

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет міжнародного туризму та економіки

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ РЕСТОРАНУ
(назва теми)

Виконав: студент VI курсу, групи МТЕ-432м
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код та назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

ЖИГУЛІН В.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник КУКЛІНА Т.С.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЗАХАРОВА С.Г.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки
Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу
Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)
Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ТГРБ
В.М. Зайцева
«01» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ЖИГУЛІНА Вячеслава Вячеславовича
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Підвищення ефективності роботи ресторану
керівник роботи (проекту) КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.,
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «18» жовтня 2023 року № 397
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 15.12.2023 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань підвищення ефективності ресторанних закладів, результати проведеного автором дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____
Розділ 1. Теоретичні аспекти ефективного управління ресторанним бізнесом. _____
Розділ 2. Аналіз діяльності роботи ресторану «Pizza Celentano». _____
Розділ 3. Розробка заходів з підвищення ефективності роботи ресторану «Pizza Celentano» _____
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
11 таблиць, 11 рисунків

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц	1.09.2023	02.09.2023
2	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц	23.09.2023	25.09.2023
3	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц	16.10.2023	18.10.2023
Нормо-контроль	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.	28.11-10.12.2023	

7. Дата видачі завдання 01.09.2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	20.08-01.09.2023	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2023	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	11.09-30.09.2023	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.10-20.10.2023	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10. -09.11.2023	виконано
6	Виконання другого розділу	10.11-15.11.2023	виконано
7	Виконання третього розділу	16.11-30.11.2023	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	01-05.12.2023	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	06-11.12.2023	виконано
10	Перевірка роботи керівником	08-13.12.2023	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	01-20.12.2023	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	16-30.11.2023	виконано
13	Подання роботи на кафедру	15.12.2023	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи		виконано

Студент

(підпис)

ЖИГУЛІН В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

КУКЛІНА Т.С.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Громадське харчування відноситься до числа перспективних і швидкозростаючих секторів економіки України. Обороти ринку послуг громадського харчування динамічно зростає і, в основному, має позитивну динаміку. У той же час динаміка розвитку ринкових відносин, все більш посилюється нестабільністю середовища функціонування підприємств, висувуються ряд нових вимог до управління, висувуючи на перший план проблеми підвищення їх ефективності. Витратна частина бізнесу збільшується, тому кроки компаній стають більш раціональними: вони вже не прагнуть захопити будь-яке місце в центрі, як робили це раніше з метою реклами, а прораховують економічну ефективність кожного кроку.

У зв'язку з цим сфера громадського харчування є одним з найбільш привабливих об'єктів, а вивчення ринку ресторанного бізнесу в якості основи прийняття рішень підприємствами харчування, з розробки заходів підвищення ефективності своєї діяльності.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є розробка пропозицій з підвищення ефективності роботи підприємств ресторанної галузі. Виходячи з мети в роботі вирішено наступні задачі: розглянуто теоретичні аспекти управління ресторанним бізнесом в Україні та виділити характерні особливості роботи галузі в наші дні; проаналізовано специфіку організації діяльності підприємств ресторанного типу, виявлено, способи і методи ефективного управління; методи підвищення ефективності роботи ресторану; запропоновано шляхи підвищення ефективності роботи ресторану «Pizza Celentano».

Об'єктом дослідження є ефективність роботи ресторану.

Предметом дослідження є діяльність менеджменту ресторану для забезпечення його ефективної діяльності.

Методи дослідження. Методика дослідження базується на використанні системного, статистичного і логічного аналізу отриманої

інформації та експертних оцінок, а також методу спостереження. Базою для аналізу послужили нормативно-правові акти, постанови та інструкції, статистичні дані, а також матеріали соціологічних досліджень.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є сучасна економічна теорія, праці вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, присвячені аналізу господарського механізму управління громадським харчуванням. У роботі використані результати наукових досліджень, дані про економічний розвиток галузі громадського харчування на різних рівнях управління, а також матеріали статистичних органів.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні необхідності розробки шляхів щодо підвищення ефективності діяльності роботи ресторану.

Практичне значення полягає в тому, що наведені в роботі пропозиції можуть бути використані рестораторами України для підвищення ефективності діяльності ресторанів.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступах на II Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства», 2023 в Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Перспективи розвитку світового ресторанного бізнесу».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (57 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки, основний зміст роботи викладено на 83 сторінках. Робота містить 11 таблиць та 11 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Жигулін В. В. Підвищення ефективності роботи ресторану.

Робота присвячена дослідженню направленому на підвищення ефективності роботи ресторану. У роботі було розглянуто теоретичні аспекти ефективного управління ресторанним бізнесом, а також характерні особливості роботи ресторанів і розвитку ресторанного бізнесу. Проведений аналіз діяльності роботи ресторану «Pizza Celentano», наведено аналіз конкурентного середовища ресторану. Розроблено заходи по підвищенню ефективності роботи ресторану «Pizza Celentano». Значимість роботи полягає в тому, що наведені в роботі пропозиції можуть бути використані рестораторами України для підвищення ефективності діяльності ресторанів.

Ключові слова: аналіз, оцінка, управління персоналом, ресторан, ефективність, підприємство, прибуток, споживач, попит, громадське харчування, ресторанна діяльність, конкуренція.

ANNOTATION

Zhigulin V.V. Increasing the efficiency of the restaurant.

The work is devoted to research aimed at increasing the efficiency of the restaurant. The paper considered the theoretical aspects of effective management of the restaurant business, as well as the characteristic features of the operation of restaurants and the development of the restaurant business. An analysis of the operation of the «Pizza Celentano» restaurant was carried out, an analysis of the restaurant's competitive environment was provided. Measures have been developed to increase the efficiency of the Pizza Celentano restaurant. The significance of the work lies in the fact that the proposals given in the work can be used by restaurateurs of Ukraine to improve the efficiency of restaurant operations.

Keywords: analysis, assessment, personnel management, restaurant, efficiency, enterprise, profit, consumer, demand, catering, restaurant activity, competition.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВТО – Всесвітня туристична організація

грн. – гривня

год. – година

ГОСТ – державний стандарт, розроблений за часів СРСР

див. – дивись

дод. – додаток

ін. – інше

м – метр

млн. – мільйон

МТП – матеріально-технічне постачання

од. – одиниця

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

СП – санітарні правила

т.д. – так далі

т.п. – тому подібне

т.ч. – тому числі

табл. – таблиця

тис. – тисяча

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

HoReCa – Hotel, Restaurant, Cafe/Catering (отель – ресторан – кафе/кейтеринг)

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ	12
1.1. Характерні особливості роботи ресторанів і розвитку ресторанного бізнесу	12
1.2. Специфіка організації діяльності ресторанів	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РОБОТИ РЕСТОРАНУ «PIZZA CELENTANO»	31
2.1. Способи і методи ефективного управління	31
2.2. Аналіз техніко-економічних показників ресторану «Pizza Celentano»	41
2.3. Аналіз конкурентного середовища ресторану «Pizza Celentano»	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ РЕСТОРАНУ «PIZZA CELENTANO»	68
3.1. Заходи щодо підвищення ефективності роботи ресторану	68
3.2. Проблемні питання ресторанного бізнесу в сучасних умовах	74
ВИСНОВКИ	81
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	84
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Громадське харчування відноситься до числа перспективних і швидкозростаючих секторів економіки України. Обороти ринку послуг громадського харчування динамічно зростає і, в основному, має позитивну динаміку. У той же час динаміка розвитку ринкових відносин, все більш посилюється нестабільністю середовища функціонування підприємств, висувуються ряд нових вимог до управління, висувуючи на перший план проблеми підвищення їх ефективності.

Сьогодні багато рестораторів активно шукають нові напрями розвитку бізнесу шляхом його диверсифікації. Зростаюча конкуренція і високий рівень орендних ставок на приміщення, особливо у великих містах, змінюють звичну для компаній стратегію розвитку. Витратна частина бізнесу збільшується, тому кроки компаній стають більш раціональними: вони вже не прагнуть захопити будь-яке місце в центрі, як робили це раніше з метою реклами, а прораховують економічну ефективність кожного кроку.

У зв'язку з цим сфера громадського харчування є одним з найбільш привабливих об'єктів, а вивчення ринку ресторанного бізнесу в якості основи прийняття рішень підприємствами харчування, з розробки заходів підвищення ефективності своєї діяльності.

На превеликий жаль, доводиться констатувати, що конкретно щодо діяльності підприємств харчування матеріалів дуже мало. Найбільш докладно сучасні аспекти діяльності підприємств громадського харчування відображені лише в деяких роботах наступних авторів: В.В. Бородіна, І. В. Волкова, Н.Р. Єгорова, Т. В. Ємельянова, О.П. Єфімова, Б. В. Калашников, П.С. Кучер, Л. А. Панова і ін.

Метою дослідження є розробка пропозицій з підвищення ефективності роботи підприємств ресторанної галузі.

Завдання роботи:

- розглянути теоретичні аспекти управління ресторанним бізнесом в Україні та виділити характерні особливості роботи галузі в наші дні;
- проаналізувати специфіку організації діяльності підприємств ресторанного типу, виявити, способи і методи ефективного управління;
- виявити методи підвищення ефективності роботи ресторану;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності роботи ресторану «Pizza Celentano».

Об'єктом дослідження є ефективність роботи ресторану.

Предмет дослідження – діяльність менеджменту ресторану для забезпечення його ефективної діяльності.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є сучасна економічна теорія, праці вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, присвячені аналізу господарського механізму управління громадським харчуванням. У роботі використані результати наукових досліджень, дані про економічний розвиток галузі громадського харчування на різних рівнях управління, а також матеріали статистичних органів. Методика дослідження базується на використанні системного, статистичного і логічного аналізу отриманої інформації та експертних оцінок, а також методу спостереження. Базою для аналізу послужили нормативно-правові акти, постанови та інструкції, статистичні дані, а також матеріали соціологічних досліджень.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності розробки шляхів щодо підвищення ефективності діяльності роботи ресторану.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що наведені в роботі пропозиції можуть бути використані рестораторами України для підвищення ефективності діяльності ресторанів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та переліку посилань. Загальний зміст роботи викладено на 98 сторінках друкованого тексту, включаючи 12 таблиць та 10 рисунків. Перелік посилань містить 54 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ

1.1. Характерні особливості роботи ресторанів і розвитку ресторанного бізнесу

Громадське харчування відіграє всезростаючу роль в житті сучасного суспільства. Це забезпечується, насамперед, зміною технологій переробки продуктів харчування, розвитком комунікацій, засобів доставки продукції і сировини, інтенсифікацією багатьох виробничих процесів.

За міжнародними документами термін «громадське харчування» характеризується такими визначеннями [19], як методи приготування великої кількості кулінарної їжі, що виконуються без попередньої домовленості із споживачем, або як будь-які види харчування, організованого поза домом.

Громадське харчування являє собою систему, основу якої складають підприємства, що випускають однорідну продукцію і характеризуються особливим технологічним процесом, спеціалізованими кадрами і обладнанням, єдністю форм організації виробництва та обслуговування, а також управління і планування.

Взаємовідносини між підприємствами, організаціями і цілими галузями складаються на основі законів ринку, де умови диктуються попитом і пропозицією товарів і послуг. У той же час, основи економічної самостійності підприємств та їх відповідальність за результати господарської діяльності, призводять до необхідності виробити таку систему оцінки пропонованих на ринку товарів і послуг, яка б забезпечувала конкурентоспроможність, високу ефективність і стабільність їх роботи. Для нормального функціонування в ринковому середовищі будь-якого підприємства, в тому числі і підприємству харчування, необхідно розробити такі правила та прийоми роботи, які допоможуть

досягти економічно ефективного досягнення поставлених цілей. Вони повинні дозволяти: визначати умови конкурентної переваги; враховувати взаємозалежності основних чинників, що визначають попит і пропозицію на цьому ринковому сегменті; формувати такий асортимент пропонованої споживачам продукції та послуг, які б забезпечували систематичне отримання прибутку; забезпечували найбільш раціональне використання капітальних вкладень на підприємствах.

Досвід процвітаючих фірм в країнах з розвинутою ринковою економікою і вітчизняних підприємств галузі громадського харчування говорить про те, що основою економічної стійкості та успішної діяльності підприємств є вивчення чинників, що визначають попит і формування найбільш оптимального пропозиції послуг і асортименту продукції. Мова в даному випадку йде про проблеми пошуку найбільш ефективних методів управління як окремим підприємством харчування або їх мережею, так і в регіональному масштабі.

У той же час, стало очевидним, що в країні відбулася переорієнтація з промислового виробництва на сферу послуг, і громадське харчування приносить до бюджету чималі гроші, стаючи важливою частиною економіки.

Сутність громадського харчування розкривається через виконуваним взаємопов'язані функції [22; 26]:

1. Вихідної є функція виробництва продукції. У процесі виробничої переробки надходить на підприємства громадського харчування сировина і напівфабрикати, з яких виготовляється різноманітна продукція, яка має нову вартість.

2. Функція реалізації продукції являє собою зміну форм вартості, що робить її аналогічною даної функції в роздрібній торгівлі. Ця функція обумовлена товарним виробництвом і товарно-грошовими відносинами.

3. Функція організації споживання кулінарної продукції є специфічною функцією громадського харчування, оскільки вона не

властива жодній іншій галузі. Значення функції організації споживання кулінарної продукції зростає, в зв'язку із збільшенням чисельності населення, яке користується послугами підприємств громадського харчування. Саме завдяки цій функції можна організувати раціональне, збалансоване харчування.

Будучи галуззю матеріального виробництва, громадське харчування водночас виконує функції, притаманні сфері послуг. Отже, громадське харчування – специфічна підгалузь господарства, єдність функцій якої дозволяє розглядати її як галузь матеріального виробництва, що відноситься до сфери послуг.

Громадське харчування в Україні існує й розвивається у різних соціально-економічних формах, тому необхідно розрізняти поняття сфери громадського харчування, як підгалузі торгівлі. Сфера громадського харчування крім підприємств громадського харчування різних форм власності включає всі форми суспільно організованого харчування населення в дитячих дошкільних установах, лікарнях, будинках відпочинку, санаторіях, на туристичних базах тощо [10; 23].

Громадське харчування, як підгалузь торгівлі охоплює підприємства державної, приватної, акціонерної і кооперативної торгівлі. Головне завдання цих підприємств – надання платних послуг населенню у формі суспільно організованого харчування.

Розділивши систему громадського харчування на два сектори: муніципальний і комерційний можна виділити основні тенденції у розвитку цієї галузі.

З одного боку спостерігається скорочення кількості загальнодоступних їдалень, практична відсутність підприємств дієтичного харчування. Максимальну частку державних підприємств громадського харчування складають столові при промислових підприємствах, освітніх та вищих навчальних закладах, лікарнях та інших підприємствах бюджетного сектора економіки, такі підприємства є закритими або напівзакритими, а

значить, їх діяльність цілком залежить від економічного стану організації, на базі якої вони розміщені.

З іншого боку, комерційний сектор представляє іншу картину. Якщо розглядати діяльність комерційних організацій на сучасному етапі, можна виділити кілька характерних періодів розвитку цього сектору галузі громадського харчування. Кожен з цих періодів характеризувався своїми певними, особливостями [15; 44]:

1. Одна з найважливіших функцій ресторанної діяльності на ранній стадії розвитку ресторанного ринку в першу чергу була статусність, в подальшому, їй на зміну приходять велика утилітарність і диференційованість. Інакше можна сказати, що перші ресторани перебудови створювалися з урахуванням інтересів і орієнтувалися на цілком певну клієнтуру – представників «дикого бізнесу», криміналізованих структур, окремих співробітників іноземних компаній, що оперують на українському ринку, невеликий прошарок співробітників українських підприємств з високими доходами. Така ситуація була характерна як для Києва, так і для українських регіонів в період десь до 1995 – 1997 років.

2. Далі, перед кризою 1998 року і після неї ресторанний ринок починає набувати більш цивілізованих рис, які виражаються в першу чергу в усвідомленні ресторанної послуги як більш утилітарної і спрямованої на задоволення потреб у їжі і просто приємного проведення часу. Така ситуація стає можливою, коли починає формуватися досить значний прошарок людей, здатних оплатити відвідування ресторану. Це те, що прийнято називати середнім класом. Як тільки ресторанна послуга стає масовою, вона набуває більш демократичні риси. Інакше кажучи, з статусної вона стає більш буденною, і якщо не повсякденною, то, принаймні, похід в ресторан перестає бути подією, урочистим заходом.

