

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський державний університет
харчування та торгівлі

СИСТЕМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ
ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ
СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ

Колективна монографія



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Харківський державний університет
харчування та торгівлі**

**СИСТЕМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ
ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ
СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Колективна монографія

**Харків
ХДУХТ
2020**

УДК 334.722:330.3-026.16(477)

С 40

Рецензенти:

д-р екон. наук, проф. Т. Д. Косова (м. Київ, Україна)

д-р екон. наук, проф. В. В. Богатирьова (м. Вітебськ, Республіка Білорусь)

Рекомендовано до друку вченою радою Харківського державного університету харчування та торгівлі, протокол № 9 від 19.02.2020 р.

Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності: колективна монографія / За заг. ред. Н. Б. Кащенкої та Т. О. Ставерської; Харківський держ. ун-т харч. та торг. – Х. : Видавець Іванченко І. С., 2020. – 390 с.

ISBN 978-966-405-510-6

В колективній монографії відображено результати науково-дослідної роботи «Організаційно-методологічні аспекти удосконалення фінансових механізмів забезпечення сталого розвитку підприємств торгівлі (державний реєстраційний номер 0118U007223). Монографія представляє авторський підхід колективу науковців до вирішення актуальних питань системного забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Обґрунтовано концептуальні засади системного забезпечення активізації економічної діяльності та розвитку підприємницьких структур; здійснено моніторинг сучасних проблем їх економічного зростання; розвинуто підходи до удосконалення управлінського інструментарію та правового регулювання систем забезпечення економічної активності та сталого розвитку підприємств; визначено стратегічні орієнтири активізації економічної діяльності та розвитку суб'єктів підприємницької діяльності.

Призначена для науковців, викладачів, керівників і фахівців підприємств, студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

УДК 334.722:330.3-026.16(477)

© Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2020

© Авторський колектив, 2020

© Видавець Іванченко І.С., 2020

ISBN 978-966-405-510-6

3.6. Аналіз як інструментарій управління розвитком підприємств ресторанного господарства

УДК 657.471.1:640.432

© Топоркова О.В., Акімова Н.С., Наумова Т.А.

© Toporkova O., Akimova N., Naumova T.

Analysis as instrumental management of the development of enterprises of the restaurant government

***Анотація.** Проведено комплексне дослідження теоретико-методичних положень та розробка науково-обґрунтованих практичних рекомендацій з удосконалення аналізу витрат в управлінській обліковій інформаційній системі підприємств ресторанного господарства.*

На сьогоднішній день нагальною потребою є необхідність налагодження управлінської облікової інформаційної системи (УОІС) витратами, як одного з найбільш важливих і водночас складних елементів управління. Саме тому у статті доведено, методичний інструментарій аналізу ефективності управлінських рішень в УОІС за допомогою критеріального коефіцієнту та обґрунтована доцільність використання методів аналізу: «АВС-аналіз» та операційний аналіз «СVP-аналіз» для визначення критерію позитивного управлінського рішення.

Обґрунтована актуальність прийняття управлінських рішень в УОІС для проведення точного розрахунку, конкретного обґрунтування величини витрат і ведення пошуку шляхів їх зниження .

***Ключові слова:** аналіз витрат, управлінська обліково-інформаційна система, підприємства ресторанного господарства, товарний асортимент, сегменти діяльності, цінова політика, комплексний обід.*

***Abstract.** The purpose of the article is a comprehensive study of theoretical and methodological provisions and the development of*

scientifically sound practical recommendations for improving cost analysis in the management accounting information system of restaurant enterprises.

Today, there is an urgent need to establish a management accounting information system (WIPO) as one of the most important and at the same time complex elements of management. That is why the article proves the methodological tools for analyzing the effectiveness of management decisions in WIPO using the criterion coefficient and substantiates the feasibility of using methods of analysis: "ABC-analysis" and operational analysis "CVP-analysis" to determine the criterion of a positive management decision.

The urgency of making management decisions in WIPO for accurate calculation, specific justification of the amount of costs and finding ways to reduce them is substantiated.

Keywords: cost analysis, management accounting and information system, restaurant enterprises, product range, business segments, pricing policy, set lunch

Ринкова економіка та стандартизація фінансової звітності обумовлюють необхідність удосконалення фінансового та управлінського обліку, що неможливо без інноваційних підходів до формування інформаційних систем, які забезпечують підприємства ресторанного господарства оперативною, повною та обґрунтованою інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

Інтенсивний розвиток економічних процесів, які відбуваються на підприємствах ресторанного господарства потребують посилення аналітичності інформації.

Управлінська облікова інформаційна система (УОІС) є сукупність керованих параметрів, маніпулюючи якими можливо задовольнити потреби ПРГ [1].

На підприємствах ресторанного господарства процес споживання нерозривно пов'язаний із процесом виробництва. З урахуванням цих та інших нюансів доцільно складати ієрархію елементів комплексу УОІС на підприємствах ресторанного господарства за ступенем зменшення частоти і необхідності використання кожного інструменту як наведено у рис. 1.

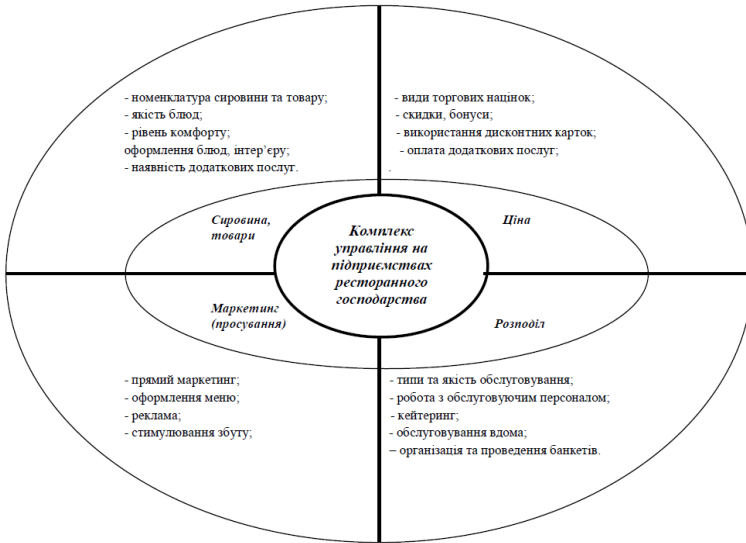


Рис. 1. Ієрархія використання на підприємствах ресторанного господарства ряду інструментів комплексу управління

В залежності від типу, цілей, конкретної ситуації, і стадії розвитку підприємства ресторанного господарства мають вирішити для себе ряд елементів комплексу управління для прийняття ефективних управлінських рішень.

В залежності від стадії розвитку підприємствам ресторанного господарства, що враховують рівень конкуренції і специфіку його роботи, необхідно враховувати особливості політики управління, які наведено у рис. 2.

Підсистема управління підприємств ресторанного господарства пов'язана з сегментами діяльності, виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, інновації [2].

Для наявності цього взаємозв'язку, необхідно визначити основні моменти використання функції УОІС для реалізації ефективності управлінських рішень як наведено у рис. 3.

