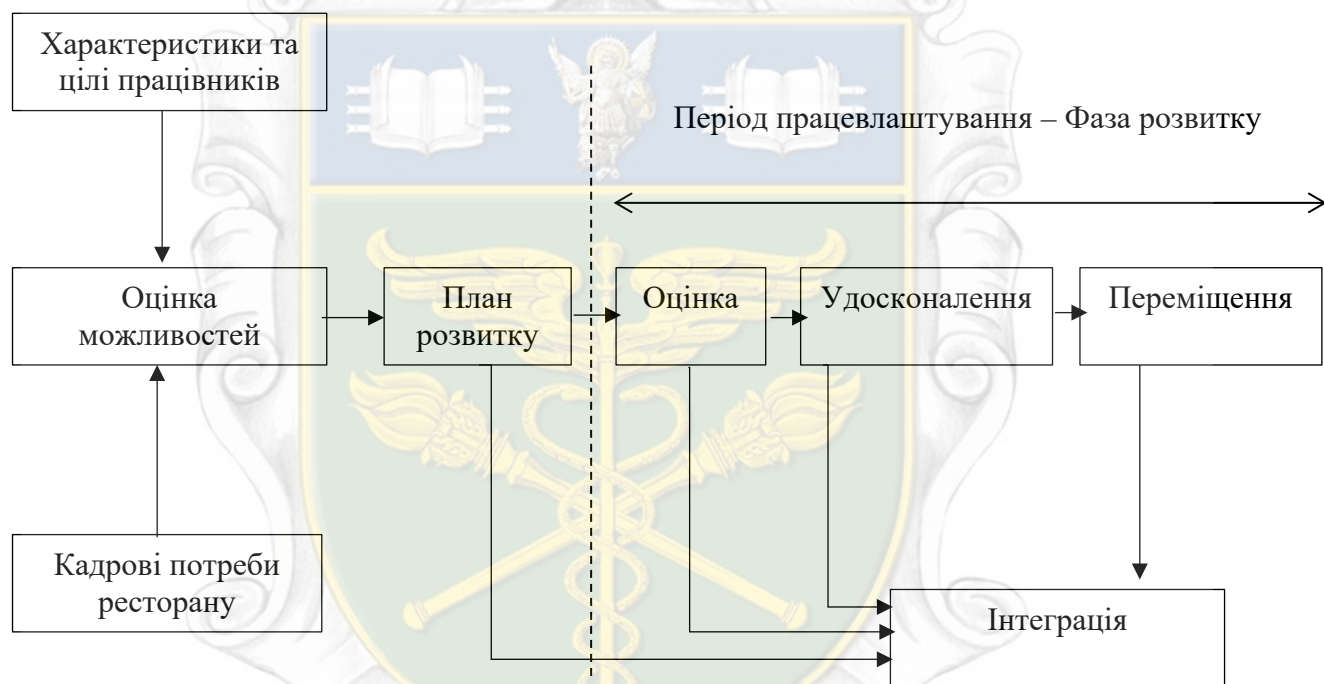


Рисунок 3.2 – Запропонована програма розвитку персоналу ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc»

Посадовий потенціал тісно пов'язаний з предметною сферою професійного розвитку, під яким розуміється певний спектр здібностей, можливостей та ефективності, властивих установам, людям і речам.

З точки розу якості, він включає такі аспекти, як:

- теоретичні знання;
- практичні навички та вміння;
- мотивація;
- здоров'я;
- робочий час.

Іншими словами, професійний розвиток в ресторанному бізнесі – це вимір можливостей, часу та здатність людини здобувати нові знання. Тому, в рамках програми розвитку працівників варто організовувати різні навчальні тренінги.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» для забезпечення фінансової стійкості, потрібно впровадити в діяльність заходи антикризового характеру, які будуть спрямовані на зменшення всіх статей витрат, зростання обсягу продажів, отримання прибутку та збільшення надходження коштів до підприємства, які потрібні щоб погасити заборгованість.

Забезпечення сталого фінансового стану середовища ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» є метою здійснення заходів щодо підвищення фінансової стійкості. Дана мета характеризується грамотним співвідношенням і розподілом власних та позикових коштів.