3. Після серпневого кризи 1998 року багато підприємств громадського харчування просто розорилися і лише менше половини з

тих, що існували до дефолту змогли пережити важкі часи. У подібній економічній ситуації найбільш пристосованими виявились такі ресторани, в яких при розробці їх концепції спочатку вдалося закласти «потенціал виживання». Секрет таких ресторанів в наступних факторах:

- варіабельне меню;
- низькі накладні витрати;
- регульована собівартість страв;
- оперативно прогнозована націнка, пристосовується під конкретні умови;
- штатна структура та ін.

4. Починаючи з 2000 року ситуація кардинально змінилася і ресторанний бізнес став залучати все більше інвесторів із різних сфер бізнесу. Це пов'язано, насамперед, з привабливістю даного ринку в умовах економічного добробуту та величезними можливостями отримання стабільного прибутку протягом всього часу існування ресторану.

За даними Деркомстату, ринок громадського харчування України протягом 1990 – 2000 рр. зростав на 20 – 30 % на рік, а у другій половині 2009 р. темпи галузі склали 15 % на рік. Розвиток ринку громадського харчування йшов високими темпами до початку світової фінансової кризи [52].

Зміни, що відбулися в ресторанній індустрії за останні десять років, досить значні. Цей вид бізнесу зробив великий ривок вперед за останні роки. Ресторани поступово наближаються до міжнародного класу, існує тенденція до постійного поліпшення якості обслуговування, продуктів приготування страв і т.д.

Експерти відзначають, що середньодушові витрати на ресторанный послуги в Україні значно нижче аналогічних показників інших країн. Приміром, в 2010 році в Україні середньодушові витрати на харчування поза домом склали трохи менше 4 тис. грн. на одну людину на рік. Це значно менше, ніж у США (38 тис. грн.), Франції (25 тис. грн.) та

Німеччини (12 тис. грн.). Таке відставання показників України свідчить про високий потенціал ресторанного ринку та його недостатньої насиченості (див. рис. 1. 1) [53].

В даний час різноманіття, конкуренції та ініціативності підприємництва, в галузі громадського харчування відсутня жорстка класифікація закладів.

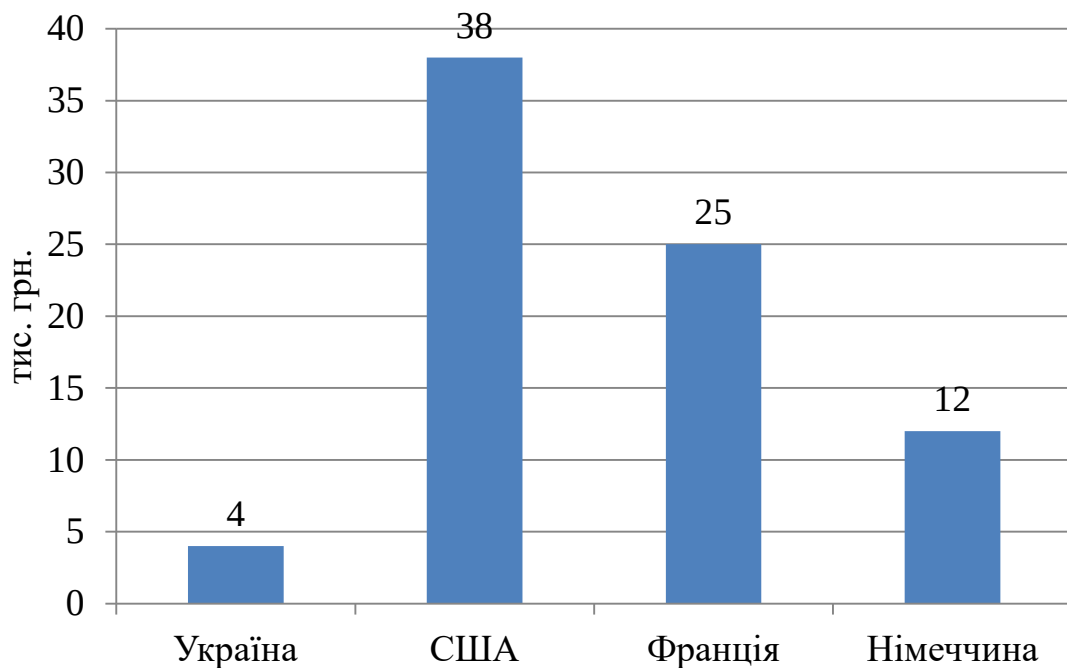


Рис. 1. 1 – Середньодушові витрати на харчування поза домом у різних країнах, тис. грн. на одну людину на рік

Звертаючись до світової практики, можна використовувати безліч принципів класифікації ресторанів:

- за асортиментом;
- цільової аудиторії;
- за кваліфікацією персоналу;
- за ціновим рівнем.

В традиційній радянській класифікації, встановленої ГОСТом 50762-95, ресторани ділилися на три класи: люкс, вищий та перший, кожному з яких відповідав чіткий набір вимог [1; 11].

В нинішні часи використовується дещо інша класифікація:

- елітні ресторани;
- ресторани для середнього класу (демократичні);
- ресторани швидкого харчування fast-food (фаст-фуд).

Анонси останнього десятиліття, специфічні типи закладів громадського харчування – кав'ярні, суші-бари. Відносно новим форматом громадського харчування росіян є кейтеринг (або корпоративне харчування) – це організація харчування в офісах, бізнес-центрах, на підприємствах, а також на транспорті. Формат передбачає доставку обідів в одноразовому посуді в термоконтейнерах.

Часто підприємства сегментують за розміром середнього чека. Згідно з цим розподілом на ринку є 5 основних сегментів, які представлені в таблиці 1. 1 [50].

Таблиця 1. 1 – Сегментування підприємств громадського харчування за середньої вартості відвідування (розміром середнього чека), грн.

Тип ресторану	Сегмент галузі	Середня вартість відвідування, грн.
Мережевий	Street Food («вуличне» харчування)	25
	Fast Food (ресторан «швидкого» харчування)	50
	Quick&Casual, Fast Casual (ресторан середнього сегменту)	150
Індивідуальний	Casual Dining (ресторан демократичного типу)	125 – 250
	Fine Dining (ресторан високого класу)	більше 250

У структурі мережевого сегменту найбільшу частку за кількістю закладів займають заклади низького цінового сегмента Street Food і Fast Food – 39 % і 30 % відповідно, демократичному ціновому сегменту Quick&Casual/Fast Casual належить 31 % ринку (див. рис. 1. 2) [51].

Сьогодні, на думку аналітиків, середній ціновий сегмент є відносно стабільним, він продовжить свій ріст і після нівелювання наслідків світової економічної кризи. У той же час, в Україні відсутній серйозний ринковий досвід і багаторічні традиції в ресторанній сфері, немає відпрацьованої методологічної бази ведення бізнесу. Часто помилкою інвесторів і підприємців стає ставка на ту кухню, яку споживачі знають і розуміють, – в даний час цього недостатньо [47].

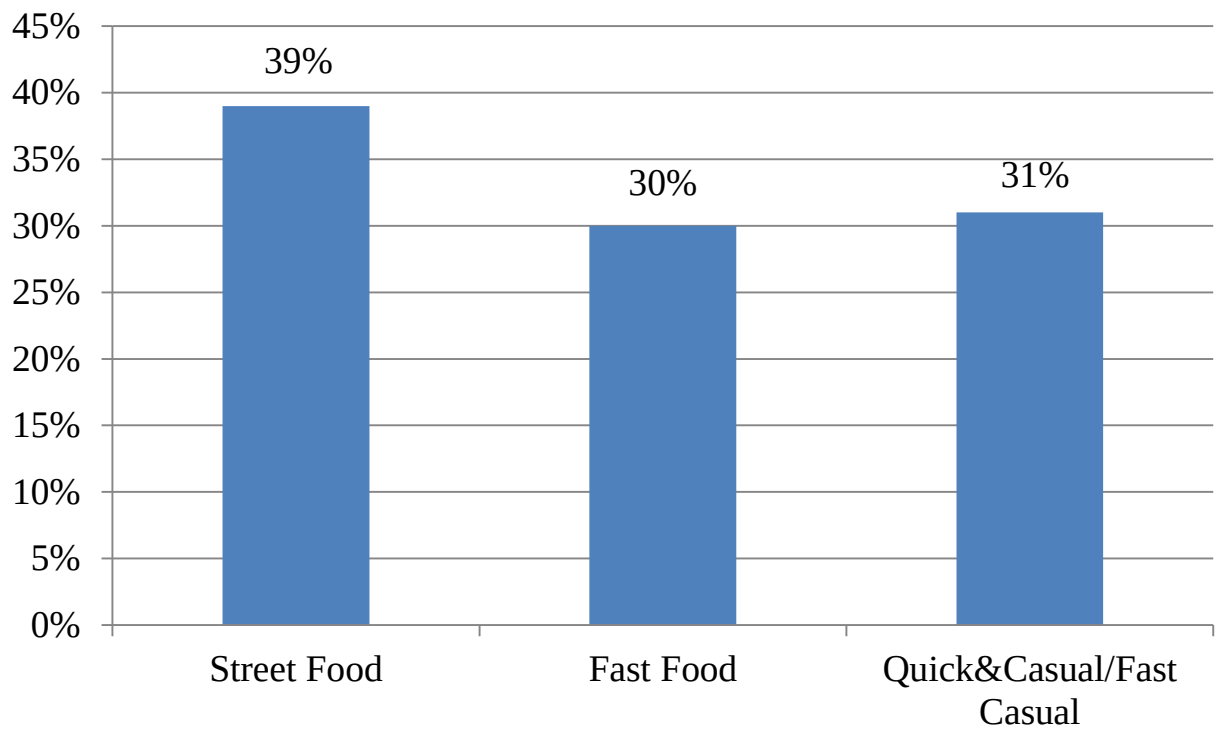


Рис. 1. 2 – Частки підприємств громадського харчування в структурі мережевого сегменту

У той же час, аналіз ринку громадського харчування показує, що сегмент великих мережевих ресторанів fast-food американського типу сформувався, але при цьому не реалізований колосальний потенціал попиту на легке і здорове харчування, тому новий етап розвитку ринку експерти вбачають саме у формуванні мереж здорового харчування в рамках ідеї Quick&Casual. Цієї концепції відведено проміжне положення між підприємствами швидкого харчування (Quick Service) і традиційними кафе-ресторанами (Casual Dining) [8; 44].

Що стосується кейтерингу в Україні, експерти відзначають початок його розвитку. Як і раніше, на Україні великий відсоток людей, що харчуються в перервах сумнівними салатами і солодкими булками на шкоду власному здоров'ю. Сегмент їдалень займає близько 23 % ринку громадського харчування в Україні. За останні кілька років частка даного сегменту залишається незмінною. Основний попит на їдальні створюють офісні співробітники, працівники підприємств, студенти, школярі. Витрати компаній на оплату обідів співробітників щорічно збільшуються, але не кожна компанія може дозволити собі мати власну їдальню і повністю оплачувати обіди. Українські роботодавці практикують часткову оплату обідів своїх співробітників – це відбувається у 35% компаній. Близько 45 % українського населення воліють харчуватися в їдальні, або приносять їжу з дому, 25 % людей відвідують кафе або підприємства швидкого обслуговування, що купують готову їжу в магазинах – 20 %. Вибір на користь невеликих кафе поблизу від роботи зробили менше 10% працівників. Дані показані на рисунку 1.3 [45].

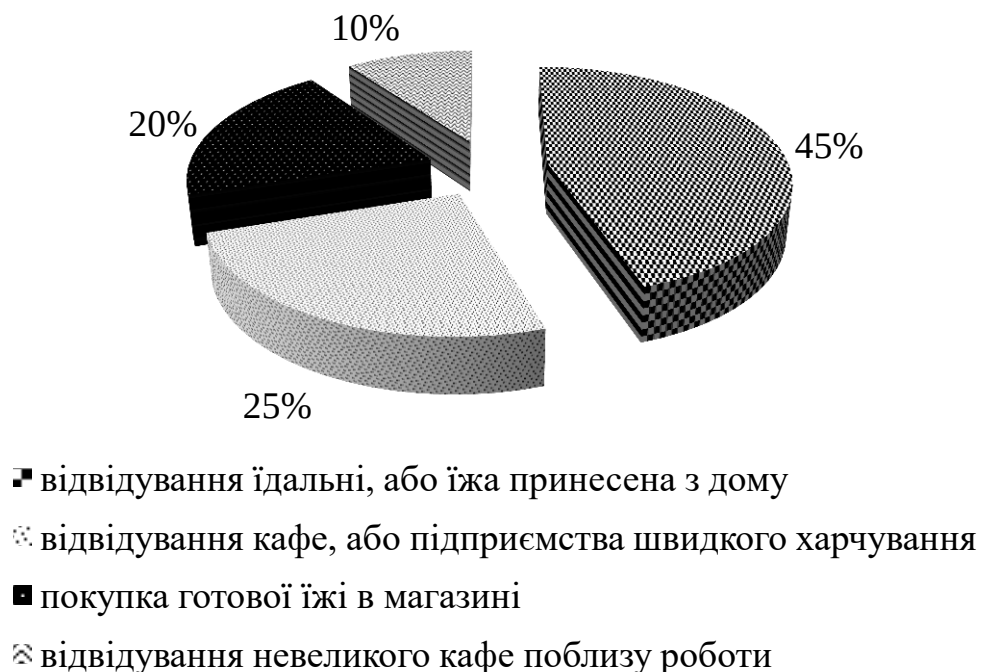


Рис. 1.3 – Організація харчування працюючого українського населення під час трудового дня

За прогнозами аналітиків основними тенденціями в галузі HoReCa в 2018 – 2020 роках будуть [54]:

1. Високі темпи зростання. На найближчі два-три роки вони збережуться на рівні 20 – 30 % в рік, а в деяких регіонах України до 60%. Як наслідок, очікується посилення конкуренції.

2. Зростання попиту на продукцію підприємств гостинності і розваг. Зараз його темп становить 3 – 5% на рік і очікується його збільшення. Це наслідок зростаючого рівня платоспроможності населення, тобто кількісного збільшення середнього класу суспільства.

3. Зростання вимогливості потенційних гостей. Це наслідок попередньої тенденції. Призводить до необхідності приділяти значно більше уваги підвищенню якості усіх аспектів роботи з гостями. У цьому зв'язку особливого значення набуває персонал та підвищення якості управління підприємством.

4. Збільшення інвестицій, як за загальним обсягом, так і за окремими проектами. Це обумовлює не тільки кількісне зростання підприємств, але і якісне. Це обов'язково потрібно враховувати чинним на ринку гравцям.

5. Нерівномірність розвитку, як за сегментами ринку, так і за територіями. Випереджаючими темпами зростатиме демократичний сегмент, а елітарний, навпаки, в кращому випадку, збереже існуючі позиції. Нижній ціновий рівень скоріше за все збереже завойоване стан.

6. Прихід на ринок нових гравців з інших видів бізнесу. Це зумовить посилення конкуренції. По-перше, «прибульці», не обтяжені вантажем «традицій» ресторанного бізнесу, можуть зробити абсолютно несподівані пропозиції гостям. По-друге, це загострить проблему персоналу на посадах менеджерів середньої і вищої ланки, оскільки нові гравці, як правило, пропонують помітно більш високу оплату відповідно праці.

7. Складності з законодавством і взаємодією з органами влади. Вони

скоріше всього збережуться в існуючому стані, оскільки в цій сфері досить чітко відпрацьовані всі правила гри, а революційних змін не очікується. Посилиться рух бізнесу в бік виходу з «тіні» до максимально можливого рівня. Це може суттєво підірвати позиції тих, хто не почне цей рух вчасно.

8. 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. Хто раніше почне, той, безсумнівно, буде виграші по частині конкурентних переваг [14; 26; 33].