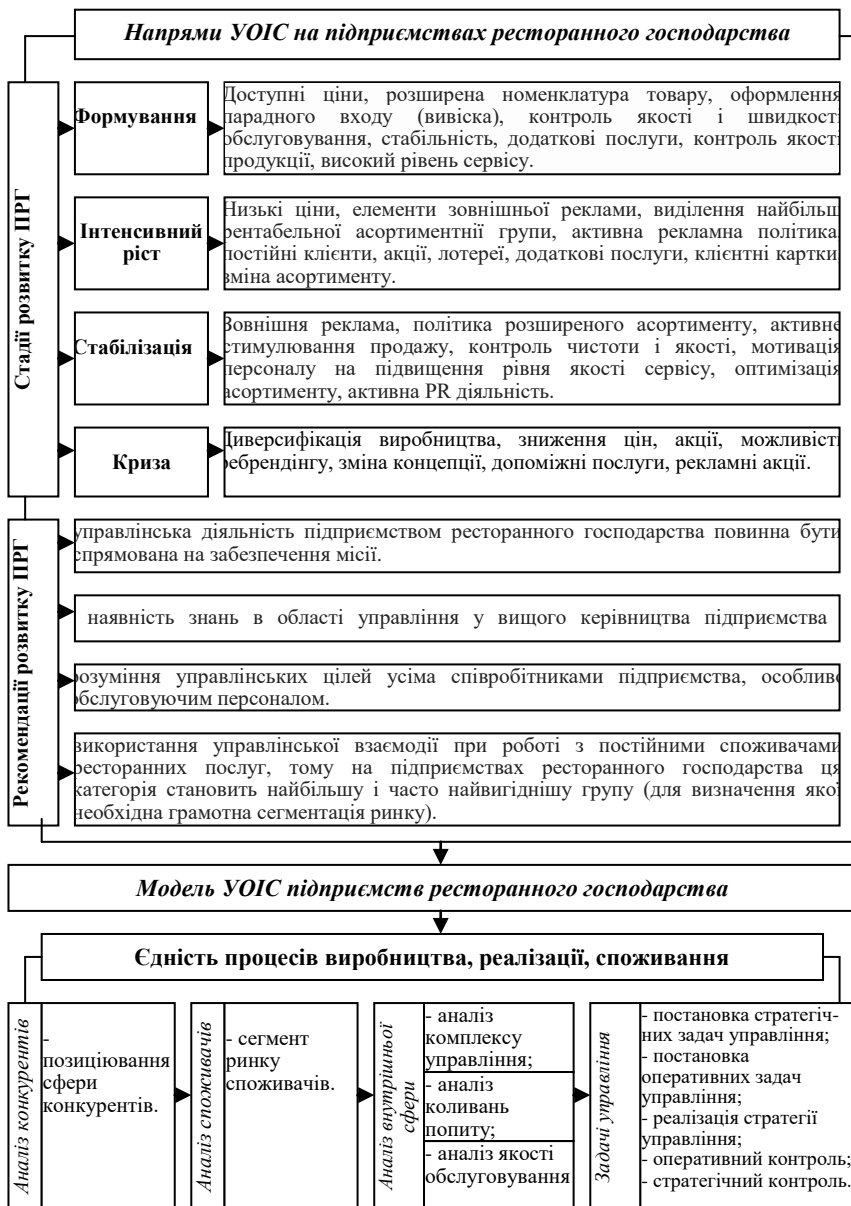


Рис. 2. Напрями УОІС на підприємствах ресторанного господарства

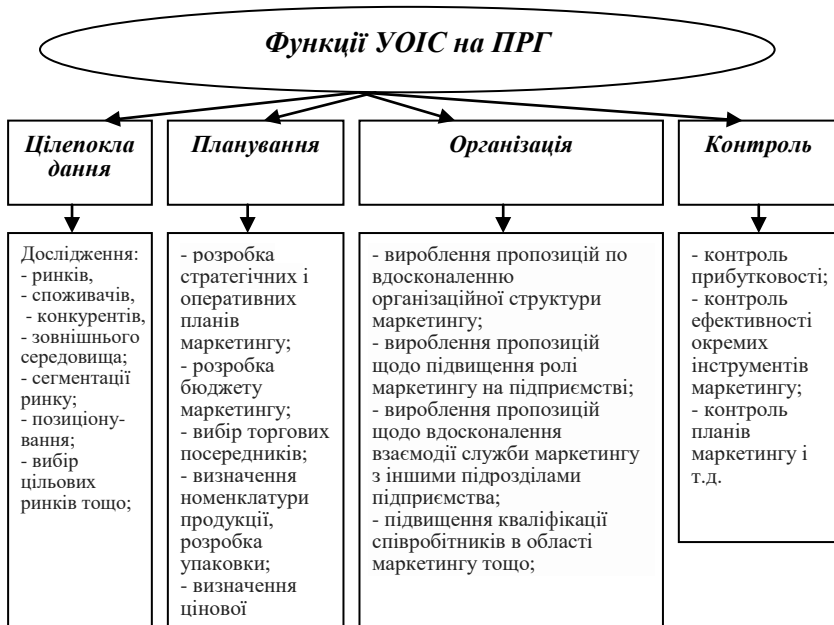


Рис. 3. Функції УОІС на ПРГ

Реалізація функцій УОІС можлива за допомогою різних методів, способів дії, заходів, кожен з яких можна назвати інструментом УОІС.

Для комплексного розвитку діяльності ПРГ необхідна розробка стратегічного плану управління його послуг, бюджету управління, а також постійний моніторинг ділової активності підприємства на ринку з метою виявлення інформації про клієнта, можливих альянсів з партнерами, постачальниками і конкурентами, спрямованих на захоплення зовнішнього ринку та посилення контролю.

Виникає необхідність визначити мотиви, які пояснюють причини відвідування населенням підприємства ресторанного господарства у табл. 1.

Для прийняття стратегічних управлінських рішень в УОІС необхідно розробити класифікацію типів споживчої переваги по групах споживачів, їх характеристикою і описом купівельної спроможності, яку наведено у табл. 2.

Таблиця 1 – Мотиви відвідувань підприємств ресторанного господарства

<i>Мотиви</i>	<i>Склад мотиву</i>
<i>Особисті мотиви</i>	
Рольова поведінка	Багато видів діяльності являють собою засвоєння поведінки, традиційно очікуване як частину певної позиції або ролі в суспільстві - чоловік, бізнесмен та інше.
Розваги	Відвідування підприємств ресторанного господарства може відвернути від рутини повсякденного життя і тим самим являє собою певну форму відпочинку.
Самозаохочення	Різні психічні стани чи настрої можуть пояснити, коли і чому людина відвідує підприємства ресторанного господарства. У цьому випадку похід в кафе або ресторан мотивується не очікуванням користі від наданої послуги, а користі від самого процесу відвідування.
Вивчення нових віянь	Відвідуючи підприємства ресторанного господарства, людина дізнається про нові віяння і течії, а також про символи, які їх супроводжують. Споживані страви, напої та послуги часто служать символами, що відображають погляди людини, його статус і стиль життя.
Сенсорна стимуляція	Підприємства ресторанного господарства представляють споживачам безліч потенційних сенсорних благ. Споживачі, відвідуючи кафе, закусочні, ресторани отримують задоволення від запахів готової їжі, від музики, що звучить в підприємстві, від виду поданих страв і виробів, від особливостей інтер'єру і комплексу послуг, безкоштовних послуг (сервіровка столу, наявність рослин, фонтанів тощо)
<i>Соціальні мотиви</i>	
Соціальний попит поза домом	Підприємства ресторанного господарства часто є центрами соціальної активності, які дають можливість для спілкування.
Загальні з людьми, що мають схожі інтереси	Підприємства ресторанного господарства, які спеціалізуються на певному асортименті реалізованої продукції (китайська, мексиканська кухня або рибний ресторан) або способу приготування страв (коктейль - або гриль - бар), дають можливість споживачам при відвідуванні обмінятися спеціальною інформацією один з одним та отримати необхідні консультації у обслуговуючого персоналу.
Притягування соціальних груп	Прихильність до певного підприємства ресторанного господарства може відображати прагнення людини належати до певної соціальної групи. Це дозволяє споживачам показати себе успішними чи прихильниками якої - небудь соціальної ідеї.
Статус і почуття влади	Багато аспектів здійснення відвідування підприємств ресторанного господарства представляють людині можливість привернути до себе увагу, викликати повагу або зробити так, щоб обслуговуючому персоналу довелося поставити його рішення. Людина може відчувати владу як при відносинах начальник - підлеглий.
Задоволення від вдалого замовлення	Багато відвідувачів пишаються своєю здатністю зробити найбільш вигідний, на їхню думку замовлення.

Таблиця 2 – Класифікація споживчої преваги та попиту на продукцію і бізнес-послуги підприємств ресторанного господарства

№ з/п	Тип	Характеристика	Купівельна спроможність	Вибір підприємства
1	Реалізаційні	- успішні діяльні люди з хорошим смаком; - кар'єрний ріст та розвиток; - лідери в бізнесі, важливий імідж.	- придбані товари і послуги свідчать про тонкий смак; - дорогі товари і послуги вищої якості.	- модні ресторани з високою репутацією; - дорогі ресторани з хорошою кухнею.
2	Здійснюють виконання	- люди зрілого віку; - забезпечені і задоволені життям з хорошою освітою; - задоволені своєю кар'єрою, сім'єю.	- консервативні: в товарах і послугах цінують міцність, функціональність і цінність.	- сімейні ресторани середньої цінової категорії.
3	Прогнітуючі	- люди роблять кар'єру, для них головне - бізнес. - поділяють думку більшості, віддають перевагу стабільності, не люблять ризикувати, для них важливо враження, вироблене ними на оточуючих.	- престижні товари і послуги, які свідчать про їх високе положення.	- модні ресторани високої і середньої цінової категорії, які свідчать про високе становище і успішності гостя
4	Ризикові	- молоді, енергійні та імпульсивні; - мислять за гострими враженнями; - привертають зміни, різноманітності, нові можливості.	- більшу частину доходів витрачають на покупку одягу, відвідування ресторанів, кінотеатрів.	- ресторани; - клуби; - ресторани з різною шоу програмою, музикою.
5	Переконання	- консерватори з жорстко фіксованими переконаннями і поглядами.	- вони не найкращі покупці і зазвичай купують товари і послуги добре знайомих їм марок.	- ресторани низької і середньої цінової категорії, фаст-фуду; - дорогий ресторан можливий для важливої події.
6	Намагаються	- не впевнені в собі, які потребують схвалення своїх кроків, їх можливості обмежені. Гроші для них - успіх.	- прагнуть купувати товари і послуги, які по кишені людям з більшими ніж у них доходами.	- фаст-фуду; - ресторани середньої цінової категорії, зі знижками, безкоштовними частуваннями, бранчами.
7	Практики	- самодостатні і практичні, для них головне - сімейні цінності. - консервативні.	- товари і послуги, - володіють функціональною цінністю, або мають прикладне значення.	- ресторани середньої, низької ціни; - бари; - трактири; - невеликі сімейні ресторани.
8	Борються	- люди похилого віку.	- купівельні можливості вельми скромні. Вони змушені обмежувати себе. Якщо покупка неминуча, воліють улюблені марки.	- недорогі кафе; - мережі ресторанів.