Для досліджуваного закладу рекомендується створити механізм забезпечення фінансової стійкості ресторану, який характеризується сукупністю методів та принципів розробки і реалізації запропонованих рішень, які пов'язані із забезпеченням на такому рівні фінансових ресурсів і активів, їх формування та розподілення, що дозволило б підприємству індустрії гостинності підтримувати розвиток, базуючись на зростанні прибутку та капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності, забезпечуючи підтримку його фінансової рівноваги.

До основних функцій управління фінансовою стійкістю ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» можна віднести:

- фінансовий аналіз;

- фінансове прогнозування та планування;
- фінансове регулювання;
- фінансове забезпечення;
- фінансовий контроль.

Впровадження в діяльність та реалізація кожної з вище представлених функцій передбачає використання відповідних фінансових форм, методів і належного фінансового інструментарію. Його комплексне поєднання у структуровану єдину системи взаємодоповнюючих елементів забезпечить формування механізму управління фінансовою стійкістю ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Запропонований механізм управління фінансовою стійкістю ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc»

Запропонований механізм управління фінансовою стійкістю ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» дозволить вирішити наступні завдання:

- оптимізувати структуру активів;
- досягти нормальної структури джерел фінансування;
- посилить ефект фінансового важеля;
- максимізує рентабельність фінансової, інвестиційної та операційної діяльності за рахунок підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Основними аспекти ефективного формування і функціонування запропонованого механізму для ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» є:

- забезпечення інтересів, потреб та вимог усіх суб'єктів фінансових відносин;
- своєчасне реагування складових запропонованого механізму управління фінансовою стійкістю для підприємства індустрій гостинності;
- зворотній зв'язок усіх складових представленого механізму.

Ефективне використання основних засобів ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» має характеризуватись раціональним використанням та оптимальним співвідношенням між наявними та необхідними основними засобами. Тому запропоновано модель формування стратегії управління основними засобами досліджуваного закладу для оптимізації системи управління розвитком підприємства в цілому (рис. 3.4).

Стратегія управління основними засобами підприємства має включати в собі весь спектр довгострокових дій та планів, які мають бути спрямовані на ефективне використання та удосконалення виробничих активів ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc».

Загальна мета ефективного використання основних засобів дозволить підприємству:

- знизити витрати;
- підвищити конкурентоспроможність на ринку;
- забезпечити стабільну роботу закладу індустрії гостинності;
- покращити якість продукції та послуг.