9. Освоєння нових для України видів профільного бізнесу. Наприклад, сьогодні зростання ринку корпоративного харчування становить 30% на рік. Він освоюється кейтеринговими компаніями. Його потенційна ємність становить в країні приблизно 10 млрд. на рік. Зараз освоєно не більше 20%.

10. У зв'язку з зростанням обсягу ринку будуть збільшуватися ставки оренди на приміщення для підприємств ресторанного бізнесу. Це факт, обумовлений ще і корупцією.

За прогнозами, у найближчі роки посилиться тенденція останніх років – зростання обороту в сегменті «швидкого харчування» – найбільш доступного за цінами – і різних демократичних форматів в середньому ціновому сегменті. Криза сприяла тому, щоб мода на великі розтррати і дорожнечу пройшла. Тепер покупці більше уваги приділяють якості кухні, ніж престижності та елітності ресторану. Криза дала ринку громадського харчування новий поштовх для розвитку за рахунок зміщення попиту на харчування в більш дешевий сегмент [25].

Таким чином, аналіз галузі громадського харчування показує високу перспективність даної галузі, яка виражається ємкістю українського ринку громадського харчування, слабкою насиченістю, високими темпами зростання галузі, і стійкістю до кризових станів економіки.

Український споживач на сьогоднішній день витрачає невеликі суми на харчування поза домом, при цьому лояльно відносяться до відносно малозатратного для особистого бюджету швидкого харчування або харчування фаст-фуд.

Даний сегмент в галузі громадського харчування в українському середовищі популярний, і з часом змінюється якісно, в чому полягає резерв зростання цього сегмента. Також виробниками поступово освоюються нові для України форми громадського харчування, – кейтеринг переживає етап виходу на ринок, заняття великого неосвоєного сегмента працюючого українського населення, яке працює на підприємствах різних форм власності.

1.2. Специфіка організації діяльності ресторанів

Організація діяльності підприємства сфери громадського харчування являє собою комплекс, що об'єднує різні види ресурсів для виконання послуг, робіт, виготовлення продукції за замовленнями клієнтів. Будь-яке підприємство може розглядатися як бізнес-система, що складається з бізнес-процесів, кінцевою метою якої є продукція, придбана споживачем, або надані послуги (задоволений споживач).

Підприємство громадського харчування – це підприємство, призначене для виробництва кулінарної продукції, борошняних кондитерських та інших виробів, їх реалізації і (або) організації споживання, за допомогою надання послуг харчування [31].

Ресторан – тип підприємства громадського харчування з широким асортиментом страв складного приготування, включаючи замовлені і фірмові, горілчані, тютюнові та кондитерські вироби, з підвищеним рівнем обслуговування в поєднанні з організацією відпочинку [10].

Згідно В.В. Бородіної, ресторан – це заклад, який виробляє і пропонує клієнтам харчування з метою задоволення гастрономічних

потреб. Економічною метою даного виду діяльності є отримання прибутку, незалежно від того, чи маємо ми справу з чисто ресторанним бізнесом, або з ресторанами, складовими частина іншої установи [8; 32 – 34].

Ресторани відносяться до найбільш поширених підприємств галузі громадського харчування. Вони можуть працювати на сировині чи напівфабрикатах, бути в системі управління структурного утворення або самостійними організаціями з будь-якою формою власності.

Як вже згадувалося вище, галузь громадського харчування належить до сфери послуг.

Послуга харчування представляє собою послуги з виготовлення, реалізації і організації споживання страв і виробів складного виготовлення всіх основних груп з різних видів сировини, покупних товарів і виногорілчанних виробів, що надається кваліфікованим виробничим і обслуговуючим персоналом в умовах підвищеного рівня комфорту в поєднанні з організацією дозвілля [24].

Для підприємств громадського харчування, в тому числі і ресторанів, характерні кілька принципів і особливостей роботи [36]:

1. Принцип нерозривності виробництва і споживання. На відміну від матеріальних товарів, виробництво і споживання послуг у громадському харчуванні не може бути занесено у часі. Прийшедшому гостю послуга надається тут і зараз іншими людьми, що дозволяє йому в якійсь мірі стати учасником процесу обслуговування, спостерігати людину, яку обслуговують, її вигляд, настрій. Таким чином, конкретна послуга невіддільна від того, хто її виробляє, і від того, хто її споживає. Зважаючи на те, що виробників послуги неможливо приховати, неможливо запитися часом і невдалу послугу відбракувати, а запропонувати клієнту нову, у цій діяльності має велике значення професіоналізм і особистісні характеристики працівників індустрії гостинності, їх правильний підбір і навчання.

2. Принцип мінливості послуг – обслуговувати абсолютно однаково кожен день практично не можливо. Для забезпечення якості, максимально не залежить від внутрішніх (настрій офіціанта) і від зовнішніх факторів (великий обсяг відвідувачів з нагоди свята), розробляються стандарти обслуговування.

3. Незберігаємість послуги. Порожній столик – це нереалізована послуга (втрата), заповнення цього ж столика завтра має розглядатися вже як інша послуга. Якщо підприємство активно проводить різноманітні рекламні заходи, а відвідувачів не приходить – слід проводити маркетингові дослідження з метою з'ясування, що саме не влаштовує клієнта.

Для забезпечення проведення робіт з обов'язкової сертифікації послуг харчування, внесених в «Номенклатуру продукції і послуг, що підлягають обов'язковій сертифікації», були розроблені і введені в дію основоположні стандарти [31]:

- ГОСТ Р 50762-95 «Громадське харчування. Класифікація підприємств», який замінив сьогодні ДСТУ 50762-2007;
- ГОСТ Р 50763-95. «Громадське харчування. Кулінарна продукція, що реалізується населенню»;
- ГОСТ Р 50764-95. «Послуги громадського харчування. Загальні вимоги»;
- СП 2.3.6.1079-01 «Санітарно-епідеміологічні вимоги до організаціям громадського харчування, виготовлення та оборотоздатності в них харчових продуктів і продовольчої сировини».

Ресторани поєднують виробництво, реалізацію і організацію споживання продукції з організацією відпочинку і розваги споживачів. Тому до підприємств ресторанного типу пред'являються досить визначені і жорсткі вимоги. Вони стосуються зовнішнього вигляду підприємства, оформлення залів і приміщень для споживачів, наявності естради та танцювального майданчика, банкетного залу або кабінетів, мікроклімату,

меблів, столового посуду і приборів, столової білизни, меню та асортименту власної продукції і покупних товарів, методів обслуговування споживачів, одягу та взуття, музичного обслуговування тощо [10].

Існує таке поняття, як клас ресторану – сукупність відмітних ознак підприємства харчування, що характеризує якість надаваних послуг, рівень і умови обслуговування. Розрізняють наступні класи підприємства: «люкс», «вищий» та «перший» [32].

Для кожного класу характерні свої вимоги. Правда тут треба відзначити, що вони досить розпливчасті і багато практики ресторанного бізнесу вважають, що класність поняття сьогодні швидше образний, ніж закріплене ГОСТом [49].

Характерною особливістю зовнішнього вигляду підприємства громадського харчування є вивіска. Вона повинна мати наступну інформацію: тип підприємства, клас, форму організації його діяльності, фірмову назву, місцезнаходження власника (адреса юридичної особи), інформацію про режим роботи та послуги. Для ресторанів і барів оформлення вивіски повинно супроводжуватися елементами світлової реклами; для кафе, їдалень і закусочних – звичайне.

Одяг та взуття у обслуговуючого персоналу ресторанів повинні бути форменими з емблемою підприємства.

Ресторани можуть розрізнятися за асортиментом реалізованої продукції – рибний, пивний, з національною кухнею або кухнею зарубіжних країн; за місцем знаходження – міські, вокзальні, при готелях, у зонах відпочинку, вагони-ресторани і т. д.

Процес обслуговування в ресторані – сукупність операцій, які виконуються виконавцем при безпосередньому контакті зі споживачем послуг при реалізації кулінарної продукції та організації дозвілля. У процесі обслуговування доводять продукцію до споживачів, завершуючи процес виробництва реалізацією страв та кулінарних виробів.

Тим не менш, варто відзначити, що в закладах ресторанного типу

можуть застосовувати декілька способів обслуговування споживачів:

1. Самообслуговування, серед способів якого найбільш часто зустрічаються [10; 24]:

- самообслуговування з попередньою оплатою, застосовується найчастіше при обслуговуванні організованих контингентів споживачів в умовах реалізації скомплектованих сніданків, обідів і вечерь. Така форма самообслуговування може застосовуватися, наприклад, при обслуговуванні туристів в ресторанах при готелях;

- самообслуговування з наступною оплатою, яка передбачає оплату вартості страв до і після прийому їжі і практикується на підприємствах з вільним вибором страв. У першому випадку розрахунок за вибрані страви здійснюється через касира в кінці лінії роздачі, у другому – біля виходу із залу за попередньо отриманим чеком. Така система застосовується в основному в ресторанах фаст-фуд.

2. Обслуговування офіціантами – часто застосовуваний спосіб.

Він має кілька форм. Основними формами є [16]:

- щоденне обслуговування;
- обслуговування банкетів;
- спеціальні форми обслуговування, до яких можуть відноситися обслуговування в готелях, аеропортах, портах, у місцях масового відпочинок, тощо.

Форми обслуговування постійно удосконалюються. Сьогодні все більшого поширення набувають також прогресивні форми обслуговування, як кейтерінг, обслуговування через торговельну мережу, експрес-обслуговування, безконтактне обслуговування за місцем проживання по телефону, а також приготування страв на очах у споживачів (фламбе).

Схематично процес надання послуг рестораном і їх споживання клієнтом, з допомогою обслуговування офіціантом, може бути представлений наступним чином (див. рис. 1. 4) [19].



Рис. 1. 4 – Процес надання послуг офіціантом і їх споживання клієнтом

3. Обслуговування через барну стійку.

До торгових приміщень ресторану відносяться торгівельні зали з роздавальними, банкетні зали, коктейль-холи, зали очікування (аванзали). В групу торгових приміщень входять також каса, буфет-хліборізка, підсобні приміщення – сервізна та мийна столового посуду.

Зал ресторану – це основне приміщення, де обслуговуються відвідувачі. Одне з основних вимог до планування розміщення залу – це чітка організація зв'язку залу з виробничими приміщеннями – кухнею, сервізною, мийною столового посуду, барами (буфетами).

Основу діяльності будь-якого підприємства сфери харчування становить процес надання послуги, який повинен бути організований таким чином, щоб забезпечити прибуткову роботу підприємств. Для того щоб ресторан почав приносити прибуток, необхідно побудова комплексної політики, орієнтованої на залучення і утримання цільової аудиторії.

У той же час, деякі дослідники вказують, що існують декілька типів ресторанного обслуговування (див. дод. А) [18].

Інтер'єр ресторану включає планувально-технологічне рішення приміщень, їх освітлення, колір стін, підлоги, стель, оздоблювальні

матеріали, декоративне оформлення торгових і банкетних залів. З рішенням інтер'єрів повинні бути органічно пов'язані стиль меблів, посуду, предметів сервірування столу, килимові покриття підлог і т.д. Один з важливих прийомів у вирішенні сучасного інтер'єру ресторану – поділ простору торгового залу на окремі зони, сектори [20].

У той же час, ресторан як підприємство, яке випускає кулінарну продукцію, має виробничі цехи, які спеціалізуються на переробці визначеного виду сировини і продукції: м'ясної, рибної, овочевої, гарячої, холодної, кондитерської. Крім того, є й інші служби: складське і тарне господарства, санітарно-технічні.

В залежності від матеріально-технічної потужності підприємства застосовують дві основні форми виробництва [34]:

1. Повний цикл виробництва – первинна обробка сировини, виробництво півфабрикатів, приготування кулінарної продукції з наступною її реалізацією.

2. Неповний цикл технологічного процесу: приготування власної продукції як із сировини, так і з напівфабрикатів – овочевих, м'ясних, рибних, що надходять від інших виробників.

У більшості випадків ресторани, як правило, сполучать у своєму виробництві ці два технологічних процеси – повний цикл виробництва і неповний.

При підборі обладнання для виробничих цехів враховуються прийняті норми оснащення технологічним, холодильним та іншим обладнанням, встановлені в залежності від потужності та класу підприємства. Оптимальна площа виробничих та підсобних приміщень, їх раціональне розміщення та забезпечення виробничих цехів необхідним устаткуванням – основні умови правильної організації технологічного процесу приготування кулінарної продукції.

Необхідно відзначити, що початковий етап організації ресторану є самим важливим, так як саме на цьому етапі інвестор несе основні

витрати і виправлення помилок надалі може коштувати дуже дорого. Тому слід заздалегідь інформувати населення про відкриття закладу, а потім підтримувати постійний інтерес до нього, як залучаючи нових відвідувачів, так і формуючи лояльність старих. А інвесторам-початківцям, доцільно залучити консультанта – фахівця ресторанної справи, який знає місцеву специфіку і потреби ринку, здатного створити такий ресторан, який не тільки успішно стартує, але і при різних економічних ситуаціях або перипетії ринку послуг залишиться прибутковим підприємством [42].

Виходячи із специфіки діяльності підприємств ресторанного типу, особливо варто відзначити наступне [16]:

1. Продукція, що випускається ресторанами, швидко псується і вимагає швидкої її реалізації. Різні продукти і сировина, які використовуються для приготування страв та кулінарних виробів, також не витримують тривалих строків зберігання.

У зв'язку з цим при організації технологічного процесу підприємство повинно забезпечити максимальне скорочення строків зберігання та обробки сировини і строків реалізації готової кулінарної продукції.

2. Відвідуваність ресторану в різні години дня, дні тижня і місяця неоднакові і, як правило, непередбачені, що ускладнює працівникам виробничої сфери чітко спланувати завезення сировини, продукції, обробку сировини і приготування напівфабрикатів з овочів, м'яса, риби.

Все це потребує постійного коригування в організації праці кухарів, офіціантів і інших служб підрозділів підприємства.

3. В процесі приготування кулінарної продукції необхідно суворо дотримуватися правил санітарного режиму на виробництві, вести суворий контроль якості страв.

Тут же варто відзначити, що діяльність підприємств ресторанного типу властивий ряд характерних особливостей, які необхідно враховувати

при здійсненні діяльності [28; 46]:

1. Асортимент реалізованих товарів значною мірою залежить від характеру попиту і особливостей обслуговуваного контингенту, його професійного, національного, вікового складу, купівельної спроможності, умов праці і побуту.

2. Підприємства організаційно і технологічно автономні й самостійні у процесі реалізації товарів, і кожне має свої доходи і витрати, які можна врахувати і співставити.

3. Підприємства максимально наближені до споживачів і за розміром порівняно невеликі, що дозволяє швидко реагувати на зміну ринкової ситуації.

4. Попит на товари і послуги підприємств громадського харчування з урахуванням специфіки діяльності схильний до значних коливань за порами року, днями тижня і навіть години доби.

5. Разом з реалізацією товарів підприємства громадського харчування надають покупцям значний обсяг послуг різного характеру.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РОБОТИ РЕСТОРАНУ «PIZZA CELENTANO»

2. 1. Способи і методи ефективного управління

Безсумнівно, будь-яке підприємство має сенс, якщо воно приносить прибуток. Успішно функціонуючі підприємства, як правило, мають певні конкурентні переваги. Такі підприємства займають міцне положення на ринку товарів і послуг, їх продукція та послуги конкурентоспроможні і користуються постійним попитом. Вони стежать за змінами кон'юнктури ринку, своєчасно і ефективно відповідаючи на зміни зовнішнього середовища.

В даний час єдиного підходу до оцінки ефективності управління рестораном не існує. Зважаючи на те, що на практиці розмірність оцінок досить велика, а кількісні порівняння параметрів керованого об'єкта найчастіше провести неможливо, оцінити всі аспекти управління не вдається. Тому в ряді випадків оцінка ефективності управління обмежується лише аналізом фінансово-економічного стану фірми.

Економічна ефективність – результативність економічної системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів [26].

Ефективність виробництва складається з ефективності всіх діючих підприємств. Найпростішим прикладом може служити оцінка ефективності управління за показником рівня прибутку, тенденції збільшення або зниження цього показника [38]. Більш складний економічний аналіз ефективності управління фірмою включає в себе оцінку діяльності фірми з використанням порівняльних показників, які відображаються у фінансовій звітності.