Первинною метою проведення управлінського аналізу в дослідженні ринку послуг ПРГ є прогнозування обсягів збуту, купівельна спроможність населення, враховуючи сегменти ринку наведено у рис. 4.

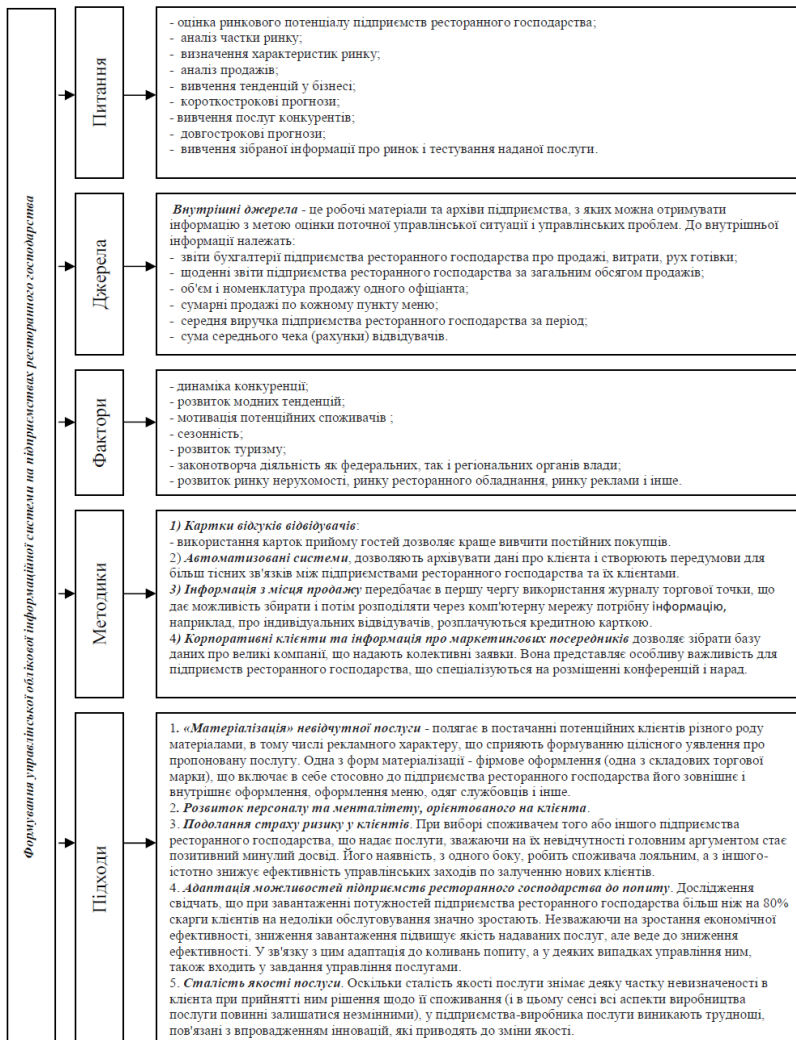


Рис. 4. Формування управлінської облікової інформаційної системи на підприємствах ресторанного господарства

Зазначимо, що прагнення до підвищення ефективності виробництва послуг на підприємствах ресторанного господарства може підвищити ступінь незадоволеності клієнта, а отже, призвести до деякого падіння попиту. У той же час відсутність інновацій веде до втрати конкурентоспроможності [3].

У цій ситуації стає принципово важливим пошук компромісного рішення, яке в ресторанному господарстві приймає приватний характер і визначається рядом факторів (класом ресторану, його концепцією, кухнею тощо).

Таким чином, для результативності і ефективності за сегментами (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, інновації) під час прийняття ефективних управлінських рішень пропонується вести ряд оціночних індикаторів - коефіцієнт ефективності управління, який можливо розрахувати в цілому по підприємству або по стратегіях управління.

Такими підходами вважається запровадження коефіцієнту ефективності управління (виробничою, маркетинговою, фінансовою, інноваційною діяльністю та роботи з персоналом). Коефіцієнт ефективності управління - $K_{\text{уп}}$ можливо застосовувати для прийняття управлінських рішень на підприємствах ресторанного господарства [1]. Розрахунок даного коефіцієнта проводимо визначенням відношення числа управлінських рішень, реалізація яких максимально забезпечує досягнення оціночних індикаторів результативності та ефективності відповідного сегменту діяльності ПРГ до загального числа управлінських рішень, спрямованих на досягнення оціночних індикаторів результативності та ефективності відповідного сегменту діяльності ПРГ.

Коефіцієнт має наступний вигляд:

$$K_{\text{уп}} = \frac{\sum N_{\text{уп}}^+}{\sum N_{\text{уп}}} \leq 1, \text{ відносна одиниця} \quad (1)$$

де $N_{\text{уп}}^+$ – кількість управлінських рішень з позитивним ефектом за обраною ознакою;

N_{yp} – загальна кількість управлінських рішень за цією ознакою.

Цей коефіцієнт змінюється від $1,0$ (*max* коефіцієнт управлінських рішень) до 0 (*min* коефіцієнт управлінських рішень), тобто $K_{zy} \leq 1$. Зазначимо, що чим ближче розрахований коефіцієнт до 1 -ці тим вище ефективність управління кожного з сегментів діяльності підприємств ресторанного господарства відносно до якого він визначений (в нашому випадку виробництво). Оціночні індикатори формуються і розподіляються за функціональними компонентами УОІС для визначення розрахункових значень.

Інформаційні потоки вхідних компонентів УОІС надають безперервний та цілеспрямований процес збору інформації для підготовки управлінських рішень за сегментами діяльності (у нашому випадку виробництво). Потоки інформації будуть вертикальними: один потік вказівок та вимог до формування обліково-аналітичної інформації, необхідної для цілей управління і другий потік обліково-аналітичної інформації, як ресурсу, готового до використання для цілей управління підприємством ресторанного господарства.

Прийоми управління є ефективними і мають свої специфічні особливості, обумовлені специфікою діяльності підприємств ресторанного господарства: відсутність чіткої класифікації типів підприємств ресторанного господарства; короткочасне зберігання сировини; непостійний характер попиту; одночасність процесів виробництва, реалізації і споживання; складний склад товару.

Для розвитку сучасних ринків послуг ПРГ визначаємо ряд тенденцій зростання значень: якості товару, його ціни і ступеня задоволення споживачів; стійких відносин зі споживачами; значення управління бізнес-процесами та інтеграції управлінських функцій; стратегічних альянсів і мереж; застосування комп'ютерних технологій; етики управління.

Вважаємо, що в перспективі підприємствам ресторанного господарства необхідно переходити на індивідуальну УОІС,

тобто пристосування товарного асортименту і управлінських програм до потреб і уподобань окремих споживачів. [4].

Підходами до управління ПРГ є аналіз, планування, реалізація і контроль над програмами, покликаними цілеспрямовано організувати взаємовигідні відносини з споживачами ринку ресторанних послуг для досягнення ефективних управлінських рішень. Такі рішення повинні ґрунтуватися на принципах інтенсифікації виробництва (досягнення високих результатів при найменших витратах ресурсів). Підвищити якість виробленої продукції можливо за умови асортиментного переліку виробленої готової продукції та інтересу споживачів до різних кухонь «народів світу», організації і якості обслуговування, розширення спектру послуг. В умовах жорсткої конкуренції результати роботи ПРГ характеризуються цілим комплексом взаємопов'язаних кількісних і якісних показників. Основним серед них поряд з обсягом реалізації (обсягом продажів) є собівартість, прибуток, продуктивність праці та ін. Однак загальна оцінка діяльності ПРГ, в першу чергу, визначається саме обсягом реалізації (обсягу продажів), продукції, робіт, послуг.

Одним з найважливіших завдань управління ПРГ є план реалізації послуг, робіт, продукції. Основним завданням для прийняття управлінських рішень є встановлення оптимального співвідношення між потребами ринку в області конкретних видів продукції, робіт, послуг і виробничими можливостями підприємства як наведено у рис. 5.

При плануванні обсягів використовуються натуральні і вартісні вимірники. Натуральні вимірювачі визначають кількість продукції (робіт, послуг), які повинні бути виконані в планованому періоді. Їх використання забезпечує можливість обґрунтованого розрахунку необхідної кількості устаткування, виробничої потужності підприємства, трудових і матеріальних ресурсів, дозволяє точно визначити витрати на виробництво однієї одиниці послуг (робіт, продукції) [5].

При розробці плану у вартісному вимірювачі, зазвичай, використовують середні ціни з урахуванням рівня інфляції. Більш точно граничний рівень цін визначається після розрахунку



Рис. 5. Завдання УОІС з реалізації послуг, робіт та продукції на підприємствах ресторанного господарства

витрат на виробництво та планового прибутку. Ці ж дані (собівартість та прибуток) використовуються для оцінки і можливого коректування планового обсягу реалізації продукції (робіт, послуг) з урахуванням точки беззбитковості продажів [6].