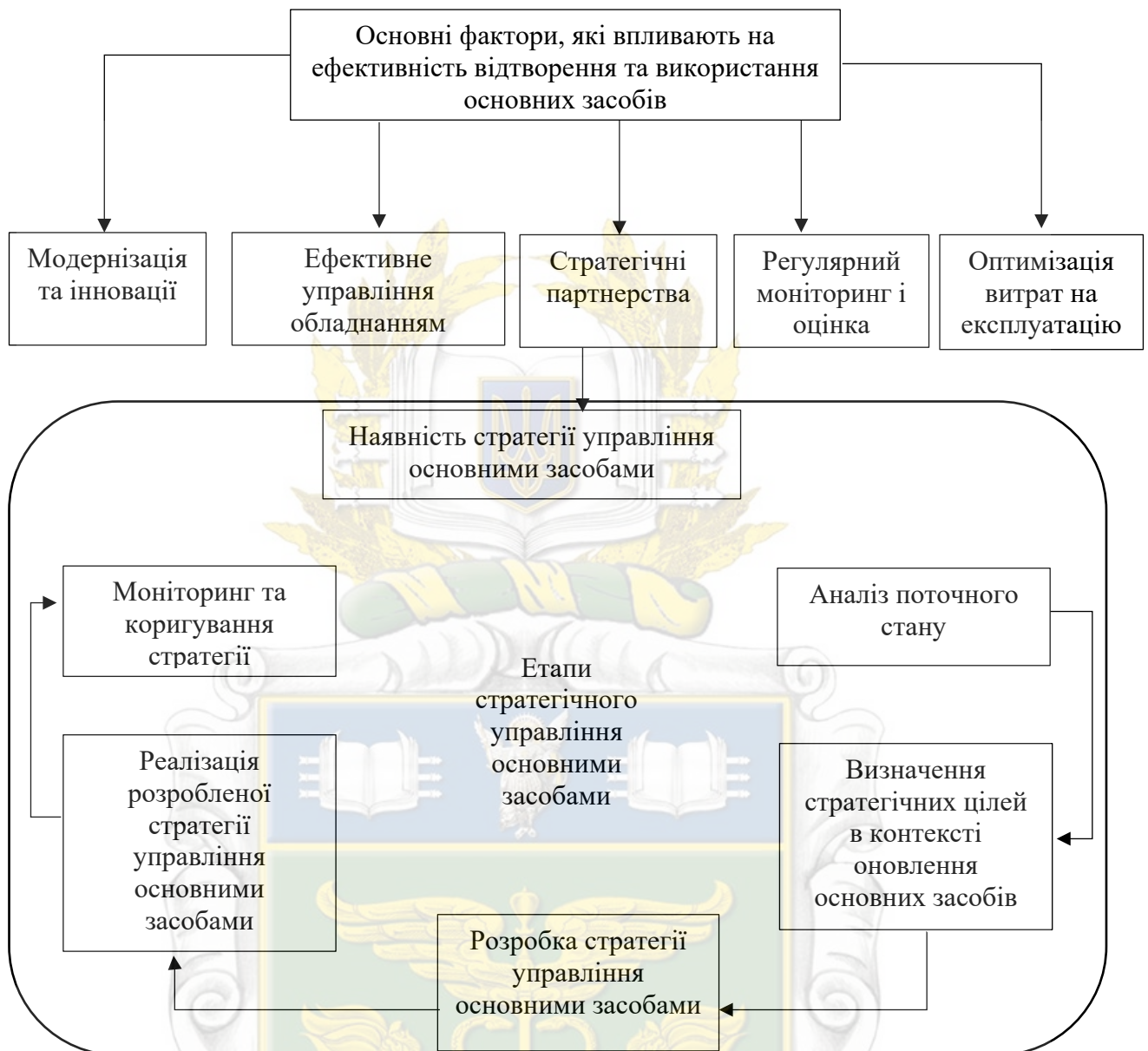


Рисунок 3.4 – Запропонована модель формування стратегії управління основними засобами ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc»

Отже, щоб знизити ступінь зношеності основних засобів ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» має стратегічно планувати всі свої інвестиції в основні засоби, при цьому враховувати майбутні та поточні потреби, ефективно використовувати ці активи для досягнення поставлених цілей. Дана модель формування стратегії управління основними засобами підприємства дозволить стабільно працювати ресторану, знизити витрати, покращити якість продукції та послуг, збільшити конкурентоспроможність закладу гостинності на ринку.

3.2. Автоматизація як важливий напрям забезпечення розвитку ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc»

Збільшення кількості ресторанів в місті Вінниця сприяло стрімкому посиленню конкуренції, досягання успіху яких залежить від безлічі факторів, серед них є використання інформаційних технологій.

У сфері ресторанного бізнесу в Україні автоматизація не так давно стала необхідною умовою конкурентоспроможності. Рано чи пізно кожний заклад індустрії гостинності замислюється, як покращити свою роботу за допомогою сучасного програмного забезпечення.

Науковці відзначають, що автоматизована система управління в ресторанному бізнесі – це цілісний комплекс підсистем, які створюють ефективне середовище для взаємин між клієнтами, працівниками, діловими партнерами. Також вона сприяє підвищенню ефективності управління діяльністю підприємства.

Автоматизована система не являється автоматичною, для її реалізації, нормальної роботи потрібна участь людини. Головною місією автоматизованої системи управління розвитком ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» є зростання ефективності управління, підвищення продуктивності підприємства та удосконалення методів планування процесів управління.

Автоматизація системи управління ресторану зазвичай відбувається за допомогою формування комп'ютерної системи управління, яка обслуговує ресторанний цикл у двох зонах, таких як управління та обслуговування. Взаємозв'язок цих двох складових дозволяє сформувати єдину базу даних підприємства, яка буде акумулювати всю оперативну інформацію щодо діяльності ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» (рис. 3.5).