У той же час наявність декількох варіантів рішень в організації управління ставить питання про зіставлення результатів з витратами. У

такій інтерпретації ефективність управління все частіше ототожнюється з економічністю: корисний результат порівнюється з витратами діяльності, причому серед останніх розрізняють витрати, які дійсно впливають на отримання корисного результату, а також неминучі і невинуваті втрати.

Ефективність управління може бути виражена і оцінена не тільки за кінцевим економічним результатом роботи всього підприємства, а й за такими параметрами, як швидкість прийняття рішення та здійснення конкретних кроків, віддача від здійснення рішення, яка вимірюється у вартісних показниках.

Крім того, ефективність управління визначається ефективністю функціонування та використання кожного елемента системи управління – раціональністю структури, застосуванням наукових, передових методів управління, швидкістю, повнотою інформаційного обслуговування, кваліфікації керуючих кадрів, їх умінням творчо підходити до вирішення конкретних проблем управління [30].

Серед соціально-економічних критеріїв ефективності організації зазвичай називаються: стабільність (виробництво, структура, положення на ринку), зростання (темпи зростання виробництва, чисельності зайнятих, числа нововведень), здатність організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища (взаємозв'язок показників зовнішнього середовища і діяльності організації). Ефективність організації багато в чому залежить від її здатності планувати свою діяльність у довгостроковому масштабі, прогнозувати майбутні зміни. Це дозволяє певною мірою мінімізувати ризик в умовах нестабільної економіки [17].

Аналіз соціально-психологічних аспектів проводиться на основі критеріїв мотивації персоналу, характеристики морального клімату (кількості і якості міжфункціональних комунікацій, гнучкості системи просування по службі, повноваження працівників та їх відповідальність, ступінь задоволення від виконуваної роботи і ін.) [27].

Таким чином, сучасна теорія управління приходить до необхідності,

по-перше, узгодження показників ефективності управління з показниками ефективності та продуктивності фірми; по-друге, до необхідності обліку багатостороннього впливу управління на фірму, використовуючи набір додаткових критеріїв. Слід так само відзначити, що важливою умовою ефективності є відмова від жорстких і строго сформульованих структур і процедур управління, заснованих на обліку минулого досвіду діяльності, а не нових потреб. В результаті поняття ефективності істотно розширюється і поділяється на низку складових, кожна з яких має свій критерій і свою характеристику.

Ресторанний бізнес – це сфера підприємницької діяльності, пов'язаної з організацією та управлінням рестораном чи іншим підприємством громадського харчування, спрямована на задоволення наявних потреб людей у смачній, різноманітній і здоровій їжі, а також отримання прибутку [16].

Як сфера підприємницької діяльності ресторанний бізнес висловлює важливі соціальні та економічні функції. У функціях ресторанного бізнесу найбільш чітко проявляється його сутність.

Економічні функції ресторанного бізнесу розглядають цю сферу в єдності виробництва та обігу. На практиці це означає, що ресторанний бізнес є вигідною сферою докладання капіталу, яка забезпечує досить швидко, порівняно з іншими галузями, оборотність вкладених коштів. При хорошому менеджменті ресторанний бізнес здатний приносити високу норму прибутку. Швидка оборотність грошових коштів і висока норма прибутку служать визначальними факторами, які залучають капітал і перетворюють їх на інвестиції в цю сферу підприємницької діяльності [14].

Підприємницький початок ресторанного бізнесу робить центральною фігурою всього інвестиційного процесу – клієнта ресторану (бару, кафетерію), задоволення потреб якого підпорядковані всі подальші дії. Ресторанний бізнес знаходиться в постійному пошуку, вивченні і

систематизації наявних потреб людини і прагне до їх задоволення на сучасній технологічній основі. З іншого боку, умови конкуренції ресторанного бізнесу диктують необхідність формувати в суспільній свідомості нові смаки, звички і споживчі переваги. Ресторанний бізнес у цьому зв'язку сприяє формуванню нової культури споживання і нових потреб [20].

Внутрішньофірмове управління і управління організацією як суб'єктом ринку – два шаблі в ієрархії управління жорстко пов'язані між собою діалектичною єдністю зовнішнього і внутрішнього середовища фірми.

Серед цілей, розв'язуваних підприємствами, головна – перевищення результатів над витратами, тобто отримання максимального прибутку і рентабельності. При цьому, природно, повинні враховуватися і внутрішнє середовище компанії, і зовнішнє.

Економіка підприємства громадського харчування, як і будь-якого іншого підприємства, залежить від зовнішнього оточення. Зовнішнім середовищем підприємства виступають сили і явища, що лежать за його межами і роблять на нього прямий або непрямий вплив.

При аналізі зовнішнього середовища всю сукупність факторів, що її формують, прийнято ділити на дві групи:

1. Перша група факторів зовнішнього середовища – мікросередовище. Вона включає в себе чинники прямого впливу на підприємство. Цю групу прийнято також називати робочим середовищем. Підприємства громадського харчування можуть чинити істотний вплив на характер і зміст взаємодії з середовищем, тобто сили, явища та фактори мікросередовища підконтрольні торговельній фірмі.

В їх число входять [13]:

- покупці послуг;
- постачальники;
- господарські партнери;

- конкуренти;
- органи управління, які контролюють діяльність підприємства.

Менеджеру підприємства громадського харчування особливо необхідно здійснювати вивчення покупців за такими напрямками [8]:

- географічне місце розташування;
- демографічні характеристики (стать, вік, освіта, сфера діяльності тощо);
- соціально-психологічні характеристики покупця (статус, стиль поведінки, смаки, звички тощо);
- ставлення до товару.

Отримана інформація необхідна для формування асортименту товарів та послуг підприємства у відповідності зі структурою попиту. Аналіз обсягу попиту покупців і чутливості покупця до ціни на базові і заміщають товари необхідний для планування обсягу продажів підприємства і його частки на ринку.

У той же час, постачальники – найважливіший компонент робочого середовища підприємства. Вивчення рівня спеціалізації постачальників і витрат на пошук альтернативних партнерів, визначення ступеня важливості кожного для обсягу продажів підприємства, порівняння гарантії якості та вартості товарів, що поставляються дозволяють торговим суб'єктам вибрати найбільш вигідний варіант господарських зв'язків.

До числа господарських партнерів входять підприємства, що продають торговельним підприємствам свої послуги та виконують для них певні види робіт: банки, транспортні організації, будівельні фірми, інформаційні та рекламні агентства і т. д. Господарські партнери істотно впливають на собівартість торговельних послуг, якість і можуть поставити підприємства громадського харчування в сильну залежність від себе. Важливо будувати з ними такі відносини, які забезпечували б підприємству громадського харчування реалізацію його цілей і дотримання інтересів, тому вибір господарських партнерів повинен

будуватися на альтернативній, економічно обґрунтованій основі [29].

Органи державного і місцевого управління – ще один компонент мікросередовища. Форми, методи і масштаб їх впливу на підприємство громадського харчування роблять на неї безпосередній вплив.

Поняття конкуренти у складі мікросередовища підприємств громадського харчування неоднозначно. Насамперед, до них відносяться інші суб'єкти торгівлі, що здійснюють продаж споживчих товарів/послуг на тих же товарних/продуктових і територіальних ринках. З ними підприємству громадського харчування доводиться боротися за покупців і постачальників, тобто за ресурси, які необхідно отримати з зовнішнього середовища, щоб забезпечити свою діяльність. Вивчення конкурентів дозволяє підприємствам вибрати найбільш вигідний варіант ринкової поведінки, що забезпечує оптимальне співвідношення суб'єктів на певній території [35].

2. Друга група факторів зовнішнього середовища, що надає на підприємство громадського харчування непрямий вплив, називається макрооточенням, або загальним середовищем. Вона включає в себе: економічні чинники, правове поле; політичну ситуацію; соціально-демографічний стан країни; національно-культурні чинники [41].

Внутрішнє середовище підприємства є по суті реакцією на зовнішнє середовище. Підприємство структури громадського харчування можна охарактеризувати як відкриту систему, що включає в себе техніко-економічні і соціально-економічні складові.

Все різноманіття внутрішнього середовища підприємства сфери харчування можна звести до наступних укрупненими сфер:

- виробництво послуги;
- маркетинг і матеріально-технічне постачання (МТП);
- фінансове управління, бухгалтерський облік і звітність;
- загальне управління.

Розглянемо основні економічні показники ресторанного бізнесу. На

підприємствах громадського харчування реалізуються як продукти, що пройшли кулінарну обробку, так і продукти, що не піддавалися ні холодній, ні тепловій обробці. Ті з них, які пройшли кулінарну обробку і реалізуються у вигляді страв, закусок, кулінарних виробів, відносяться до продукції власного виробництва. Продукти, не піддані кулінарній обробці, називаються покупними товарами [11].

В даному випадку сума від реалізації продукції власного виробництва складає обіг продукції власного виробництва підприємств громадського харчування. Реалізація населенню продукції власного виробництва і покупних товарів становить роздрібний товарооборот підприємств громадського харчування.

Структура обороту залежить в основному від типу та спеціалізації підприємства, а також характеру попиту споживачів. Наприклад, в обороті їдалень питома вага продукції власного виробництва вище, ніж в ресторанах, де реалізується широкий асортимент покупних товарів. В обороті вузькоспеціалізованих підприємств, закусочних, пиріжкових продукція власного виробництва займає найбільшу питому вагу. У заводських їдальнях питома вага продукції власного виробництва вище, ніж у загальноміських їдальнях і кафе.

Обидва вартісних показника – «товарообіг» і «оборот продукції власного виробництва», що характеризують обсяг реалізованої продукції, мають однакову природу і сутність. Відмінність між ними полягає лише в тому, що показник «товарообіг» дає вартісну оцінку всієї продукції, яка реалізується на підприємствах громадського харчування: як приготованої безпосередньо на них, так і виробленої на підприємствах харчової промисловості. Показник «оборот продукції власного виробництва» характеризує обсяг реалізації тільки тієї частини продукції, яка вироблена на підприємствах громадського харчування [14].

Великі підприємства, крім продажу продукції населенню, відпускають вироби іншим підприємствам громадського харчування, а

також підприємствам роздрібної торгівлі для подальшого доопрацювання та реалізації. За економічним характером відпуск готової продукції або напівфабрикатів одними підприємствами іншим є оптовим обігом, так як при цьому не завершується рух продукту.

Роздрібний і оптовий обороти в сукупності складають валовий оборот, що характеризує повний обсяг виробничо-торгової діяльності підприємств громадського харчування. По відношенню до нього плануються і враховуються якісні показники роботи підприємств: рівень витрат виробництва і обігу, рівень валового доходу, рентабельність і ін.

На підприємствах, які не виробляють операції з оптового відпуску продукції, загальний оборот дорівнює роздрібного. На таких підприємствах показники господарської діяльності визначаються у відсотках до роздрібного обороту.

Роль товарообігу як економічного показника полягають в наступному:

- товарообіг є об'ємним показником, що характеризує масштаби діяльності підприємства громадського харчування;
- за питомою вагою товарообігу підприємства громадського харчування в товарообігу регіону можна судити про частку підприємства на ринку;
- товарообіг у розрахунку на душу населення характеризує один з аспектів життєвого рівня населення;
- по частці товарообігу підприємства громадського харчування товарообігу регіону визначається підприємство-монополіст (воно вважається таким, якщо питома вага товарообігу підприємства в товарообігу регіону перевищує 30 %);
- по відношенню до товарообігу враховуються, аналізуються і плануються показники, що оцінюють ефективність діяльності підприємства громадського харчування: рентабельність, рівень витрат та ін.

У процесі аналізу товарообігу і випуску продукції підприємств громадського харчування вирішуються наступні завдання:

- виявляється ступінь виконання плану по обсягу та складу товарообігу, випуску продукції, її асортименту;
- вивчається динаміка розвитку цих показників протягом ряду попередніх років; аналізується рівномірність виконання плану випуску і реалізації продукції протягом року (кварталах, місяцях тощо);
- виявляється ступінь задоволення попиту споживачів.

Джерелами інформації для економічного аналізу є дані бухгалтерського обліку про реалізацію і відпуск продукції, статистичні звіти про рух товарообігу, а також різні оперативні дані, наявні в розпорядженні підприємства [6].

На основі підготовлених до аналізу даних складаються аналітичні таблиці, які відображають зміну обсягу і складу аналізованих показників порівняно з планом та даними минулого року. Після проведення аналізу виконання плану по загальному випуску страв аналізують асортимент продукції.

Вивчення показників виробничої програми та товарообороту закінчують аналізом обсягу реалізації і структури асортименту покупних товарів. При оцінці результатів виходять з того, що вони лише доповнюють асортимент продукції власного виробництва, і тому обсяг їх реалізації має становити лише частину обсягу реалізації цієї продукції. Вивчаючи виконання плану і динаміку продажу покупних товарів, слід встановити, як вони забезпечують зростання реалізації продукції власного виробництва і більш повне обслуговування споживачів [5].

В результаті аналізу вишукуються невикористані резерви та розробляються конкретні заходи щодо поліпшення роботи підприємства з метою найбільш повного задоволення попиту споживачів на продукцію і досягнення високої ефективності використання виробничих цехів і залів [33].

В умовах конкуренції актуальним стає економічний аналіз меню підприємства. Меню безпосередньо впливає на вибір страв відвідувачами, а отже, і на обсяг товарообігу. Мета аналізу меню – по можливості скоротити асортимент, залишивши мінімальну кількість страв, які користуються найбільшим попитом і приносять більш високий прибуток. При такому аналізі по кожному виду продукції вказується кількість покупних порцій, собівартість порції, ціна порції, постійні і змінні витрати. Потім розраховуються собівартість проданих страв, сума від продажу, собівартість порції у відсотках, валовий прибуток, загальні витрати, чистий прибуток (збиток) [39].

Найважливішими умовами підвищення товарообігу, і як наслідок цього підвищення ефективності роботи ресторану, є [37]:

- вивчення попиту споживачів;
- розширення і оновлення асортименту продукції власного виробництва;
- проведення рекламних заходів та маркетингових досліджень;
- організація додаткових місць для обслуговування відвідувачів в літній період;
- повна і ритмічна забезпеченість сировиною, товарами;
- збільшення пропускної спроможності обідніх залів за рахунок прогресивних форм обслуговування, вдосконалення режиму роботи;
- забезпеченість кваліфікованими трудовими ресурсами, підвищення кваліфікації працівників;
- забезпеченість обладнанням та ефективне його використання;
- підвищення культури обслуговування;
- впровадження нових технологій приготування продукції громадського харчування;
- впровадження індустріальних методів виробництва напівфабрикатів і підвищення ступеня забезпеченості ними підприємства.

Як організувати роботу і просувати ресторан на ринку послуг, щоб

результати його діяльності були ефективними, залежить від його індивідуальних особливостей: напрямки кухні, цінової політики, дизайну торгових залів, місця розташування, якості обслуговування і ряду інших факторів. Від того, наскільки привабливий ресторан для відвідувачів, залежить його відвідуваність, кількість постійних клієнтів і, отже, обсяг продажу ресторанних послуг.

Ситуація на ринку постійно змінюється. Змінюються уподобання людей, створюється нове обладнання, яке відкриває нові можливості в приготуванні страв, з'являються нові марки вин. Найбільш успішні ресторатори регулярно оновлюють меню, вносять зміни в оформлення залу, змінюють систему обслуговування. Щоб залучити нових клієнтів і утримати старих, необхідно вибудувати грамотну систему просування послуг ресторану.

2. 2. Аналіз техніко-економічних показників ресторану

На початку 1990-х років в Україні про піцу знали тільки з зарубіжних фільмів. В ті часи, теперішній директор ресторану, відвідавши Італію, перейнявся місцевою кухнею. Особливо вразила його піца. Потім протягом декількох років, директор шукав підходящий рецепт. Тисячі піц, пошук рецепту тесту, соусу, спецій, всього, що могло б зробити піцу такою, якою вона подобається всім.