Виробнича програма підприємства ресторанного господарства визначає необхідний обсяг виробництва послуг, робіт, продукції в запланованому періоді, який відповідає номенклатурі, асортименту, формам обслуговування і якісним вимогам плану реалізації. Виробнича програма підприємств ресторанного господарства формується таким чином, щоб забезпечити виконання плану реалізації у конкретному періоді на основі наявних виробничих потужностей та має свої особливості виробничого процесу і асортименту готової продукції, тісно пов'язана з планом заробітної плати, плануванням собівартості, прибутком, рентабельністю та інших показників, що розраховуються у фінансовій, управлінській і виробничій ланках ПРГ [7].

Проблема полягає в тому, що виробничі можливості підприємства ресторанного господарства можуть бути більше або менше від запланованого обсягу реалізації. У зв'язку з цим виробнича програма служить інструментом узгодження можливого обсягу реалізації з виробничою потужністю в планованому періоді (рис. 6).

Про якість ресторанного продукту можна говорити лише тоді, коли він у повній мірі задовольняє потреби клієнта і відповідає його очікуванням або перевершує їх. Останнє означає, що «задоволеність клієнта» як ядро місії будь-якого підприємства ресторанного господарства являє собою результат суперечності між очікуваною і фактичною якістю, тобто мова йде про сприйняту якість (комплексні обіди) [8].

З наведеного вище випливає ще одна особливість функціонування підприємств ресторанного господарства - необхідність безперервного поліпшення якості ресторанного продукту, що, загалом, відповідає стратегії управління ПРГ (відмінність - швидкий зворотній зв'язок між входом і виходом сегменту виробництва).

Процес безперервного поліпшення якості на підприємствах ресторанного господарства можна здійснити за допомогою алгоритму адаптації якості у відповідності до вимог споживачів за напрямом в системі управління «управління задоволеністю клієнта» як наведено у рис. 7 [9].

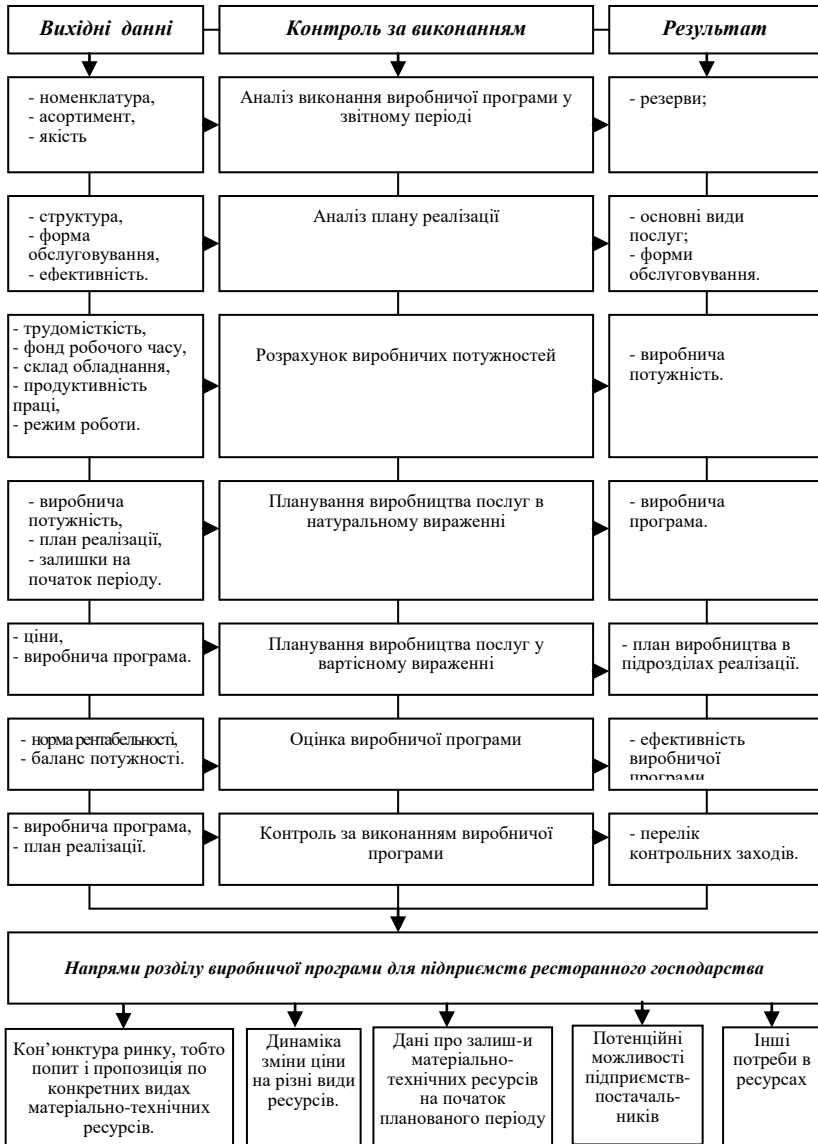


Рис. 6. Система планування виробничої програми для управління діяльністю підприємств ресторанного господарства.

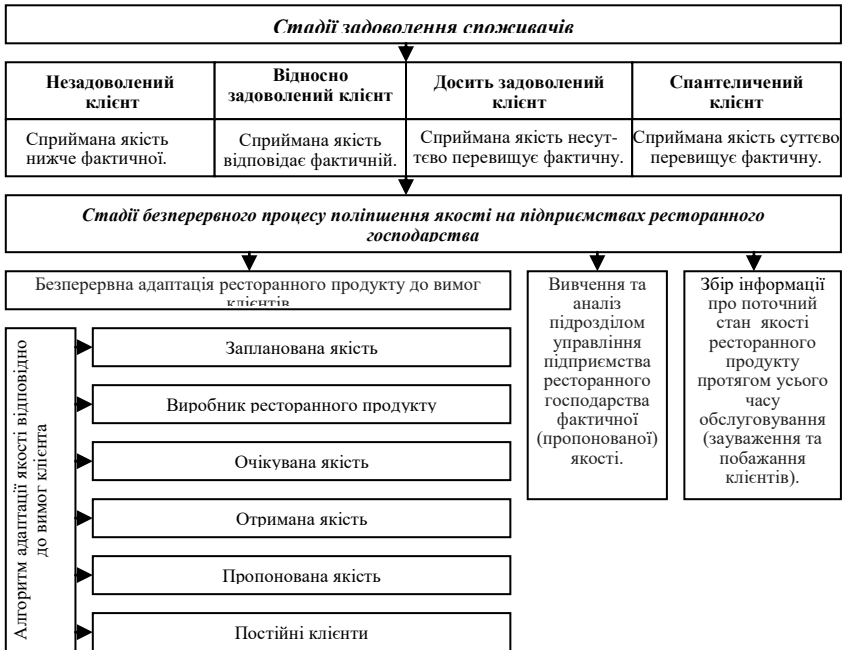


Рис. 7. Схема адаптації якості в залежності від вподобань клієнтів на підприємствах ресторанного господарства

Для підприємств ресторанного господарства характерним є короткий технологічний цикл (приготування страви – його продаж, який супроводжується орієнтацією на персональне обслуговування клієнта). Це викликає необхідність побудови такої управлінської системи, яка б з одного боку була б адаптована до вимог конкретного клієнта, з іншого – допускала б можливість уніфікації окремих управлінських і технологічних операцій.

Таким чином, для підвищення ефективності УОІС є визначення спеціалізації ПРГ та побудова управлінської політики.

Більшість досліджуваних підприємств ресторанного господарства мають свої моделі ефективної взаємодії з клієнтом (технологія реалізації), а також досить обмежений перелік технологічних прийомів приготування страв, що дозволяє виявити

«ключові елементи якості», або успіху, обслуговування клієнтів, досконале знання всіх тонкощів страв, перелічених у меню, умінням пояснити відвідувачеві ідею замовити те або інше блюдо і, нарешті, наявність відповідного психологічного типу особистості, а також сформулювати вимоги, яким вони повинні задовольняти.

В основу концепції УОІС для сукупності досліджуваних підприємств покладено ряд рекомендацій для керівництва підприємства ресторанного господарства (рис. 8).



Рис. 8. Формування вихідних даних для УОІС за сегментом маркетинг

Послуги підприємств ресторанного господарства, що забезпечують задоволення потреб і гармонізацію інтересів споживачів і підприємств (підприємців), що надають ці послуги, повинні відповідати вимогам, наведеним на рис. 9.

Таким чином визначено деякі ключові чинники на підставі яких будуються споживчі очікування при оцінці якості послуг на підприємствах ресторанного господарства (рис. 10). Проведений аналіз сучасної ситуації на ринку ресторанного господарства, дозволив виділити основні можливості утримання конкурентних позицій і розвитку, які відкриває справжня ринкова ситуація.

Один із найважливіших показників результативності діяльності підприємств ресторанного господарства – це оборот продукції та послуг цих підприємств. Він представляє собою вартість проданої власної кулінарної продукції, а також покупних товарів.