Найбільшою перевагою автоматизації в ресторанному бізнесі є здатність точніше та швидше приймати замовлення, в порівнянні з традиційними методами. Система інтерактивного меню та електронних замовлень дозволяють споживачам легше вибрати страви, при цьому замовлення передаються автомати на бар чи

кухню. Це не лише прискорить процес ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc», але й зменшить ймовірність помилок.



Рисунок 3.5 – Запропонована модель інформаційної бази даних ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc»

На вітчизняному ринку найчастіше використовують такий програмний комплекс, який призначений для автоматизації управління підприємством індустрії гостинності, а саме система «R-Keer». Це масштабоване та гнучке рішення, яке дасть можливість ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» задовольнити свої потреби. Перевагою даної системи є її модульність, яка дозволяє пропонувати кожному замовнику індивідуальне рішення, відповідні стратегії та потреби для розвитку бізнесу.

R-Keer забезпечується двома програмними рівнями: менеджерським та касовим. Менеджерський рівень відповідає за розподіл прав доступу, формування

довідників, встановлення параметрів та налаштування звітів, розробку та впровадження маркетингових програм, забезпечення взаємодії з іншими системами, що відповідають за облік робочого часу працівників, обіг та рух товарів тощо. Касовий рівень забезпечує автоматизацію процесу продажів і формування бази даних продажів.

Для ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» рекомендуємо використати систему «Мобільний офіціант». Це сучасна заміна паперових блокнотів офіціанта, яка дає можливість швидко та без помилок внести в систему замовлення. При напливі гостей та обслуговуванні бізнес-ланчів вона просто незамінна, оскільки буде скорочувати час на прийом та надходження замовлень в систему. Також дана система дозволить збільшити швидкість обслуговування та оборотність столів.