Через кілька років з'явилася можливість втілити в життя дитячу мрію про маленький ресторанчик. Так в 2006 році в місті Запоріжжя з'явилася «Pizza Celentano». Піцерія мала характерний інтер'єр, систему обслуговування, оригінальну рецептуру. Звичайно, це було повноцінної піцерією та завдяки вишуканим стравам вона користувалася популярністю.

Потім в 2009 році заклад переїхав ближче до центру міста в торговому центрі «Україна», і там вже налагодилася робота яскравого, незвичайного, привабливого демократичного ресторану швидкого обслуговування. Заклад користувався величезною популярністю у жителів

міста Запоріжжя, столики доводилося займати заздалегідь.

Сьогодні мета роботи ресторану – організація харчування. Ресторан розрахований на місцевий контингент жителів і приїжджих туристів. Ресторан має вивіску на вході, оформлені рекламні проспекти, фірмові обкладинки меню, запрошення.

До оплати приймаються пластикові картки: Visa, Visa Electron, Mastercard, Mastercard Electronic, Maestro.

Коротка характеристика ресторану представлена в таблиці 2. 1 [26].

Таблиця 2. 1 – Коротка характеристика ресторану «Pizza Celentano»

Показник	Характеристика
Адреса:	Запорізька область, м. Запоріжжя, проспект Соборний, 147. Тел. 0612209952. Час роботи: 9:00 – 23:00
Кухня	Італійська
Спеціальні пропозиції	Сніданки, гриль, банкети
Додаткові послуги	Доставка до дому, безкоштовний Wi-fi, on-line замовлення, попереднє замовлення столиків
Середній чек	250 грн.
Зал	1 зал, 50 посадкових місць
Парковка	немає

Форма обслуговування відвідувачів – самообслуговування у денний та вечірній час і касиром за барною стійкою.

Форма організації виробництва – постачання крупнокусковими, мілкокусковими і порційними напівфабрикатами.

Розташування піцерії є дуже вигідним, оскільки вона знаходиться біля торгового центру.

Піцерія розташований в капітальній будівлі площею близько 100 кв. м. В будівлі піцерії розташовані обідній зал, де гості можуть скористатися продукцією піцерії і різними послугами, допоміжні приміщення для

виготовлення і реалізації продукції.

Діяльність ресторану будується на основі наступних принципів: відшкодування всіх витрат за здійснення виробничо-господарської діяльності доходами, залежність подальшого розвитку виробництва від ефективності роботи, зв'язок матеріального стимулювання працівників з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Підприємство здійснює свою діяльність на основі Статуту ТОВ «Pizza Celentano». Відповідно до ГОСТ Р 50762-2007 «Послуги громадського харчування» ресторан «Pizza Celentano» надає наступні види послуг:

- послуги харчування;
- послуги з виготовлення кулінарної продукції;
- послуги з організації споживання і обслуговування;
- послуги з реалізації кулінарної продукції;
- послуги з організації дозвілля тощо.

У піцерії має місце лінійна структура управління, графічно зображена на рисунку 2. 1 [35].

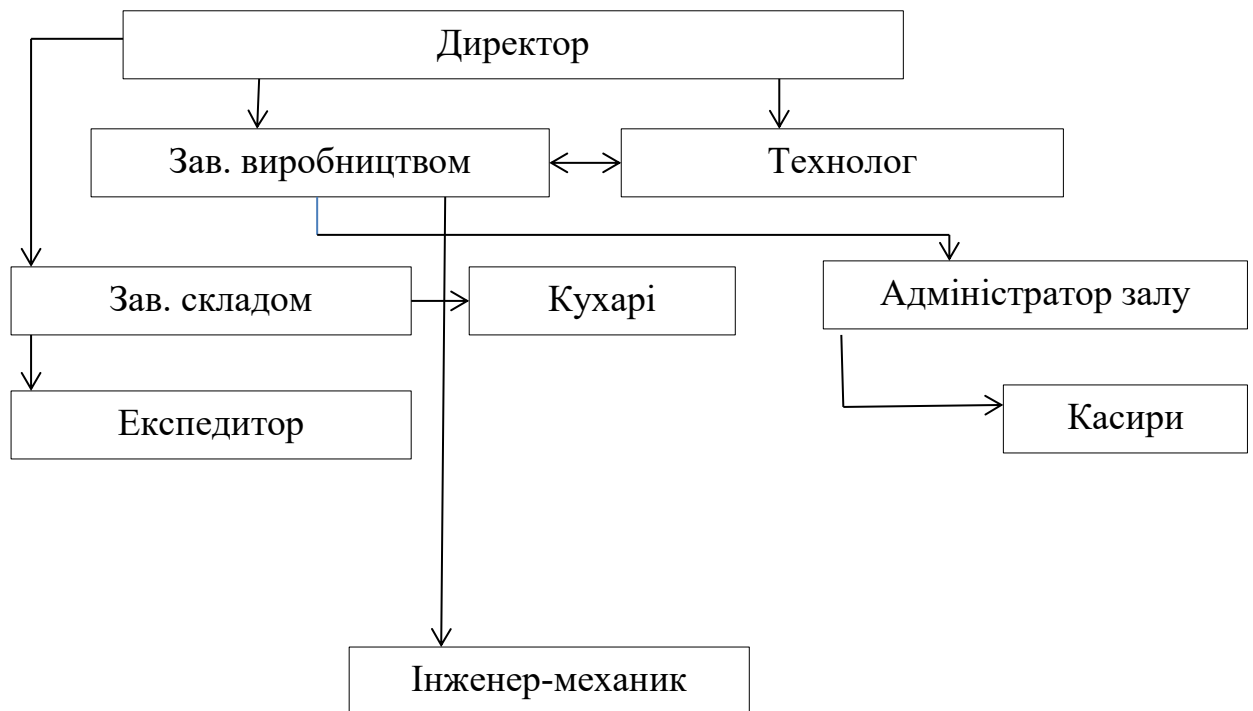


Рис. 2. 1 – Структура управління рестораном «Pizza Celentano»

Розглянемо посадові обов'язки деяких працівників.

Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів і іншого майна підприємства. Видає довіреності, відкриває в банках рахунки, користується правом розпорядження засобами. Він організовує проведення хімічних аналізів, забезпечує лабораторний контроль відповідності якості сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції чинним стандартам та технічним умовам.

Одночасно директор ресторану розпоряджається матеріально-грошовими коштами, набуває майно та інвентар, укладає договори та угоди, переміщує, звільняє (у відповідності з трудовим законодавством), заохочує працівників, накладає на них дисциплінарні стягнення.

Директор ресторану самостійно вирішує, кому і на скільки підвищити зарплату в межах зароблених коштів. Це підвищення відбувається за рахунок коштів самих підприємств. Розмір фонду оплати праці залежить від доходів, які підприємство отримує від реалізації продукції. При визначенні розміру фонду оплати праці (за стабільного нормативу) повинні бути забезпечені випереджаючі темпи зростання товарообігу.

Оскільки грошові виплати можуть підвищитися тільки при зростанні доходів ресторану, його роль керівника полягає в тому, щоб добитися від кожного працівника реальних результатів щодо поліпшення якості продукції, збереження сировини і матеріалів, зниження витрат і втрат і на цій основі підвищення рентабельності підприємства.

Друга людина в компанії – завідувач виробництвом ресторану. В його обов'язки входить:

- вивчення попиту споживачів;
- забезпечення раціонального використання сировини та організація кулінарної обробки сировини у відповідності з правилами технології

приготування страв високої якості;

- щоденне складання меню з урахуванням наявних продуктів і асортиментного мінімуму та здійснення бракеражу страв;
- складання графіків виходу на роботу і розстановка працівників;
- забезпечення додержання на виробництві правил санітарії та гігієни, охорони праці та техніки безпеки;
- своєчасне надання в бухгалтерію звіти про використання товарно-матеріальних цінностей.

Завідувачу виробництвом надано право вимагати від працівників суворого дотримання правил технології приготування їжі і санітарних правил, розставляти працівників відповідно до вимог виробництва та їх кваліфікацією, у разі необхідності переміщати працівників у межах виробництва.

Адміністратори ресторану керують усією роботою касирів, прибиральників залів.

У обов'язку адміністратора входить:

- контролювати персонал в дотриманні правил обслуговування відвідувачів, внутрішнього розпорядку, особистої гігієни, носіння форменого одягу;
- встановлювати спільно з працівниками порядок одержання, обміну і здачі офіціантами посуду та інших предметів сервірування;
- забезпечувати своєчасну підготовку залу до відкриття ресторану.

Протягом дня адміністратор, як правило, знаходиться в залі, стежить за підтриманням чистоти і порядку та правильністю сервірування столів. Перед відкриттям ресторану він інструктує офіціантів про майбутні форми обслуговування, перевіряє їхню готовність, знайомить з меню. Адміністратор зустрічає відвідувачів і допомагає їм у виборі місць, доручаючи подальше обслуговування офіціантів. Після закінчення робочого дня він зобов'язаний простежити за прибиранням залу, здачею офіціантами в касу авансових сум або виручки за день, здачею посуду,

приладів, отриманих під звіт; записати в спеціальний журнал-щоденник доручення, які необхідно виконати наступній зміні.

Касири зобов'язані здавати адміністратору забуті речі, а він повинен робити записи в журналі і доповісти про це директоріві.

Адміністратор керує бригадами касирів, складає графік виходу касирів та інших працівників на роботу та контролює його виконання. Крім того, забезпечує чіткий зв'язок виробництва і залу, спостерігає за правильністю відпуску готових страв та їх оформленням, видає касирам під звіт бланки рахунків, перевіряє складений касиром реєстр, в якому вказані номери та суми рахунків.

Адміністратор має право відстороняти від роботи касирів та інших працівників залу, що допустили порушення трудової дисципліни або з'явилися на роботу в неохайному вигляді. При виникненні конфліктів між працівниками і відвідувачами він повинен спробувати розв'язати їх. Якщо конфлікт виник із-за невідповідності страв вимогам технології (погано просмажене м'ясо, нехарактерний колір гарніру тощо), адміністратор вправі повернути їх для заміни, зажадавши правильного оформлення та належної якості страв.

Для поліпшення організації праці апарату управління в ресторані застосовуються різні засоби оргтехніки – це засоби розмноження та копіювання (принтер, ксерокс), друкуюча техніка (комп'ютер), засоби для зберігання і пошуку документів (шафи, стелажі, сейфи), засоби зв'язку (телефон), обчислювальна техніка, а так само меблі і обладнання для службових приміщень.

Касир повинен знати і вміти застосовувати на практиці правила і технічні прийоми обслуговування споживачів, основні правила етикету, правила сервірування столу. Він також повинен знати:

- види і призначення столового посуду, приладів, столового білизни, що застосовуються при обслуговуванні відвідувачів;
- правила і черговість подачі страв, напоїв, вимоги до їх

оформлення і температури, відповідність асортименту винно-горілчаних виробів характеру поданих страв;

- правила складання меню для банкетів;
- особливості обслуговування прийомів, банкетів, урочистостей та інших спеціальних заходів, а також окремих контингентів відвідувачів;
- характеристики страв і напоїв, як запропонувати їх клієнтам і дати необхідну інформацію про них у процесі обслуговування;
- правила експлуатації контрольно-касових апаратів, порядок оформлення рахунків і розрахунку по них з відвідувачем;
- основи психології та дотримання при обслуговуванні принципів професійної етики.

У відповідності з правилами внутрішнього розпорядку касири зобов'язані: вчасно приходити на роботу і дотримуватися встановлену тривалість робочого дня, виконувати розпорядження адміністратора та бригадира, суворо дотримуватися дисципліни праці, утримувати своє робоче місце в порядку і чистоті, точно виконувати вимоги охорони праці, техніки безпеки, санітарії та особистої гігієни, економити електроенергію, дбайливо ставиться до обладнання, інвентарю, майна і інших матеріальних цінностей.

Всі перераховані вище категорії обслуговуючого персоналу головним своїм завданням повинні вважати досягнення високого рівня надання послуг споживачам.

Сам процес обслуговування – це сукупність операцій, які виконуються виконавцем при безпосередньому контакті зі споживачем послуг при реалізації кулінарної продукції та організації дозвілля ресторану – це не тільки вид підприємства з економічною діяльністю, але і складна організаційна структура, яка характеризується розподілом цілей і завдань управління між цілими підрозділами і окремими працівниками [14; 48].

Таким чином, організаційна структура управління великим

рестораном складається з складу, співвідношення, розташування і взаємозв'язок окремих підсистем.

Розглянемо динаміку основних техніко-економічних показників ресторану «Pizza Celentano». До них відносяться:

- валовий товарооборот від реалізації продукції власного виробництва і закупних товарів;
- собівартість продукції підприємства;
- розмір валового доходу;
- величина витрат виробництва та обігу;
- розмір валового прибутку, прибутку до оподаткування та чистого прибутку;
- основні показники рентабельності: продажів, сукупних активів, основної діяльності.

Формування і розвиток кадрових ресурсів: на підприємстві 2/3 чисельності робітників – працівники зі стажем, з досвідом роботи, з відповідною кваліфікацією. Також на підприємстві практикується залучення та прийом на роботу молодих фахівців, також беруться на роботу практиканти з училищ та інститутів. Надалі інтенсивно розвивається формування бази молодих кадрів.

Дані показники діяльності та їх абсолютні і відносні відхилення представлені в таблиці 2. 2.

В результаті аналізу економічної діяльності підприємства встановлено, що значення всіх економічних показників збільшилися у звітному періоді порівняно з минулим. Трохи зросли показники обороту по продукції власного виробництва, витрат, операційних доходів і витрат. Сильно зросли значення обігу по покупним товарам, середньої зарплати, прибутку від реалізації і, як наслідок, чистого прибутку. Збільшення чистого прибутку свідчить про позитивної економічної діяльності та рентабельності підприємства.

Аналіз руху кадрового складу ресторану представлений у таблиці

2. 3.

У 2016 р. в ресторані спостерігається зниження плинності кадрів з 0,235 до 0,053, що позитивно позначається на якості роботи підприємства. Звільнення працівників за власним бажанням пов'язано з недостатньо високою оплатою їх праці.

Директор підприємства застосовує демократичний стиль. В цьому стилі керівник і підлеглі беруть участь у процесі прийняття рішень через двосторонню комунікацію і надання допомоги (підтримка, заохочення). Підлеглі, з точки зору керівництва, володіють достатніми здібностями і знаннями для виконання поставлених завдань.

Таблиця 2. 2 – Аналіз господарської діяльності ресторану «Pizza Celentano»

Показник	2015 р.	2016 р.	Відхилення, тис. грн. (+/-)	Відхилення, %
Товарооборот	4046	4781	+735	118,2
Гуртова реалізація продукції	202, 25	0	—	—
до товарообороту, %	5,0	0	—	—
оборот по продукції власного виробництва, тис. грн.	2427	2868	+1441	118, 2
до товарообороту, %	60	60	+0	100
оборот по покупним товарам, тис. грн.	1416	1912	+496	135,1
до товарообороту, %	35,0	40,0	+5,1	114,6
Валовий прибуток, тис. грн.	2427	3187	+760	131, 3
до товарообороту, %	66, 6	66, 7	+0, 1	100, 2
Витрати виробництва та обігу,	1662	1971	+309	118,6
до товарообороту, %	41,09	41,22	+0,13	100,3
Прибуток від реалізації, тис. грн.	765	1216	+451	159,0
до товарообороту, %	18,9	25,4	+6,5	134,4
Сума податку на прибуток, тис. грн.	183	243	+60	132, 5
до товарообороту, %	4, 5	5, 1	+0, 6	113, 3
Чистий прибуток, тис. грн.	581	973	+392	167,3
до товарообороту, %	14,4	20,4	+6,0	141,7

Виробничий процес є основою діяльності ресторану, що представляє собою сукупність взаємопов'язаних процесів праці, в результаті яких вихідна сировина перетворюється в готову продукцію. Ефективність організаційно-технологічного процесу і злагоджена робота всього підприємства в першу чергу залежить від раціональності організації виробничого процесу на підприємстві, яка включає взаємозв'язок виробничих і допоміжних приміщень підприємства харчування, кількість і правильну розстановку обладнання, його завантаження протягом роботи підприємства, що залежить від виробничої програми, тому в першу чергу необхідно розглянути організацію виробництва продукції у ресторані.