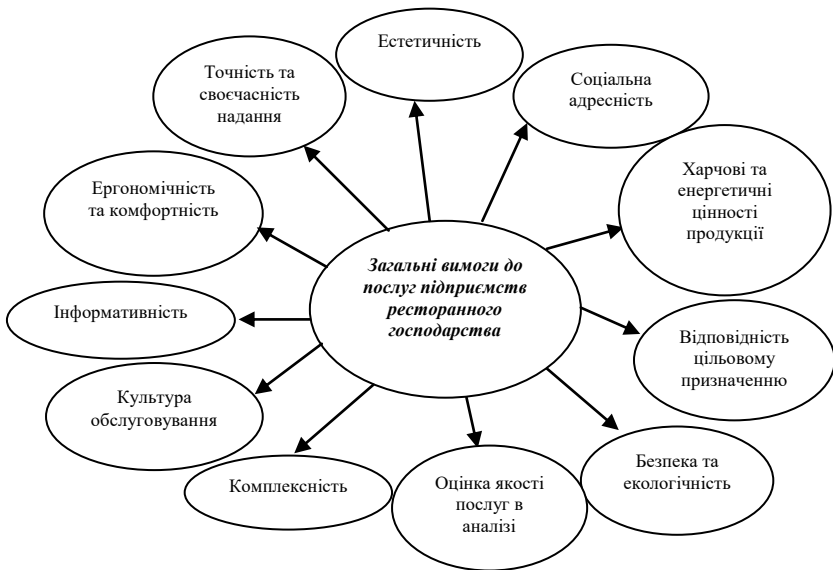


Рис. 9. Загальні вимоги до послуг на підприємствах ресторанного господарства

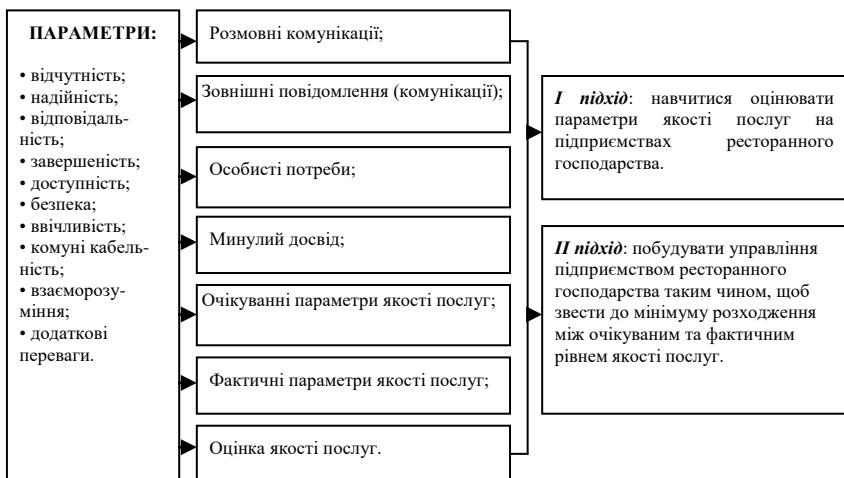


Рис. 10. Схема побудови очікувань споживачів при оцінці якості ресторанних послуг

Спеціалізовані ПРГ розвиваються досить динамічно, орієнтуються на різний віковий контингент, різні смаки та інтереси клієнтів. Відкриваються кафе і ресторани зі спеціалізацією на приготування страв кухонь народів світу. Впроваджені прогресивні форми обслуговування: ресторани виїзного обслуговування (кейтерингові підприємства). Відмінною особливістю ПРГ є те, що значна частина населення побоюються ресторанів, вважаючи, що там «дорого і несмачно». При цьому на ринку майже немає демократичного фаст-фуду і кав'ярень, а середній чек рідко опускається нижче 100 грн.

Таким чином можливо зазначити що розвиток ресторанної індустрії відбувається під впливом процесів глобалізації, що відбивається на динаміці розвитку даного сектора. Зростає попит на нові види послуг, з'являються нові види підприємств, сучасні форми обслуговування (рис. 11).



Рис. 11. Основні тенденції на підприємствах ресторанного господарства в Україні [10]

Проведений аналіз заходів управління дозволив визначити тенденції та проблеми розвитку ресторанної індустрії на сучасному етапі які наведено у табл. 3.

Таблиця 3 – Тенденції та проблеми розвитку ресторанної індустрії на сучасному етапі

Тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства на сучасному етапі	Проблеми сучасних підприємств ресторанного господарства на сучасному етапі
1	2
<p>1. Простежується підвищення вимогливості з боку клієнтів до послуг підприємств ресторанного господарства, що призводить до необхідності приділяти більше уваги підвищенню якості роботи цього сектору господарювання. У цьому зв'язку особливого значення набуває персонал та підвищення якості управління підприємством.</p>	<p>1. Конкуренція. На сучасному ринку підприємств ресторанного господарства складається ситуація недосконалої конкуренції, коли декілька великих фірм виробляють основну масу певного товару. Аудиторія потенційних споживачів велика, різноманітність смаків і потреб величезне, незадоволений попит великий. Інакше кажучи, кожен може знайти свою цільову аудиторію і працювати на неї. Проблема в взаємозамінності пропонованого ресторанного продукту. В умовах кризи виявився формат демократичних підприємств ресторанного господарства, що посилює конкуренцію між основними гравцями ринку.</p>
<p>2. Спостерігається кадровий голод і хронічна нестача персоналу всіх рівнів. З метою вирішення цієї проблеми розроблені професійні стандарти для підготовки кадрів від контактного і первинного виробничого персоналу до керівництва підприємством.</p>	<p>2. Широкий асортимент товарів, страв, послуг. На перший погляд може здатися, що тут немає проблеми. Однак більш глибокий аналіз показує, що це не так. Широкий асортимент породжує складність ефективного управління. Велике підприємство з великим оборотом в управлінні простіше (швидкого харчування fast food): стабільна номенклатура всіх елементів виробництва, логістика закупівель, виробленої продукції і т.д. На автономному підприємстві ресторанного господарства все це змінюється у багато разів швидше і вимагає постійної пильної уваги, оскільки конкуренти і недобросовісний персонал не дремають. У підсумку приходиться незрівнянно велика інформаційна насиченість і динамічність процесу управління. Позитивною стороною широкого і відносно легко і швидко мінливого асортименту є можливість легше і швидше придбати конкурентні переваги в порівнянні з великим підприємством ресторанного господарства.</p>
<p>3. Відбувається зростання інвестицій у даний сектор господарювання, це обумовлює не тільки кількісне зростання підприємств ресторанного господарства, але і якісний, що обов'язково необхідно враховувати чинним на ринку гравцям.</p>	<p>3. Висока швидкість обороту капіталу. Сама по собі це більш позитивна характеристика господарювання, а не проблема. Однак вона породжує безліч проблемних питань, необхідність вирішення яких істотно погіршує керуваність підприємства: це підвищення інформаційної насиченості управлінського процесу, оскільки все змінюється набагато швидше в порівнянні з великим підприємством ресторанного господарства; висока привабливість бізнесу для інвесторів, що посилює конкуренцію; пильну увагу владних та контролюючих структур, оскільки бізнес-процеси пов'язані зі здоров'ям людей.</p>

Продовження таблиці 3

1	2
4. Розвиток даного виду господарювання характеризується нерівномірністю, як за сегментами ринку, так і за територіальними показниками. Випереджаючими темпами зростає демократичний сегмент, а елітний в кращому випадку зберігає існуючі позиції, нижній цінновий рівень також залишається на завойованих позиціях ринку.	4. Існування благодатних умов для зловживань персоналу. Це одна з найсерйозніших проблем ресторанного господарства. Вона породжується рядом факторів: неминучість слабко контрольованою участі персоналу в поводженні з потоками готівки; можливість досить просто організувати продаж «свого» на шкоду прибутковості підприємства; можливість проводити різного роду махінації із закупівельними цінами на продукти для приготування страв і ін.
5. Здійснюється прихід на ринок нових гравців з інших видів господарювання, які не обтяжені вантажем «традицій» ресторанного господарства, можуть робити несподівані пропозиції гостям у вигляді нових.	5. Багатопрофільність операційної діяльності підприємства ресторанного господарства, яка породжується необхідністю придбання конкурентних переваг в умовах конкуренції. Це підвищує інформаційну насиченість управління підприємством, знижує контрольованість бізнес-процесів, що розширює можливості для зловживань недобросовісних персоналом.
6. Скорочується невідповідність цін і якості обслуговування в порівнянні зі світовими показниками. Це положення зі зростанням конкуренції і вимогливості потенційних гостей буде прискорено змінюватися в бік світових показників.	6. Складна структура витрат, велика частка постійних витрат (заробітна плата персоналу, орендна плата, оплата комунальних послуг тощо). Специфіка підприємств ресторанного господарства обумовлює сезонну залежність його прибутковості, залежність наповнюваності підприємства гостями від дня тижня, часу доби і таке інше. Крім цього, на підприємствах ресторанного господарства є специфіка калькулювання собівартості проданих товарів, страв, послуг.
7. Відбувається освоєння нових для України видів профільного господарювання. За експертними оцінками, сьогодні зростання ринку корпоративного харчування становить 30% в рік. Він освоюється кейтеринговими підприємствами.	7. Наявність і сильний вплив некерованих факторів. Під цим формулюванням зосереджено все, що стосується взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем: санітарно-гігієнічних контроль і таке інше.
8. У зв'язку із зростанням обсягу ринку збільшуються орендні платежі на приміщення для підприємств ресторанно-розважального господарства.	8. Безліч проблемних питань, пов'язаних з персоналом: гострий дефіцит кваліфікованих кадрів з всіма позиціями від контактного персоналу до ТОП-менеджерів, тобто проблема навчання; проблеми ефективної мотивації; існують вже згадувані проблеми зловживань.