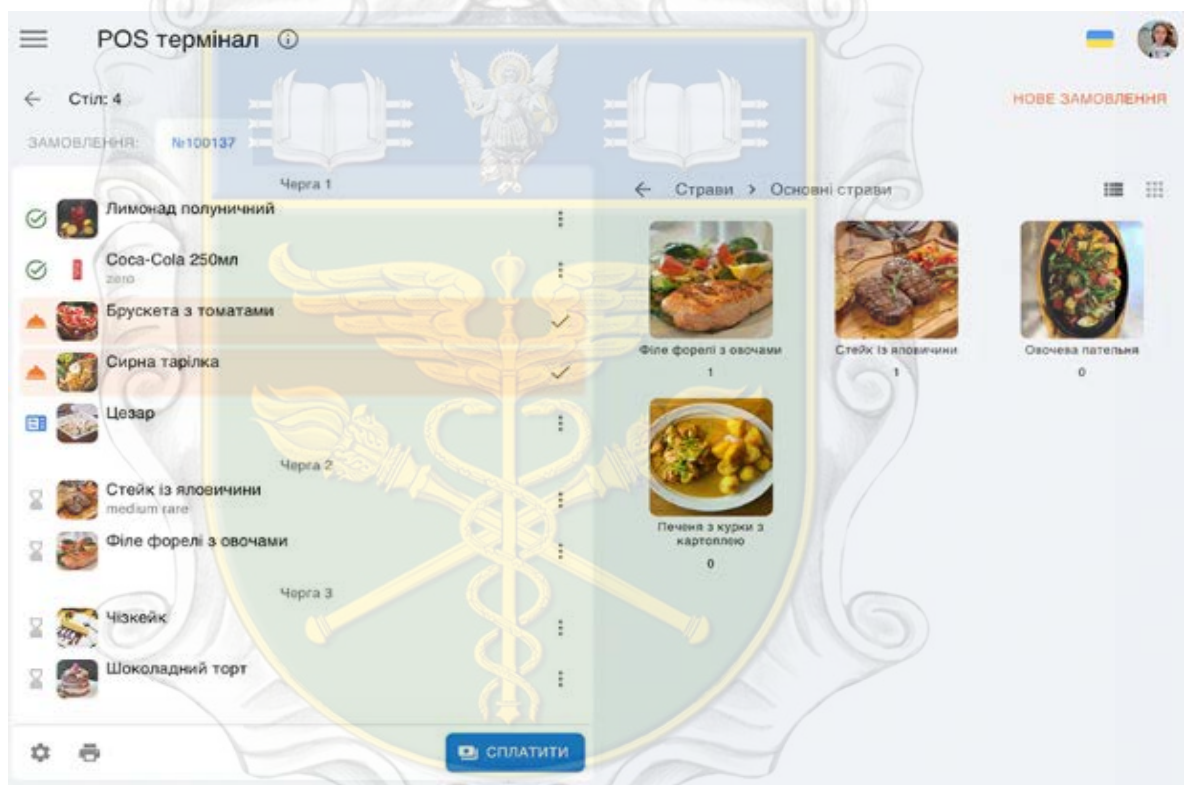


Рисунок 3.6 – Приклад автоматизованої системи «Мобільний офіціант» для ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc»

До переваг системи «Мобільний офіціант» можна віднести:

– оптимізація роботи працівників – завдяки зручним функціям, інтуїтивному дизайну система допоможе працівникам ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont

Blanc» працювати ефективніше та швидше, зменшуючи помилки та скорочуючи час обслуговування;

– всеохоплююча платформа, яка поєднує в собі всі необхідні інструменти щоб успішно управляти ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» в одному місці, дозволяючи працівникам зосередитись на наданні відмінного сервісу;

– безпека даних та хмарна технологія – дана система використовує хмарні технології щоб забезпечити надійне зберігання та захист інформації ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc».

Оскільки під час впровадження в діяльність автоматизованої системи управління можуть виникнути труднощі, які можуть призвести до зниження ефективності від провадження автоматизації ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» потрібно дотримувати алгоритму впровадження автоматизованої системи управління (рис. 3.7).

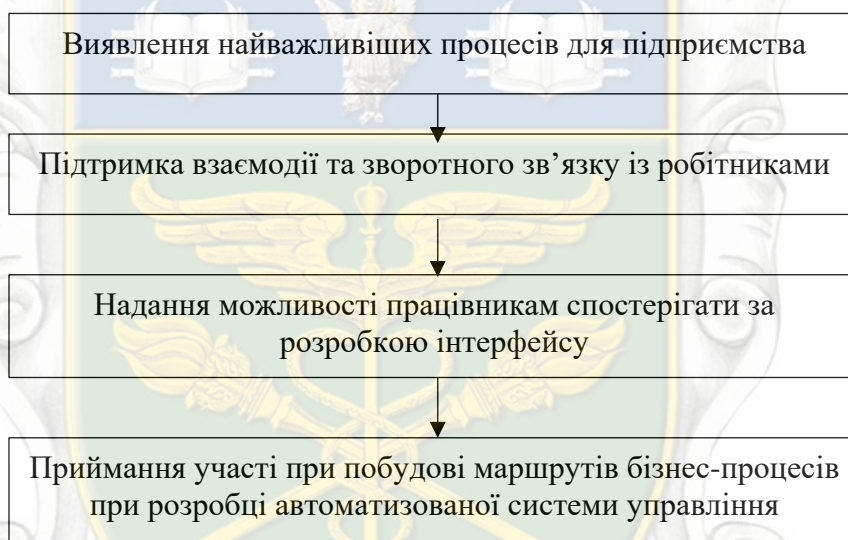


Рисунок 3.7 – Запропонований алгоритм впровадження автоматизованої системи управління ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc»

Впровадження автоматизованої системи управління дозволить ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» збільшити обсяг прибутку завдяки зростанням обсягів продажів та скорочення собівартості і операційних витрат.

Отже, провівши оцінку ефективності системи управління розвитком досліджуваного закладу було виявлено ряд проблем в діяльності ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc».

Було визначено, що персонал ресторану має низьку продуктивність праці, яка причиняє неефективне використання робочого часу. Важливість розвитку персоналу для досліджуваного закладу пояснюється тим, що прискорений науково-технічний прогрес призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, навичок і умінь робітників. Саме тому було запропоновано системи стратегічного управління персоналом підприємства, яка допоможе розвивати персонал, визначати їх потреби, цілі та характеристики, надавати інформацію про перспективи в закладі.