Таблиця 2.3 – Аналіз кадрового складу ресторану «Pizza Celentano»

Показник	2015 р.		2016 р.	
	осіб	питома вага, до повного штату, %	осіб	питома вага, до повного штату, %
1. Численість на початок року (укомплектованість штату)	19	100	17	93, 3
2. Звільнено за власним бажанням, всього	4	21,0	1	5, 3
в т.ч. робітників виробництва	2	10,5	0	
касирів	2	10,5	1	
3. Прийнято знов, всього	2	10,5	3	15, 8
в т.ч. робітників виробництва	0	10,5	2	10, 5
касирів	2		1	5, 3
4. Численість робітників на кінець року	17	93,3	19	100
5. Коефіцієнт плинності кадрів (стр. 2: стр. 4)	0,235		0,053	

Ресторан «Pizza Celentano» відноситься до підприємств з цеховою структурою. Цеху в ньому діляться на заготівельні (овочевий, м'ясо-рибний), доготовочні (холодний, гарячий). В кожному цеху організовуються технологічні лінії, тобто ділянки, оснащені необхідним

обладнанням для певного технологічного процесу.

Рух виробничих потоків сировини, напівфабрикатів і готової продукції здійснюється наступним чином: сировина і покупні товари надходять на підприємство через завантажувальну і розподіляються по коморах і охолоджуваних камерах.

З складських приміщень сировина надходить у заготівельні цехи, де проходить вироблення напівфабрикатів для постачання доготовочних цехів.

Приготовлені напівфабрикати транспортують в гарячий або холодний цехи, використовуючи для цього пересувні стелажі з листами або лотками, де виробляють приготування страв. Готові страви надходять на роздачу. Кормові та технічні відходи з усіх цехів та мийних відділень направляють в камеру відходів.

В овочевому цеху здійснюється технологічний процес обробки овочів складається з сортування, миття, очищення, промивання і нарізка. Овочевий цех має зручний зв'язок з холодним і з гарячим цехами. В овочевому цеху немає окремого кухаря, так як підприємство невелике. Первинною обробкою овочів за сумісництвом займаються кухаря гарячого цеху. Цех має штучне освітлення, допустиму температуру в інтервалі 18 – 23 °C і відносну вологість повітря 60 – 70 %. Робочі місця оснащені інструментами, маркованими відповідно: ножі (для чищення овочів, карбовочний, коренчатий), терки для овочей, контейнери для зберігання овочів, бачки для збирання відходів.

М'ясо-рибний цех призначений для обробки м'яса, птиці, риби та морепродуктів. Враховуючи специфічний запах риби, організовані роздільні потоки обробки м'яса і риби. Крім роздільного устаткування виділяються окремо інструменти, обробні дошки, промарковані відповідно для м'яса, риби, птиці. У цеху немає окремого кухаря, обробкою продуктів займаються кухаря гарячого цеху, як тільки в цьому виникає потреба.

Гарячий цех є основним цехом підприємства, в якому завершується технологічний процес приготування їжі, а також виробляється тепла обробка продуктів для холодного цеху. З гарячого цеху страви надходять безпосередньо на роздавальну. Гарячий цех в ресторані займає центральне положення і має зручний зв'язок з роздавальною, холодним цехом, мийною кухонного посуду. Страви гарячого цеху порціонують і оформляють у відповідності із замовленням, які прийшли з залу ресторану.

Холодний цех призначений для приготування холодних закусок. Частина продукції цеху надходить в реалізацію без попередньої теплової обробки, поетом до холодного цеху (приміщення, обладнання, працівників) висуваються високі санітарно-гігієнічні вимоги. У холодному цеху основними виконуваними операціями є нарізка, порціонування і оформлення холодних закусок. Страви холодного цеху порціонуються і оформляються у відповідності із замовленням, які прийшли з залу.

З недоліків, притаманних цехам можна виділити наступне: важливим недоліком роботи виробничих цехів ресторану є використання застарілого обладнання, яке іноді виходить з ладу, що збільшує часові витрати. Крім того, не все обладнання використовується в технологічному процесі, тому виробнича програма не велика. Щоб виявити обладнання, яке не використовується на повну потужність, необхідно провести її аналіз. У м'ясорибному цеху універсальний привід краще поміняти на електричну м'ясорубку. У ресторані відсутні гумові килимки перед електричним обладнанням, так само немає правил з техніки безпеки перед устаткуванням, що піддає життя працівників небезпеки.

Необхідно відзначити, що в ресторані є і барне обладнання, склад якого відображено в додатку Б.

При аналізі ефективності використання обладнання слід зауважити, що обладнання у виробничому циклі повинно використовуватися рівномірно і економічно. Найчастіше кухарі воліють користуватися ручною працею, а не засобами механізації.

Для визначення ефективності роботи обладнання розраховують фактичний коефіцієнт використання встановленого обладнання. Фактичний коефіцієнт використання обладнання розраховується за формулою:

$$A_{\text{факт.}} = \frac{t_{\text{факт.}}}{T} \quad (2.1)$$

де $A_{\text{факт.}}$ – фактичний коефіцієнт використання обладнання; $t_{\text{факт.}}$ – фактичний час роботи устаткування, хв.; T – час роботи цеху, хв.; $T=12$ год. =720 хв.

Отримані результати зведемо в таблицю 2. 4.

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності використання обладнання в ресторані

Найменування обладнання	Коефіцієнт використання	
	фактичний	оптимальний
М'ясорибний цех		
Привід універсальний П-П	0,28	0,3
Овочевий цех		
Картофелеочистка МОК-125	0, 31	0, 3
Холодний цех		
Привід універсальний П-П	0, 01	0, 3
Гарячий цех		
Плита електрична ПЕСМ-4	0,5	0, 6
Плита електрична ПЕСМ-4	0,5	0, 6
Плита електрична ПЕСМ-4	0,45	0, 6
Плита електрична ПЕСМ-4	0	0, 6
Кип'ятильник КНЕ-100	0, 4	0, 6
Привід універсальний П-П	0, 2	0, 3
Пательня електрична СЕСМ-0, 2	0, 56	0, 6
Шкаф жарочний ШЖЕ-0,51	0, 65	0, 6
Кофеварка	0,69	0,6
Міксер	0, 34	0, 3
Соковитискач	0,25	0,3

За даними таблиці видно, що не все встановлене обладнання використовується ефективно. У гарячому цеху не використовується плита

електрична, у холодному цеху – привід універсальний.

Ресторан «Pizza Celentano» пропонує своїм клієнтам продукцію наступних асортиментних груп:

- піцца;
- страви італійської кухні;
- страви із серії «Сніданок»;
- пиво та інші алкогольні напої;
- безалкогольні напої;
- морозиво.

Асортимент власної продукції ресторану «Pizza Celentano».

Найпопулярніше італійська страва – піца широко представлено в ресторані – в меню 12 найменування піц. (+ 13 додаткових начинок)

В асортимент «Pizza Celentano» входять і традиційні варіанти піци. Приміром, «Маргарита» і «Гавайська». А так же ряд страв, виготовлених за оригінальними рецептами.

Меню піцерії постійно оновлюється: останнім «поповненням» стала закрыта піца «Кальцоне». До складу якої входять пепероні, яйце, перець болгарський, гриби, сир «Моцарелла», фірмовий соус.

Також в меню представлена фірмова піца «Pizza Celentano», до складу якої входять бекон, сосиски, шинка, гриби, сальмі, мариновані огірочки, солодкий перець, сир «Моцарелла» та фірмовий соус.

Зараз у ресторані можна спробувати не тільки піцу. В меню ресторану представлені національні страви Італії. У меню представлені всілякі гарячі страви і закуски. Оригінальний ягня, що подається з лаймом, ананасом і мікс-соусом порадує любителів м'яса, а запечена по-амазонски лосось із загадковою назвою «Вермелье пейш» сподобається тим, хто віддає перевагу рибі.

Крім піци, в меню ресторану «Pizza Celentano» представлено кілька варіантів найсмачнішої італійської пасти, приготованих досвідченими кухарями.

З радістю приходять в піцерію «Pizza Celentano» і ті, хто бажає підкріпитися зранку – адже тут їм пропонують сніданок, який складається з п'яти страв на вибір. Відвідувачам пропонується покуштувати вівсяку, яечню, омлет, сирники та ліниві вареники.

Для того, щоб зрозуміти, які страви користуються найбільшим попитом, а які, можливо, необхідно виключити з меню ресторану, порівнюємо відсоток випуску страв за основними групами з реальним попитом споживачів в таблиці 2. 5.

Таким чином, за даними таблиці 2.5 видно, що в ресторані спостерігається підвищений попит на піци і сніданки, в той час як на гарячі та холодні страви, а також десерти – зниження попиту.

Таблиця 2.5 – Кількість страв за групами

Вид	Співвідношення страв, %	Реальний попит, %	Відхилення від реального попиту, %
Десерти та салати	18 42	16, 6 48, 5	1, 4 +6, 5
Піци			
Страви італійської кухні	24 16	13, 5 21, 4	10, 5 +5, 4
Сніданок			
Всього	100	100	0

Ресторан «Pizza Celentano» самостійно визначає асортиментний перелік у відповідності зі спеціалізацією, наявними сировиною, сезоном року та з урахуванням попиту споживачів. Формування меню і облік руху продуктів ведеться в програмі «R-Keeper».

Меню – це документ, призначений для інформування споживачів про асортимент продукції, напоїв, їх кількісних характеристиках (вихід страв і ціна). Меню друкується на принтері на кольоровий спеціальному папері і підписується директором, але для споживачів воно ламінується та частково дублюється над зоною кухні.

Таким чином, меню виконує насамперед функцію документа, що передбачає дотримання певних обов'язкових вимог, які регламентуються «Правилами надання послуг громадського харчування» до них відносяться:

- фірмове найменування пропонованої продукції із зазначенням способів приготування страв і вхідних в них основних інгредієнтів;
- відомості про масу порцій готових страв;
- вартість страв.

Крім зазначеної функції, меню виконує ряд інформаційних функцій, будучи візитною карткою, носієм реклами.

Вигляд меню ресторану – а ля карт, коли гостей обслуговують картки з вільним вибором страв. Меню прикрашена емблемою підприємства, віддруковано чітким шрифтом, на високоякісному папері.

На кожну страву розроблено техніко-технологічна карта (ТТК) для забезпечення правильності проведення технологічного процесу, випуску продукції високої якості, полегшення розрахунків кількості сировини і напівфабрикатів, необхідних для приготування продукції. Окремо складені технологічні карти (ТК) на гарніри.

Розробка плану-меню у ресторані базується на матеріалі, що відбиває кількість і склад споживачів, стан і можливі коливання кон'юнктури попиту на окремі види продукції, перспективу постачання підприємства продуктами, враховується кваліфікація кухарів, технічне оснащення підприємства.

Завантаження залу ресторану протягом роботи підприємства по годинах наведена на рисунку 2. 2.

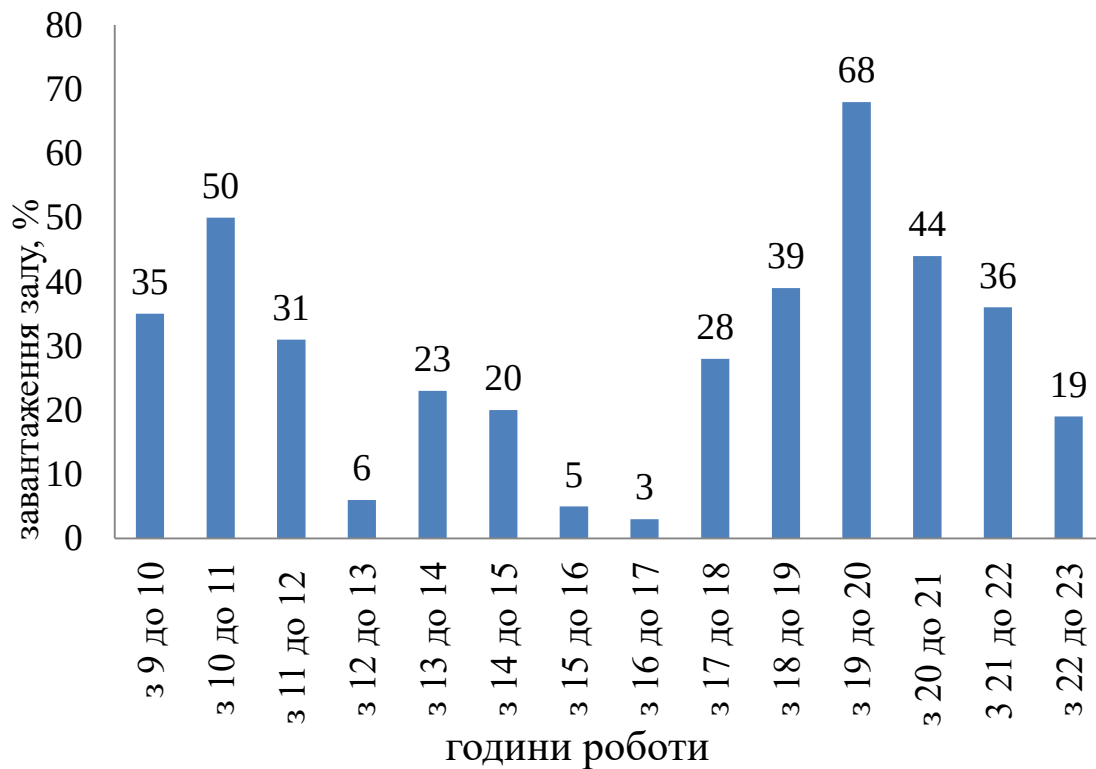


Рис. 2.2 – Завантаження залу ресторану протягом дня

Зауважимо, що максимальна кількість відвідувачів спостерігається в ранкові години, тобто в період сніданку, а також у вечірні години – з 17 до 21 години (68%).

Кількість споживачів за день знаходиться за формулою:

$$N_{\text{ч}} = \frac{P \times z \times x}{100} \quad (2.2)$$

де P – кількість місць в залі, місць; z – оборотність місця у залі протягом даного години; x – завантаження залу даний годину, %.

Потім визначається кількість споживаних страв за формулою:

$$n = N \times m \quad (2.3)$$

де N – кількість споживачів протягом дня, чол; m – коефіцієнт споживання страв.

Для подібних ресторанів, з коефіцієнт споживання страв дорівнює 3,0. А кількість споживачів протягом дня та спожитих страв – 681

одиниць.

В таблиці 2.6 наведено визначення кількості споживачів ресторану з урахуванням даних рисунка 2. 2.

Всього за день 241 особа.

Таблиця 2. 6 – Визначення кількості споживачів ресторану

Години роботи	Оборотність місця за годину, раз	Середнє завантаження залу, %	Кількість осіб, що харчуються, чол.
9 – 10	2,0	35	28
10 – 11	2,0	50	49
11 – 12	2,0	31	31
12 – 13	2,0	6	6
13 – 14	1,5	23	20
14 – 15	1,5	20	19
15 – 16	1,0	5	4
16 – 17	1,0	3	2
17 – 18	0,5	28	22
18 – 19	0,5	39	12
19 – 20	0,5	68	17
20 – 21	0,5	44	11
21 – 22	0,5	36	15
22 – 23	0,5	19	5

При плануванні випуску реалізації страв у ресторані, враховується популярність страв, тобто в більшій кількості планується до випуску тих страв, які частіше за інших користуються попитом у споживачів.

2. 2. Аналіз конкурентного середовища ресторану

Сьогодні дуже важливо враховувати інфраструктуру підприємства, тобто зовнішнє навколишнє середовище. До неї відносяться постачальники, конкуренти, споживачі тощо.

Що стосується постачальників ресторану «Pizza Celentano», компанія віддає перевагу фірмам, які постачають сировину своїм автотранспортом, оскільки на цьому економляться транспортні витрати підприємства. І

оптовим постачальникам, що пропонують широкий асортимент продукції і сировини, які мають ціни дещо нижчі інших фірм, але і відрізняються високою якістю продукції і сировини. Крім закупа продуктів у основних постачальників, ресторан закуповує деякі продукти (зелень, кетчуп) у магазинах та на ринках міста Запоріжжя. Закупівлі здійснюються за накладними за готівковий розрахунок. В загальному обсязі поставок закуп товарів від іногородніх постачальників склав 25 %. Поставка товару на підприємстві представлена на рисунку 2. 3.