За результатами анкетного опитування споживачі підприємств ресторанного господарства витратять більше грошей на ПРГ, якщо:

- буде більш різноманітне меню - 26,2%;
- з'являться нові види послуг - 21,5%;

- підвищиться якість обслуговування і роботи персоналу - 79%;
- буде більш висока якість пропонованих страв - 84%;
- буде створена приваблива обстановка - 49%;
- з'явиться можливість відвідування ресторану сім'єю - 20%;
- алкогольні напої високої якості 22,4%;
- зручна парковка для автомобілів - 29%, а також використовувати послугу «Бізнес-ланчу», «Комплексні обіди» та «А-ля карт».

Для визначення критерію позитивного управлінського рішення слід використовувати різні методи аналізу. Наприклад, ресурсного, операційного, витратного, інноваційного та ін. Серед цих методів слід відзначити, що найпривабливішими є «ABC-аналіз» та «CVP-аналіз».

Одним із методів аналізу, який дозволяє виділити ресурси (готова продукція) підприємства ресторанного господарства за ступенем їх важливості є «ABC-аналіз» [11].

Даний метод заснований на застосуванні принципу «Паретто», який стверджує, що контроль та управління 20% продукції та послуг, які реалізуються, дозволяє на 80% контролювати виробничу систему (запаси сировини, готову продукцію, товарний асортимент, комплексні обіди, бізнес-ланчі тощо) [12].

Для цього товарні запаси підприємств ресторанного господарства необхідно розподілити на три основні категорії «А», «В», «С» за умовами «ABC-аналізу»:

А – найбільш цінні, 20% - асортименту, 80% - реалізації;

В – проміжні, 30% - асортимент, 15% - реалізація;

С – найменш цінні, 30% - асортимент, 15% - реалізація.

Для виявлення категорій необхідно виділяти ще 3-4 групи за виділеними параметрами. Наприклад, ранжувати за категоріями ABC можливо: постачальників, сировини, споживачів, тривалість періодів реалізації та ін.

Проведений аналіз сукупності підприємств ресторанного господарства з використанням «ABC-аналізу» в системі управління дозволяє приймати управлінські рішення при

керуванні об'ємами готової продукції для реалізації і попиту на той чи інший асортимент продукції, об'ємами запасів, ранжування споживачів (клієнтів, відвідувачів). «ABC-аналіз» слід вважати ефективним для підприємств ресторанного господарства (ресторани, бари, кафе та ін., які мають різні системи обслуговування одночасно: «Комплексні обіди», «Бізнес-ланчі», «А-ля карт», «Індивідуальне замовлення», «Банкети» та ін.) [13]. «ABC-аналізом» дозволяє:

- виявляти суттєві різниці в собівартості деяких блюд, що є одним з питань управління та свідчить про відсутність належного контролю на місцях закупівлі (розкрадання при закупівлях);

- за сегментом відвідувачів ресторану – визначає групи відвідувачів, які обирають ресторан в якості місця для обіду;

- розподілити гостьовий потік рівномірно протягом тижня (% виручки п'ятниці-неділі від загальної суми та понеділка-четверга; суму середнього чека та його змін протягом тижня);

- зазначити переваги сучасних та фірмових блюд, що відповідають концепції та оформленню ресторану;

- оптимізувати процес заготівлі напівфабрикатів, використовуючи інші технологічні процеси;

- провести аналіз за структурою виручки кухні (визначити які страви сумарно приносять більший відсоток виручки кухні);

- визначити переваги системи «А-ля карт» і «Бізнес-ланч» в обідній час оскільки вони перебувають у досить високої конкуренції один з одним («Бізнес-ланчі» замовляє в 2,5 рази більше гостей, ніж гостей, які замовляють «А-ля карт»).

Ефективність управлінських рішень в управлінській обліковій інформаційній підсистемі ПРГ можливо досягти за рахунок проведення навчання, тренінгів та атестації персоналу залу, також маркетингових анкетувань відвідувачів ресторану на предмет виявлення переваг кухні.

Такі напрями роботи дозволять вибрати подальшу стратегію для прийняття ефективних управлінських рішень (розвиток мережі або формат ресторану) за запропонованою анкетною:

- a. назвіть 5 причин, чому Ви ходите саме до нас;

b. назвіть підприємства ресторанного господарства, які Ви відвідуєте;

c. які напрямки кухні Ви б хотіли бачити в нашому меню;

d. як часто ви до нас ходите?

Аналіз системи управління ПРГ дозволяє стверджувати, що знижки не мають належного ефекту і не приваблюють гостей: загальна тенденція така, що знижка менше 10% ніяк не сприймається клієнтами, а великі знижки безглузді, так як є втратою прибутку. (Наприклад, маючи знижку 15% на рахунок в 1000 грн. відвідувач заплатить лише 850 грн., а 150 грн. він заощадить і зможе витратити в іншому місці, що буде втратою прибутку для ресторану. Закладати знижку на ціну блюд, при використанні дисконтних програм, призведе до різкого подорожчання, що послугує зменшенню потоку відвідувачів і втрати прибутку, тому пропонуємо для використання програми лояльності відмовитися від дисконтних карт, на користь бонусної програми або подарунків

Іншим підходом до програм лояльності є бонуси: при оплаті рахунку його частка зараховується відвідувачу у вигляді бонусів, які він може витратити в цьому ресторані при наступному відвідуванні. Таки чином, ми прив'язуємо до нас відвідувачів і втрати виручки вже будуть не настільки істотні. Порівняємо наведені програми лояльності. (Наприклад, що відвідувач у першому випадку має бонусну картку, з зарахуванням 10% від рахунку в якості бонусів; в другому – знижку в ті ж 10%. Він приходить до ресторану 2 рази і здійснює приблизно однакові замовлення на 1000 грн., для прикладу візьмемо середню націнку в 250%, таким чином, маржинальний прибуток складе 715 грн. за одним рахунком, без використання програм лояльності. При подальшому відвідуванні відвідувач з бонусною картою зможе закрити ними тільки 90 грн. за рахунком, коли відвідувач з дисконтною картою буде економити 100 грн.).

Ще один варіант програми лояльності – подарунки, у разі ресторану це можуть бути «комплементи від шефа» всім відвідувачам. При даному підході є суттєвий мінус – він не систематизований і не передбачає наявності карт у гостей, але

більш «емоційний», оскільки всім приємно отримувати те, що безкоштовно, (наприклад, невеликий десерт до чаю або маленька закуска), також одним із варіантів лояльності є партнерство, наприклад, співпраця з кінотеатром. (наприклад, різні варіанти знижок на прем'єри або, навпаки, після відвідування прем'єри і надання квитка – одне безкоштовне блюдо).

Одним із завдань УОІС є проведення аналізу надання послуг підприємств ресторанного господарства – послуга «Комплексний обід», послуга «Бізнес-ланч».

Більш придатним для визначення критерію позитивності ефективних управлінських рішень є операційний аналіз - «CVP-аналіз» [13]. Слід вважати, що поряд з математичним моделюванням «CVP-аналіз» становить оборотний зв'язок для уточнення математичного моделювання та разом з обраним коефіцієнтом $K_{\text{зв}}$ – коефіцієнт ефективності управління (формула 1) утворює замкнену управлінську облікову інформаційну систему, оскільки є сегментом управління витратами ПРГ.

Елементами «CVP-аналізу» є: маржинальний дохід; точка беззбитковості; виробничий ліверендж.

Сутність «CVP-аналізу» полягає у вивченні залежностей між фінансовими результатами від витрат та об'єму виробництва та реалізації готової продукції, товарів, послуг [14].

Оскільки надання послуг «Бізнес-ланчів», «Комплексних обідів» є дуже гнучкою і залежною від багатьох факторів, то саме оперативний аналіз дозволить здійснювати моніторинг для прийняття ефективних управлінських рішень.

За рахунок таких елементів «CVP-аналізу» як: розрахунок маржинального доходу та розрахунок точки беззбитковості в процесі аналізу необхідно для розрахунку використовувати наступні формули:

$$P_r = V_r - П_{\text{ез}} - П_{\text{оз}}, \quad (2)$$

де P_r – прибуток від реалізації, грн.;

V_r – виручка, грн.;

P_{e3} – змінні витрати, грн.;
 P_{o3} – постійні витрати, грн.

Враховуючи, що аналіз діяльності підприємства ресторанного господарства необхідно проводити за кожним найменуванням комплексного обіду, то вираз (2) необхідно записати у вигляді:

$$P_r = Q \times C_{ko} - P_{e3} - P_{o3}, \quad (3)$$

де Q - кількість реалізованих комплексних обідів даного найменування за розглядає мий період часу, шт.;
 C_{ko} – ціна комплексного обіду, грн.