Для забезпечення сталого фінансового стану ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» було запропоновано створити механізм забезпечення фінансової стійкості підприємства індустрії гостинності, який буде підтримувати розвиток ресторану за рахунок зростаючого прибутку та капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності.

Оскільки ефективне використання основних засобів закладу має характеризуватись раціональним використанням та оптимальним співвідношенням між наявними та необхідними основними засобами було запропоновано модель формування стратегії управління основними засобами досліджуваного закладу для оптимізації системи управління розвитком підприємства.

Сучасна система автоматизації в ресторанному бізнесу являється професійною системою управління, яка характеризується легкою модернізацією та багатофункціональністю. Мета даної системи управління розвитком ресторану полягає в підвищенні ефективності його управління, прискоренні обслуговування, організації високого рівня безпеки тощо.

Можна вважати що особливими перевагами автоматизованого ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» буде швидкість та якість обслуговування, відсутність помилок та контроль всіх процесів автоматизації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Для збереження життєздатності та конкурентоспроможності ресторанного господарства в сучасних умовах господарювання заклади повинні створювати ефективні заходи, які направлені на адаптацію та протидію до негативних змін зовнішнього середовища для забезпечення їхнього майбутнього розвитку.

Було проведено дослідження на тему «Управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу» за матеріалами ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc». Тому, підводячи підсумок можна зазначити, що:

1. Розвиток підприємства ресторанного бізнесу – це незворотній процес, який нерозривно пов'язаний зі стратегією, оскільки саме вона дозволяє визначити етапи розвитку подій. Дуже важливо також ставити реальні цілі і вибирати правильні орієнтири, що зберігаються із загальною концепцією діяльності організації.

2. Процес розвитку управління ресторанного бізнесу здійснюється за такими етапами, як вибір напрямлення розвитку, визначення методів та інструментів процесу управління, встановлення цілей та завдань, створення механізму управління розвитком ресторанного бізнесу, впровадження механізму в діяльність, здійснення контролю та коригування проблем за необхідністю.

3. Основним видом діяльності ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» є діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Результат показників фінансово-господарської діяльності показав, що фінансовий стан досліджуваного закладу погіршився за 2021-2023 роки, чистий прибуток знизився, як і показник загальної рентабельності.