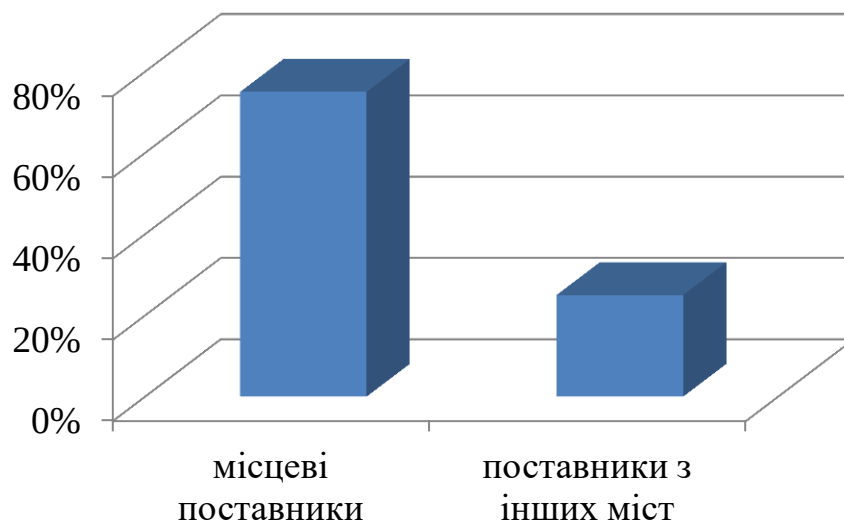


Рис. 2.3 – Постачання товарів на підприємство в 2016 р.

Аналіз постачальників за основними показниками стабільності (строки, обсяг, якість) порушень не виявив.

При проведенні досліджень зовнішнього середовища так само необхідно не забувати і про можливих конкурентів. Не дивлячись на те, що в районі ресторан «Pizza Celentano» немає потенційних конкурентів, тим не менш, в місті є ряд закладів такою ж доступності. З ряду схожих компаній, виділяються два ресторани, здатних надати конкуренцію «Pizza Celentano».

Аналізуючи ситуацію на ринку збуту послуг ресторану можна прийти до висновку, що основними конкурентами є підприємства харчування: ресторан «Melrose» та ресторан «Пау-Бай». Їх продукція завжди відрізняється гарною якістю, широким асортиментом, у меню

великий вибір піц.

Фактори конкурентоспроможності ресторану «Pizza Celentano» і його безпосередніх конкурентів на ринку громадського харчування наведено в таблиці 2. 7.

Виходячи з даних таблиці 2. 7, можна зробити висновок, що основними конкурентними перевагами інших ресоранів є широкий асортимент і постійні клієнти, послуги.

Таблиця 2. 7 – Фактори конкурентоспроможності

Фактори	Назва підприємств		
	Melrose	Pizza Celentano	Пау-Бау
Якість та асортимент кухні	Широкий асортимент страв американської, японської, європейської та італійської кухні високої якості.	Широкий асортимент італійської кухні високої якості.	Широкий асортимент страв європейської та італійської кухні хорошої якості.
Ціна середнього чеку, грн.	250	250	175
Репутація серед споживачів	Хороша, постійні клієнти.	Хороша, постійні клієнти.	Хороша, постійні клієнти.
Послуги	Безкоштовна доставка; бізнес-ланч; проведення банкетів; їжа на винос; спеціальне меню (блине, гриль, пивне).	Піца за власним смаком; гриль; проведення банкетів; on-line замовлення.	Спеціальне меню (дитяче, пісне).

Слабкою стороною є ціна середнього чека перед «Melrose». У той же час слабкою стороною є і широта послуг порівняно з рестораном «Пау-Бау». Тим не менш, всі три компанії знаходяться приблизно на одному рівні, тому серед них може бути жорстка конкуренція. Особливо

з «Melrose» оскільки заклади знаходяться поруч. То що, кафе ввела в свій асортимент страви італійської кухні, зокрема піцу, яка лідирує за відсотку продажів в «Pizza Celentano», може ускладнити становище даного ресторану в тому, що відбудеться відтік клієнтів в бік кафе «Melrose».

Будь-який ринок складається зі споживачів, що відрізняються один від одного своїми смаками, бажаннями, потребами і пріоритетами. Тому здійснення успішної діяльності передбачає врахування індивідуальних переваг різних категорій споживачів.

Вивчаючи споживачів, слід зрозуміти, що вони цінують у товарі або послугі, скільки вони готові заплатити, споживачі дивляться на ваш товар порівняно з конкурентним, яким буде майбутній попит. Виробникові необхідно розуміти потреби, інтереси і смаки споживачів. Це допоможе так сформулювати пропозицію товарів і послуг, щоб повно задовольнити всі потреби покупця.

Щоб виявити сегмент ринку, на якому працює підприємство, і вирішити проблему, з якою останнім часом ресторан зіткнувся – попит на його послуги з боку споживачів не досягає обсягів, необхідних для отримання бажаної прибутку. Необхідно було маркетингове дослідження, результати якого могли б визначити подальшу політику ресторану. Для цього співробітниками ресторану «Pizza Celentano» було проведено анкетування відвідувачів. Анкету заповнили 200 осіб. Основними критеріями сегментації є: вік, стать, освіта, основний рід занять, частота відвідувань, час відвідування.

Також при заповнюванні анкети було запропоновано вказати, в якій компанії вони зазвичай відвідують ресторан, що їм сподобалося і з якими проблемами при відвідуванні вони зіткнулися.

Частково результати анкетування представлені в таблиці 2. 8.

Виходячи з даних таблиці 2.8 можна зробити наступні висновки. Основними споживачами послуг ресторану є люди молодого і середнього віку, від 18 до 45 років. Серед відвідувачів переважають чоловіки: їх

налічується 59 % проти 41 % жінок.

Таблиця 2.8 – Результати анкетування споживачів ресторану «Pizza Celentano»

Критерії	Кількість, чол.	Частка, %
1. Вік, років		
до 18 років	6	3
18 – 30	98	49
31 – 45	77	38
Старше 45	19	10
2. Стать		
Жіноча	82	41
Чоловіча	118	59
3. Місячний прибуток, грн.		
менше 3000	16	8
3200 – 4500	143	72
4500 – 5000	41	21
більше 5000	0	0
4. Частота відвідувань ресторану		
Зайшов перший раз	39	20
Буваю зрідка	105	52
Буваю регулярно	56	28
5. Що сподобалось в діяльності ресторану		
Доступні ціни	46	23
Широкий асортимент та висока якість страв	48	24
Висока якість обслуговування	42	21
Інше	64	32
6. Що не сподобалось в діяльності ресторану		
Дефіцит вільних столиків у вечірній час	76	38
Відсутність системи знижок	59	30

Продовження таблиці 2. 8

Критерії	Кількість, чол.	Частка, %
Неуважність персоналу	21	11
Інше	44	22

В основному клієнти ресторану – це працююче населення (81%). Також майже п'яту частину відвідувачів складають студенти (18%).

Велика частина відвідувачів ресторану (72 %) – отримують середній для даного міста щомісячний дохід – від 3200 до 4500 грн.

Такого рівня доходу достатньо для того, щоб людина могла іноді дозволити собі пообідати або поужити поза домом, але мало для відвідування дорогих елітних закладів. 28% респондентів відвідують ресторан регулярно, 52 % респондентів – бувають зрідка. Причини вибору ресторану наступні (див. рис. 2. 3).

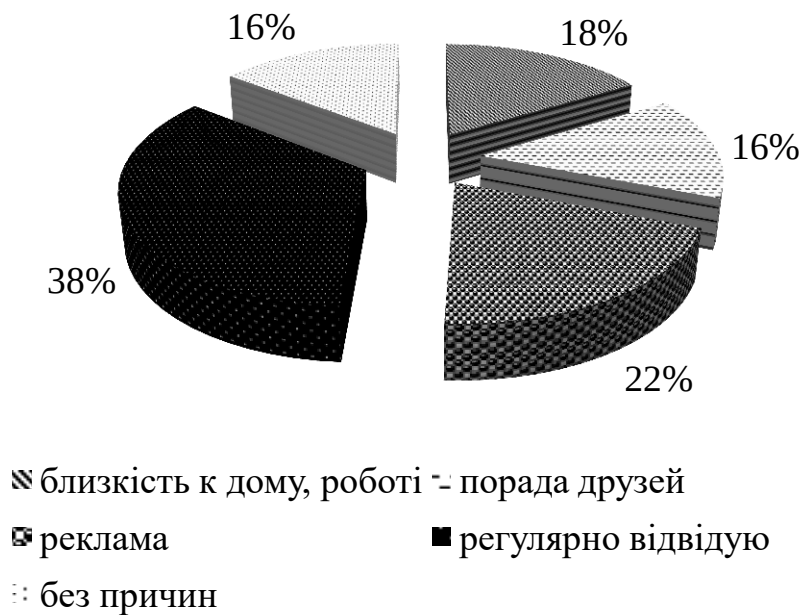


Рис. 2.3 – Причина вибору ресторану «Pizza Celentano»

Переважна кількість клієнтів відвідують ресторан вранці з 9 до 12 години (65%) і ввечері з 18 до 21 години (72%). Це пов'язано з тим, що основними клієнтами піцерії є працююче населення, і час відвідування піцерії прив'язаний або до ранкової години, або до закінчення робочого дня. З 13 до 17 годин відвідувачів мало.

Більш половини клієнтів відвідує ресторан одноосібно (5 %) або вдвох (43%). 39 % – це компанії з трьох осіб, і 13% – з чотирьох (див. рис. 2. 4).

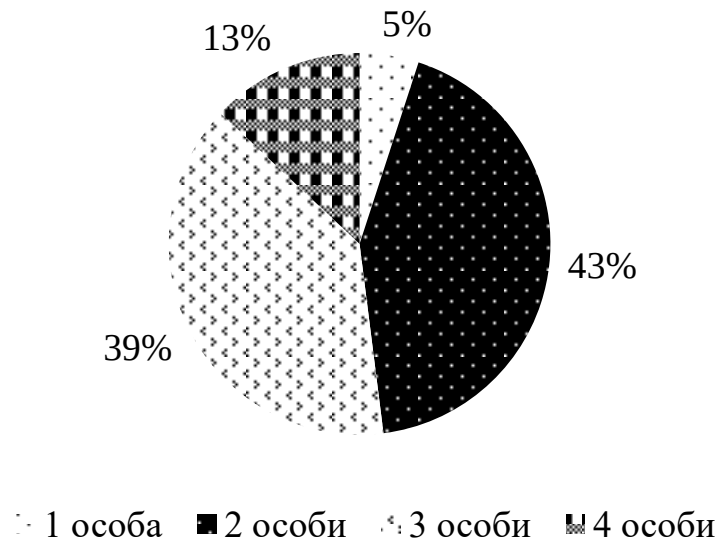


Рис. 2.4 – Сегментація споживачів ресторану «Pizza Celentano» за чисельністю груп

Це означає, що в ресторані не раціонально розподілені посадочні місця. В «Pizza Celentano» є 6 чотиримісних столиків, 4 трьохмісних, а 43% відвідувачів вистачило б двомісних. Одному або двом людям доводиться займати чотиримісні столи, і залишилися незайнятими місця цих столиків простоюють, не приносячи ніякого доходу.

Саме тому найпоширенішою скаргою опитаних (38 %) є дефіцит вільних столиків у вечірній час, в той час близько половини чотиримісних столів займають компанії з 2 осіб. Також 30% відвідувачів скаржаться на відсутність будь-яких знижок і 11 % на неуважне поводження персоналу. Тим не менше, більшість респондентів досить високо оцінює піцерію: 46 % відзначають доступність цін на продукцію, 48 % широкий асортимент та високу якість страв, 42% респондентів задоволені якістю обслуговування. У той же час, було висловлено низку побажань: 38 % опитаних запропонували влаштовувати в ресторані розважальні заходи; 29 % побажали побачити більшу різноманітність в асортименті.

Половина опитаних готові заплатити за свій обід від 120 до 250 грн. 36% залишать менше 120 грн. Більше 500 грн. готові заплатити всього 8 % – жінки від 25 і чоловіки від 35 років (див. рис. 2.5).

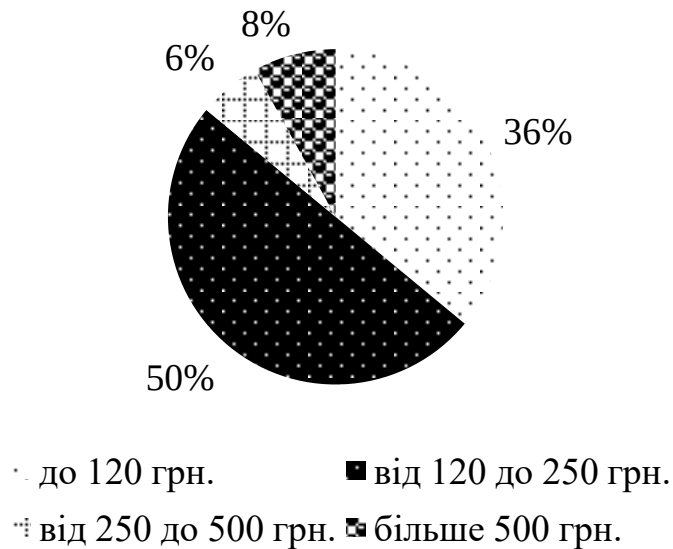


Рис. 2. 5 – Середня сума, яку відвідувачі готові витратити в ресторані «Pizza Celentano»

Таким чином, за результатами проведеного аналізу споживачів є:

- 1) визначення цільового сегменту споживачів;
- 2) виявлення резервів збільшення відвідувачів та обсягів реалізації послуг.

Середньостатистичний відвідувач ресторану – молодий працюючий чоловік, який заробляє 3200 – 4500 грн. на місяць, зрідка відвідує ресторан в обідній або вечірній час з одним супутником (супутницею).

Резервами збільшення обсягів реалізації послуг є:

- збільшення числа одночасно обслуговуваних клієнтів за рахунок більш раціонального поєднання чотиримісні та двомісні столиків замість 6 наявних на сьогоднішній день чотиримісних;
- стимулювання частоти відвідування ресторану за рахунок введення системи знижок та рекламних акцій;
- залучення клієнтів в «мертвий час».

З аналізу зовнішніх факторів та внутрішньої діяльності ресторану випливає те, що підприємство має потенціал для закріплення своїх позицій і розширення впливу на ринку надання послуг громадського

харчування. Керівництву необхідно провести розробку стратегії на найближчий час і на перспективу.

В SWOT-аналізі наведено деякі стратегічні дії, спрямовані на придбання більшої самостійності і зміцнення позицій ресторану. Реалізація навіть деяких з них дозволить перетворити ресторан у конкурентоспроможне підприємство і ефективно обслуговувати свій сегмент ринку (див. табл. 2. 9).

Таким чином, для подальшого ефективного розвитку бізнесу ресторану можна запропонувати наступні напрямки:

1. Впровадження у виробничий процес сучасного виду обладнання.

Ця пропозиція обумовлена наступними фактами:

SWOT-аналізу ресторану «Pizza Celentano» показує, що слабкими сторонами є те, що:

- не все обладнання ресторану задіяно у виробничому процесі;
- у роботі не використовуються сучасні види обладнання.

Все це позначається на ефективності діяльності підприємства.

У той же час, процес модернізації виробничих процесів і технологічних ліній стійко зрісся з ритмом сьогоденного дня, і вносить відповідні корективи та зміни в процеси виробництва, які панують на кухнях рестораторів. Удосконалення технологічного устаткування по приготуванню їжі, впровадження досконалих технологій обробки інгредієнтів для приготування страв ресторанам дозволяють знижувати витрати й отримувати додатковий прибуток.

Сьогодні суттєвим важелем прогресу в справі приготування їжі стало впровадження у технологічні процеси кухні пароконвектоматів. Пропоновані виробниками сучасні агрегати істотно економлять не тільки кухонне простір, замінюючи в одному виконавця два, а то і три його попередника: котел, плиту і фритюрницю, але і споживання енергії на приготування страв, зберігаючи при цьому всі їхні переваги смаку, соковитості і зовнішнього вигляду.