Точка беззбитковості (BEP^*) визначається за умови, коли прибуток дорівнює нулю ($P_r=0$). Тоді:

$$BEP^* = \frac{P_{e3} + P_{o3}}{Q \times C_{ko}} \quad (4)$$

Відношення (дріб) за формулою (4), у цьому випадку, дорівнює одиниці: $BEP^*=1$, та не має розмірності. Але точку беззбитковості також можна виражати у натуральних одиницях, наприклад, грн. або одиницях продукції, що реалізовано. Тоді, точка беззбитковості – об'єм виробництва та реалізації продукції, при якому витрати будуть компенсовані доходами, а при виробництві і реалізації наступної одиниці продукції підприємств починає отримувати прибуток.

Точку беззбитковості можна визначити в одиницях продукції, як мінімальну кількість продукції (Q_{min}), при якому дохід реалізації цієї продукції повністю перебивають всі витрати на її виробництво; та у грошовому вираженні, як мінімальну величину доходу, при якій повністю окупується всі витрати (прибуток при цьому рівний нулю) або з урахуванням очікуваного розміру прибутку [11].

Виходячи з цього зробимо наступні перетворення:

$$BEP = Q_{\min} \quad (5)$$

$$Q_{\min} = \frac{P_{e3} + P_{o3}}{C_{ko}} \quad (6)$$

або

$$BEP = \frac{P_{e3} + P_{o3}}{C_{ko}} \quad (7)$$

Маржинальний дохід – це первинна виручка від реалізації над всіма змінними витратами, пов’язаними з даним об’ємом реалізації. Вона показує вклад підприємства на покриття постійних витрат та отримання прибутку. Іншими словами, маржинальний дохід – це різниця між виручкою від реалізації та змінними витратами [11].

$$MP = C_{ko} \times Q - P_{e3}, \quad (8)$$

де MP – маржинальний дохід, грн;
 C_{ko} – ціна комплексного обіду, грн;
 Q – кількість комплексних обідів, шт.;
 P_{e3} – змінні витрати, грн.

Критична точка MP^* може бути виявлена, як точка, в якій маржинальний дохід рівний постійним витратам, тобто:

$$MP^* = P_{o3}, \quad (9)$$

де MP^* – маржинальний дохід в критичній точці, грн.

або

$$C_{ko} \times Q^* - P_{e3} = P_{o3} \quad (10)$$

З цього випливає:

$$Q^* = \frac{П_{e3} + П_{o3}}{Ц_{ко}} \quad (11)$$

Як видно, вирази (7) та (11) ідентичні, тому обидва підходи можуть використовуватися в аналізі діяльності підприємства ресторанного господарства, оскільки:

$$BEP = Q^* . \quad (12)$$

Категорія маржинальний прибуток, також може бути використана для планування прибутку об'єму виробництва, який потрібно досягти для отримання запланованого прибутку.

Використовуючи економіко-математичне моделювання у підприємств ресторанного господарства з'являється ряд управлінських рішень:

1-ше управлінське рішення – визначено ціною політикою;
2-ге управлінське рішення – вибір асортименту комплексних обідів.

В результаті «CVP-аналізу» з використанням економіко-математичного моделювання підприємство отримує ряд управлінських рішення (комплексні обіди за *min* ціною + комплексні обіди по середній ціні + комплексні обіди за *max* ціною), за якими по конкретному управлінському рішенню, можливо виявити точку беззбитковості.

Наприклад, за різницею Δ (шт.) між кількістю реалізованих комплексних обідів за період часу, що аналізується, та точкою беззбитковості:

$$\Delta = Q - BEP , \quad (13)$$

або

$$\Delta = Q - Q^* \quad (14)$$

З формул (13) та (14) видно, що величина Δ може дорівнювати «0», або мати позитивне чи негативне значення.

Тому, за позитивне управлінське рішення ($N_{ур}^+$, формула (1)) будемо вважати таке, яке призвело до виконання умови:

$$\Delta > 0 \quad (15)$$

Розрахунок точки беззбитковості підприємств ресторанного господарства можливо проводити графічним методом. Позитивним вважається таке управлінське рішення для якого точка беззбитковості ВЕР нижча за об'єм виробництва за звітний період.

Графічний метод розрахунку точки беззбитковості дозволяє визначити, що з N прийнятих управлінських рішень, загалом, по підприємству за *max* ціною, середньою та *min* отримано:

0.86N – позитивних управлінських рішень;

0.09N – від'ємних управлінських рішень;

0.05N дорівнює 0 (від'ємне), що є також управлінським рішенням.

Покриття витрат, які приводять до від'ємного прибутку (збитку), не є ефективним рішенням (тобто позитивним), тому що не виконується умова формули 15, де $ВЕР \leq M$ одиниць проданих комплексних обідів за обраний період (5 днів).

Здійснюючи критеріальну оцінку ефективності управлінських рішень («СVP-аналіз»), з'являється можливість використовувати коефіцієнт ефективності управління $K_{зy}$ [1] для підприємства ресторанного господарства. (за формулою 1).

Розрахунок даного коефіцієнту ефективності управління за обраний період по ПРГ складає:

$$K_{зy} = \frac{19}{22} = 0,86$$

Відносна одиниця = 0,86, або 86%, що не є максимальним значенням хоча і досить висока.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що 20% найменування асортименту забезпечені ефективними управлінськими рішеннями за обраним коефіцієнтом

ефективності управління та приносять 80% прибутку (принцип Паретто, описаного вище). $K_{\text{эу}} = 0,86\%$, та його слід вважати достатнім для функціонування підприємства. Асортимент з 3-х комплексних обідів є баластом, (22-19) але забезпечує відвідуваність клієнтами даного підприємства ресторанного господарства, тобто є ознакою для управлінських рішень – привабливість споживачів.

Отже, ПРГ повинні використовувати нові управлінські рішення вихідних даних для яких необхідні нові розрахунки за допомогою економіко-математичного моделювання. Таким чином управлінська облікова інформаційна система стає замкненою.

Крім того підприємствам ресторанного господарства слід звернути увагу на вплив «АВС-аналізу». При моделюванні за *тах* ціною комплексних обідів, наприклад – 99 грн, при продажі 200 одиниць комплексних обідів в обраному періоді (5 днів – робоча неділя), можливо провести аналіз точки беззбитковості на виконання умов: $\Delta > 0$; $\Delta < 0$ за графічним способом (рис 12-18).

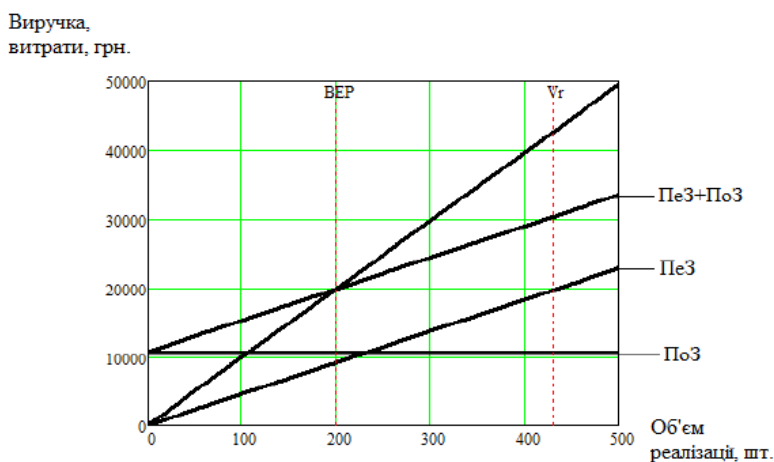


Рис. 12. Визначення ВЕР для комплексного обіду №1

Виручка,
витрати, грн.

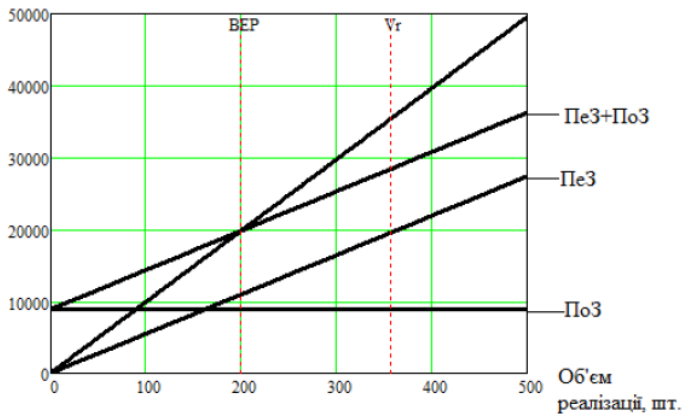


Рис. 13. Визначення ВЕР для комплексного обіду №2

Виручка,
витрати, грн.