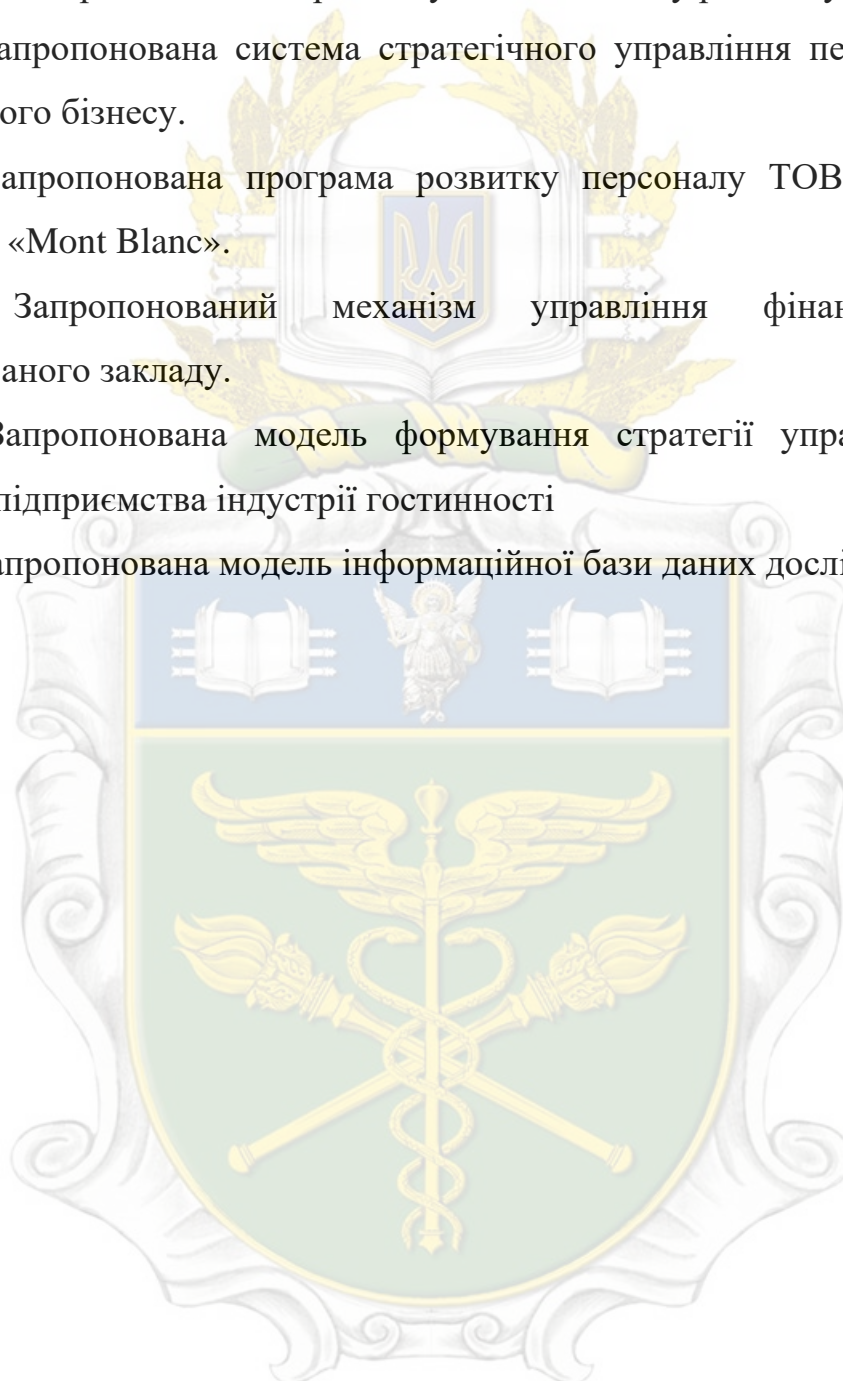
4. Оцінка ефективності системи управління розвитком ТОВ «Готель Приват», ресторан «Mont Blanc» включає в себе вивчення стану та ефективності використання ресурсів закладу, в тому числі матеріальних, фінансових і трудових. Проведений аналіз показав на те, що підприємство має ряд недоліків, зокрема:

- зменшення продуктивності праці;
- високий ступінь зношеності основних засобів;

– недостатній рівень фінансової стійкості.

Для усунення слабких сторін ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc» рекомендується використати комплекс заходів, які підвищать ефективність діяльності підприємства та сприятимуть подальшому розвитку в цілому:

1. Запропонована система стратегічного управління персоналом закладом ресторанного бізнесу.
2. Запропонована програма розвитку персоналу ТОВ «Готель Приват», ресторану «Mont Blanc».
3. Запропонований механізм управління фінансовою стійкістю досліджуваного закладу.
4. Запропонована модель формування стратегії управління основними засобами підприємства індустрії гостинності
5. Запропонована модель інформаційної бази даних досліджуваного закладу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Honchar Y., Diachuk L. The labour market in the restaurant sector: 2022. *Товари і ринки*. 2022. № 4. С. 61–77.
2. HoReCa : навч. посіб. Т.1 : Готелі. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНТЕУ, 2019. 348 с.
3. Kulyk M., Kompanets K., Fedoryak R. Behavioral mechanism of consumers of hotel and testaurant services during martial law. *Товари і ринки*. 2022. № 4. С. 101–112.
4. Morokhovych V., Morokhovych B. Digital technologies as an important factor of the restaurant business development. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Т. 6. № 1. С. 27–36.
5. Yakushev O. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. Т.3. № 2. С. 195–208.
6. Балацька Н. Ю. Оцінка проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу на основі сучасних технологій нейролінгвістичного програмування. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 120–126.
7. Барна М. Ю., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 415–421.
8. Бедрадіна Г., Мостова К. Оцінювання якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.
9. Бедрадіна Г., Мостова К. Удосконалення методів оцінювання якості послуг підприємств ресторанного бізнесу. *Економіст*. 2021. № 9. С. 17–18.
10. Білоус С. В., Красько А. Б., Безручко Л. С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23.