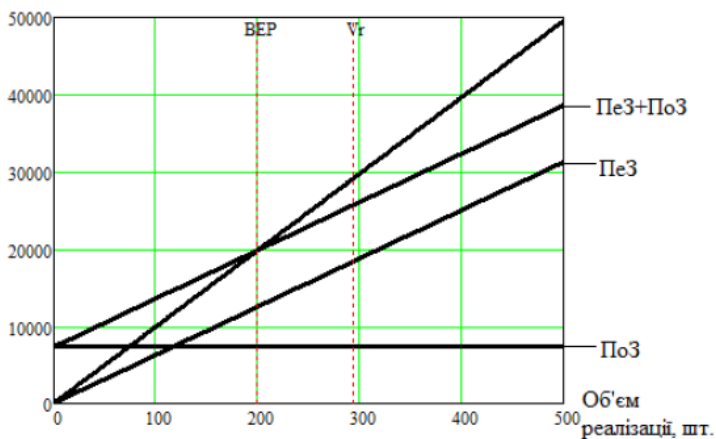


Рис. 14. Визначення ВЕР для комплексного обіду №3

Виручка,
витрати, грн.

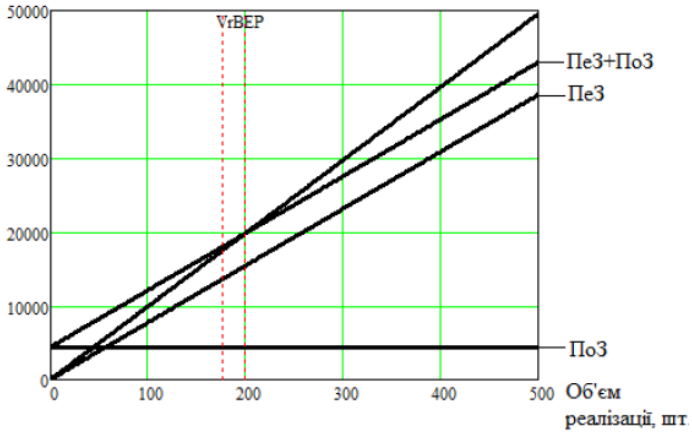


Рис. 15. Визначення ВЕР для комплексного обіду №4

Виручка,
витрати, грн.

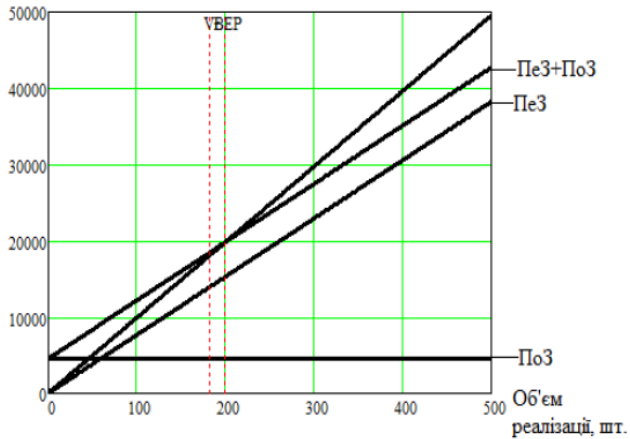


Рис. 16. Визначення ВЕР для комплексного обіду № 5

Виручка,
витрати, грн.

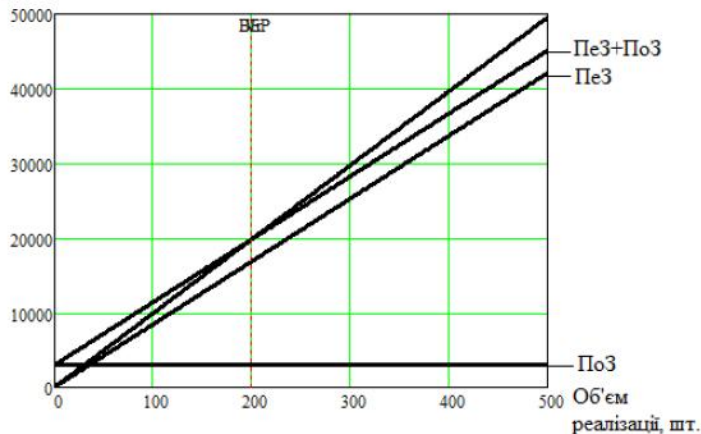


Рис. 17. Визначення ВЕР для комплексного обіду №6

Виручка,
витрати, грн.

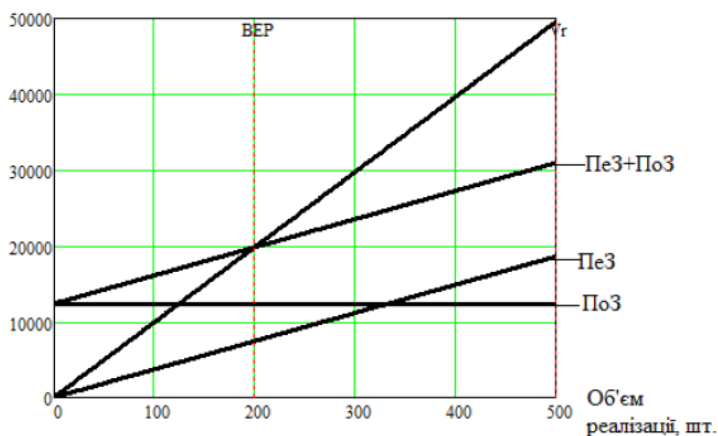


Рис. 18. Визначення ВЕР для комплексного обіду №7

Таким чином, в результаті проведеного аналізу за розглянутим прикладом по методу «CVP-аналізу» в залежності між фінансовим результатом витрат та об'єму виробництва та реалізації готової продукції (комплексні обіди) за обраною категорією (max ціна 99,00 грн. з семи варіантів комплексних обідів) визначено:

I. за двома варіантами комплексних обідів досягнуте від'ємне значення:

- комплексний обід № 4 – негативний результат $BEP > 150$
($200 > 177$)

- комплексний обід № 5 – негативний результат $BEP > 100$
($200 > 183$)

II. за одним варіантом комплексного обіду досягнуто нульове значення, тобто теж відноситься до від'ємного.

- комплексний обід 6 – нульовий результат $BEP = 200$
($200 = 200$)

III. за двома варіантами комплексних обідів досягнуте від'ємне значення

- комплексний обід №1 – позитивний результат $BEP < 250$
($200 < 431$)

- комплексний обід №2 – позитивний результат $BEP < 300$
($200 < 358$)

- комплексний обід №3 – позитивний результат $BEP < 250$
($200 < 295$)

- комплексний обід 7 – позитивний результат $BEP < 350$
($200 < 500$)

Підводячи підсумок, можливо відзначити, що замкнута управлінська облікова інформаційна система з елементами економіко-математичного моделювання, «CVP-аналізу», «ABC-аналізу» і може вважатися ефективною для управління підприємствами ресторанного господарства.

Проведений аналіз сучасного стану, тенденцій і перспектив розвитку підприємств ресторанного господарства дозволив визначити, більшість підприємств ресторанного господарства відноситься до ресторанів преміум класу, постійні відвідувачі, швидше за все, залишаться лояльними до зміни цінової політики.

На ринку ресторанного господарства в спостерігається тенденція до:

1. Розвиток ресторанних мереж на ринку підприємств ресторанного господарства відзначає багато підприємств з національною кухнею. Як мережа працюють тільки суши-кафе «СушіЯ», ресторани: «Мафія» та «Якіторія», також є сегменти швидкого харчування, представником якого є «Макдональдс», «Бістро».

2. Відкриття ресторанів у супермаркетах, так звані «фуд-корти». (Наприклад, кафе «Територія відпочинку»). Кафе, які ввели в практику карти клієнта супермаркету «Z» і успішно випробували новий канал збуту – через мережу супермаркетів.

3. Розвиток соціальних сегментів індустрії ресторанного господарства - це харчування молоді та студентства, харчування дітей. Регіонам потрібні заклади, у які можна буде без значних витрат заходити кожен день, відвідування яких стане повсякденною справою (демократичні ціни, середній чек буде від 100 від 200 грн.).

4. Існують проблеми розвитку у високо ціновому сегменті ресторанів. Ніша елітних ресторанів в регіонах досі вільна. За підрахунками, частка елітних ресторанів, складає менше 8%. Елітний ресторан не дають такого прибутку, як, наприклад, мережа кав'ярень або фаст-фуду. Створити заклад високого рівня досить складно. «Товар ресторану» – це якість кухні, атмосфера, інтер'єр, сервіс, меблі, посуд та інше. Для підприємств ресторанного господарства в цілому сильними сторонами є інтер'єри і в деякій мірі атмосфера. За всіма іншими складовими підприємства ресторанного господарства часто не дотягують до рівня «елітний».

Наукове видання

**СИСТЕМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ
ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Колективна монографія

**За загальною редакцією канд. екон. наук, проф. Н.Б. Кашеної
та канд. екон. наук, доц. Т.О. Ставерської**

Відповідальні за випуск: Н. Б. Кашена, Т. О. Ставерська
Комп'ютерна верстка: Н. Б. Кашена

План 2020 р., поз. 128
Підп. до друку 02.12.2020 р. Формат 60×84 1/16. Папір офсет. Друк офс.
Ум. друк. арк. 24,4. Тираж 300 прим.

**Видавництво та друк
ФОП Іванченко І. С.**

пр. Тракторобудівників, 89-а/62, м. Харків, 61135.
Тел.: +38 (050/093) 40-243-50.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників та розповсюджувачів
видавничої продукції серія ДК №4388 від 15.08.2012 р.
www.monograf.com.ua