11. Бовш Л., Босовська М., Расулова А. Стратегії диджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 5. С. 74–92.
12. Бовш Л., Комарніцький І., Приходько К., Олійник О. Форсайт розвитку ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Т. 6. № 1. С. 8–26.
13. Босовська М., Бовш Л., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 2. С. 113–132.
14. Брич В. Я., Охота В. І. Основні фактори впливу на функціонування готельно-ресторанних комплексів та туризму в Україні. *Економіка & держава*. 2019. № 8. С. 9–12.
15. Власенко В. В., Семко Т. В., Криворук В. М., Іваніщева О. А. Технологія продукції ресторанного господарства : підручник. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2019. 248 с.
16. Власова Н. О., Краснокутська Н. С., Круглова О. А., Мілаш І. В. Економіка ресторанного господарства : навч. посіб. Харків : Світ Книг, 2019. 389 с.
17. Голованова М., Каменєва З., Ружаленко О. Зміни маркетингової стратегії ресторанного бізнесу в умовах пандемії. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 2. С. 39–52.
18. Гончар Л. О., Павлюк Д. М. Формування антикризової моделі розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 2. С. 57–65.
19. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-2. С. 7–12.
20. Гуменюк Ю. Перспективи розвитку ресторанної справи в аграрно-індустріальній державі. *Журнал європейської економіки*. 2019. № 4. С. 416–428.

21. Давидова О. Ю. Сучасний стан розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 29. С. 157–164.
22. Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Ефективність менеджменту готельно-ресторанного бізнесу: критерій фінансових результатів. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 28–33.
23. Доценко В. Ф., Кочерга В. І., Губеня В. О., Кирпіченкова О. М., Іщенко Т. І., Шаран Л. О., Цирульнікова В. В., Коваль О. В., Шилдовська О. Б., Бортнічук О. В., Люлька О. М. Технологія продукції ресторанного господарства : навч.-наоч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 292 с.
24. Дружиніна В. В. Використання експертного методу для оцінки конкурентоспроможності ресторанних закладів у туристичній сфері. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 221–228.
25. Жигулін О. Модель поведінки споживачів готельних і ресторанних послуг в умовах кризи й інформатизації суспільства. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 1. С. 86–92.
26. Іванова Л. О. Маркетинг готельного і ресторанного господарства : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2019. 214 с.
27. Камушков О., Жилко О., Незвещук-Когут Т. Технології автоматизації системи управління у закладах ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.
28. Карпенко Р. В., Кузнецов В. М., Салогуб Н. Г. Облік, калькуляція і звітність у закладах ресторанного господарства : навч. посіб. Харків : Світ Книг, 2019. 288 с.
29. Кирніс Н. Особливості формування іміджу ресторанів за спеціальними замовленнями (Catering). *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Т. 6. № 1. С. 37–47.
30. Клювак О. В. Діагностика публічних електронних закупівель готельних та ресторанних послуг на основі ризик-підходу. *Економіка & держава*. 2019. № 1. С. 47–54.

31. Коваленко Л. Г., Нагернюк Д. В. Потенціал закладів ресторанного господарства у формуванні споживчої лояльності. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60. С. 95–98.

32. Кравченко Д. Теоретичні основи управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.

33. Олійник О. В., Шестакова А. В., Ярмолюк Д. І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 15–21.

34. Павленкова П. П., Тележенко Л. М., Біленька І. Р., Дзюба Н. А. Технологічне проектування підприємств ресторанного господарства : навч. посіб. стер. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 312 с.

35. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.

36. Паска М., Млинко О. Технологічні аспекти використання функціональних напоїв у ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52

37. Поворознюк І. Проблеми якості обслуговування на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41.

38. Поворознюк І., Штангеева Н. Напрями інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства в кризових умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 2(24). С. 30–38.

39. Полінкевич О. SMM-просування інноваційних послуг у готельно-ресторанному бізнесі в умовах COVID-19. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2021. Т.4. № 2. С. 206–222.

40. Попик М. М. Якість як визначальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 156–160.

ДОДАТКИ