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналізу ресторану «Pizza Celentano»

Сильні сторони – S	Слабкі сторони – W
Популярність на ринку, позитивний імідж. Забезпеченість персоналом. Наявність постійних споживачів. Широкий асортимент меню. Стабільні зв'язки з постачальниками. Наявність власного повноцінного веб-сайту. Послуга on-line замовлень. Управління підприємством на основі системи R-Keeper.	Не все обладнання задіяно у виробничому процесу. Не використовуються сучасні види обладнання. Відсутність програм знижок для споживачів.
Можливості – O	Загрози – T
Можливості для розвитку ресторанного бізнесу. Державна підтримка малого та середнього бізнесу, до якого належить ресторанний бізнес. Доступність кредиту на розвиток бізнесу. Розвиток НТП в сфері ресторанного бізнесу. Попит на послуги громадського харчування.	Підвищення конкуренції. Політична нестабільність. Економічна нестабільність. Зниження платоспроможного попиту.

2. Розробка ефективної системи знижок для споживачів.

Впровадження даного заходу допоможе збільшити приплив відвідувачів ресторану в глухі годинник, підвищить оборот, а так само може бути цікаво для постійних клієнтів.

Розробка ефективної системи знижок – відноситься до одного з напрямків стимулювання збуту, визначають конкретні методи та прийоми взаємодії продавця і покупця, які підштовхують клієнта до купівлі, в даному випадку ресторану і його відвідувача.

Стимулювання збуту як елемент комплексу комунікацій являє собою систему прийомів, способів, акцій, призначених для посилення відповідної реакції цільової аудиторії на різні заходи в рамках маркетингової стратегії ресторанного підприємства в цілому і його комунікаційної стратегії зокрема. Стимулювання збуту є засобом короточасного впливу на ринок. Однак ефект від заходів щодо стимулювання збуту досягається значно

швидше, ніж у результаті використання інших елементів комунікацій.

Стимулювання збуту використовується, головним чином, для пожвавлення упалого попиту, підвищення обізнаності клієнтів про послуги що пропонуються, для створення ним необхідного іміджу. Іншими словами, покупці, на яких спрямовані заходи стимулювання, отримують щось безкоштовно, або за меншу ціну, або з великими зручностями, причому все це виходить адресатом додатково, понад того, що обумовлюється основною стандартною угодою з продавцем.

3. Розширення частки ринку громадського харчування в місті Запоріжжя, за рахунок відкриття літнього кафе в парковій зоні.

Це дозволить отримати додаткове джерело доходу і підвищити конкурентоспроможність ресторану. Впроваджуючи цей захід у свою діяльність, ресторан не тільки зможе розширити свою діяльність у сфері послуг громадського харчування міста, але і при цьому зможе створити сприятливі умови для відпочинку городян.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ РЕСТОРАНУ «PIZZA CELENTANO»

3. 1. Заходи щодо підвищення ефективності роботи ресторану

Говорячи про підвищення ефективності роботи підприємства ресторанної галузі слід звернути увагу на слабкі місця в його діяльності (див. рис. 3. 1).

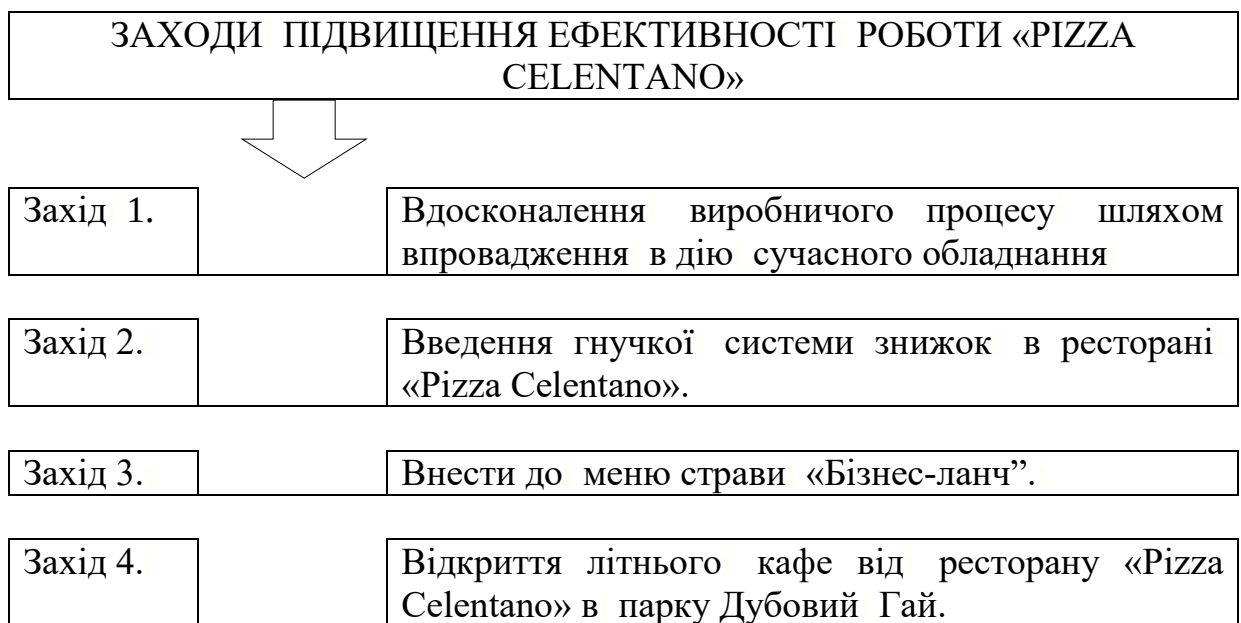


Рис. 3.1 – Заходи щодо підвищення ефективності роботи ресторану «Pizza Celentano»

Захід 1. Вдосконалення виробничого процесу шляхом впровадження в дію сучасного обладнання.

Один з джерел економічного зростання підприємства стає підвищення ефективності використання основних фондів, яке на підприємстві харчування проявляється у збільшенні обсягу товарообігу, прибутку, економії витрат праці. Інтенсивне використання основних фондів дає можливість отримувати продукцію громадського харчування

без додаткових капітальних витрат.

Впровадження нової техніки – одне з найважливіших напрямів науково-технічного прогресу і вдосконалення комерційної діяльності ресторану.

Гарячий цех в ресторані займає центральне місце, в ньому завершується технологічний процес приготування їжі. Цех повинен бути оснащений сучасним обладнанням. Сучасна кухня повинна бути максимально компактною, економічною і ефективною: обладнання не повинно простоювати або мати обмежену сферу застосування. Тому пропонуємо підприємству ввести в експлуатацію пароконвекційну піч, яка є втіленням багатофункціонального використання теплового обладнання.

Пароконвекційна піч поєднує в собі можливості духовок, пателень, пароварок, кондитерських печей. Вони дозволяють в залежності від обраного режиму роботи, смажити, готувати на пару, гасити, випікати, розігрівати і виконувати інші операції при різних температурах, в тому числі низьких, з зволоженням і використанням гарячого пару. При приготуванні в пароконвектоматах продукти зберігають колір, вітаміни і натуральний смак та ін. Переваги пароконвекційних печей – швидкість приготування, простота в експлуатації, розміри, економічне енерго- та водоспоживання. Економію енергоресурсів ПКП забезпечує, зокрема, за рахунок того, що практично не нагріває навколишній простір, це дозволяє не встановлювати додаткові вентотсоси. Завдання пароконвектомата полягає в тому, щоб зробити роботу кухаря оптимальної, приємною і легкою. Введення нового устаткування веде до збільшення обсягу виробництва, підвищення якості, скорочення витрат і збільшення прибутку.

Розглянемо варіант покупки підприємством пароконвекційного апарату марки BOURGEOIS серії SE-UCRU 2012 (виробництво Франція) за рахунок власних коштів (прибутку). Ця серія апаратів створюється з урахуванням вимог кухарів і поєднує в собі виключно просте

обслуговування і продумані деталі. Оптимальний набір функцій, зручне програмування, а також надійність і міцність матеріалів гарантують незмінно високу якість випущених страв при мінімальних час – і трудовитрати.

При установці пароконвектомату зростає продуктивність праці працівників виробничої групи (в середньому на 1%), поліпшуються органолептичні показники страви, а відповідно зростає товарообіг (див. табл. 3. 1).

Таблиця 3.1 – Економічна ефективність установки пароконвектомату

Показник	2017 р.	Розрахунок	Приріст показника
Кількість виробничих робітників, чол.	5	–	+0
Продуктивність праці працівників виробництва, тис. грн.	1076	$\frac{1076 \times 1\%}{100\%}$	+10, 76
Товарооборот по продукції власного виробництва, тис. грн.	5382	$(10, 76 + 1076) \times 5$	5433

Таким чином, товарообіг по продукції власного виробництва ресторану може зрости на 5433 тис. грн.

Захід 2. Введення гнучкої системи знижок в ресторані «Pizza Celentano».

У ресторані повинна бути створена гнучка система знижок. До впровадження пропонується наступна система знижок.

1. Знижка на продукцію ресторану з 16 до 18 годин.

Розмір знижки 20% тільки в робочі дні (270 днів у році). Планований приріст товарообігу в середньому 25%.

Економічна ефективність: 168, 7 тис. грн.

2. Знижка постійним клієнтам по карті «Улюблений гість».

Постійні клієнти, відвідують ресторан 2 – 3 рази на тиждень. За словами касирів, їх кількість становить у середньому 50 осіб. Тому

передбачається спочатку випустити 100 карток постійних клієнтів. Карта постійного клієнта буде давати постійну знижку в розмірі 5 % на продукцію ресторану. Передбачається, що збільшиться відвідуваність ресторану постійними клієнтами, а також їх супутниками.

Захід 3. Внести до меню страви «Бізнес-ланч».

«Бізнес-ланч» – досить поширена послуга, яка допоможе привабити людей у денну годину і забезпечить ресторану підвищення його ефективності. Зважаючи на те, що наш заклад знаходиться в центрі міста у торговому центрі, це забезпечить великі потоки людей в будні дні. Спочатку ціна буде встановлюватися виходячи з собівартості при незначної частки прибутку, щоб ціна продукції приваблювала клієнтів (в денний час), тим самим, рекламуючи підприємство через відвідувачів і створюючи сприятливу думку споживачів. Відвідувачам буде запропоновано покуштувати салатів, основних страв, а також гарнірів.

Захід 4. Відкриття літнього кафе від ресторану «Pizza Celentano» в парку Дубовий Гай.

Розглянемо напрям використання отриманого прибутку підприємства у створення нового підрозділу ресторану «Pizza Celentano». Пропонується відкрити літнє кафе від ресторану в парку.

На сьогоднішній день необхідність відкриття літнього кафе в Дубовому Гаї актуальне. Особливо гостро ця проблема відчувається в місці передбачуваного розміщення літнього кафе. У цьому районі розташована паркова зона, яка чудово підходить для відпочинку. В даному районі лише одно кафе, де можна відпочити на свіжому повітрі. Таким чином, конкуренти як такі у даного кафе відсутні.

Діючі в місті підприємства громадського харчування не можуть повною мірою задовольнити існуючий на даному ринку попит і існує реальна потреба в літньому кафе з широким асортиментом пропонованої продукції, високим сервісом і порівняно не високими цінами.

Даний проект передбачає створення підприємства, яке має зайняти

порожню на сьогоднішній день нішу на ринку громадського харчування в Запоріжжі.

В робочі дні основними споживачами будуть люди, що працюють та відпочивають у парку. У вихідні дні, завдяки позитивним відгукам, будуть додаватися люди, які приїжджають з інших районів для культурного відпочинку та гості міста.

Цілями даного проекту є:

- створення спеціалізованого літнього кафе для людей з середнім рівнем доходу;
- максимально можливий прибуток.

Цінова політика орієнтована на споживачів із середнім рівнем доходу. Кафе розраховане на 40 посадочних місць. Планується застосовувати спрощену систему оподаткування. Фінансування буде вироблятися за рахунок нерозподіленого прибутку минулих періодів, всього на специфікацію даного кафе буде витрачено 175 тис. грн. Термін окупності – 4,3 місяця.

План маркетингу. На першому етапі можливе проведення невеликих заходів, спрямованих на інформування потенційних клієнтів про відкриття кафе в цьому районі. Основна вимога до цих заходів – цільовий напрям і агресивність реклами. Це можна досягти шляхом поширення рекламних оголошень на листівках, виставленим спотикачем, зовнішньою рекламою. Витрати на рекламу відображені в таблиці 3.2.

Таблиця 3. 2 – Витрати на рекламу, грн.

Види реклами	Травень 2017 р.	Червень 2017 р.
Розповсюдження листівок серед мешканців Запоріжжя	4500	4500
Штендери	9000	0
Зовнішня реклама	2000	0
Всього	15500	4500

Дизайн кафе буде спрямований на спеціалізацію кухні кафе. Каркас кафе буде виконаний з дерева, обрамлений живописом зелені. Поруч з літнім кафе буде розміщений надувне дитяче містечко, для батьків з дітьми.

Виробничий план. У підготовчий період необхідно виконати наступний обсяг робіт:

- побудувати полегшену конструкцію літнього кафе;
- провести оформлення та дообладнання приміщення;
- отримати дозвіл на відкриття;
- закупити необхідне додаткове обладнання;
- закупити продукти;
- запустити рекламу.

Для організації виробництва потрібно придбати:

- мангал з витяжкою;
- надувне дитяче містечко;
- посуд;
- рідкокристалічний настінний телевізор;
- провести будівництво стаціонарного літнього кафе з навісом;
- провести агресивну рекламу.

Холодильне обладнання, пивні установки, меблі, спеціальний одяг для офіціантів, інвентар, світлову рекламу планується взяти у фірм-постачальників продукції, яка буде реалізовуватися в літньому кафе.

Роботу кафе передбачається здійснити за наступним графіком: з 12.00 до 23.00, без вихідних та перерв. Кафе є сезонним, буде працювати з травня по вересень місяць включно.

До змінних витрат належать витрати на закупівлю продуктів 357 тисяч грн. за 5 місяців. Постійні витрати за 5 місяців складуть 166 тисяч грн. Для спрощення розрахунків передбачуваний асортимент літнього кафе сформований в групи за типом продуктів, ціни і собівартість усереднені.

Основні вимоги до персоналу – наявність необхідної професійної кваліфікації. Загальна кількість робочих місць, включаючи керівників – 12 осіб.

3. 2. Проблемні питання ресторанного бізнесу в сучасних умовах

Світова фінансова криза, діставшись до України, суттєво вдарила по багатьом галузям економіки, не обійшла вона стороною і індустрію харчування.

У сучасних умовах можна виділити наступні проблеми бізнесу індустрії харчування в цілому [55]. В першу чергу від кризи постраждали дорогі ресторани, з високим середнім чеком, розраховані на заможну публіку. У багатьох з них помітно знизилася відвідуваність. Одними з перших в дорогі ресторани перестали ходити люди середнього класу. І з кожним витком кризи спостерігається все більший відтік відвідувачів, для яких ціни є визначальним чинником у виборі ресторану. Паралельно з відвідуваністю падає і середній чек. Більшість компаній урізали представницькі витрати. Тільки відкрилися в цьому сегменті ресторани відчують величезні труднощі в розкручуванні.

Середні і демократичні ресторани постраждали в набагато меншому ступені. Власники демократичних ресторанів та фаст-фудів і зовсім відзначають збільшення потоку відвідувачів. Частково це пов'язано з відтоком деякої частини аудиторії дорогих ресторанів в заклади цієї цінової категорії. Найменше криза торкнулася сегмента фаст-фуду. Цей сегмент часто є найбільш стійким до різних потрясінь. І при грамотної фінансової політики можна прогнозувати збільшення прибутку в даному сегменті.

Найбільші проблеми виникли у великих мережевих ресторанів. Важкодоступність позикових коштів, за рахунок яких здійснювалося розвиток багатьох мережевих проектів, що вже призвело до істотним зниженням темпів зростання. Необхідність повернення залучених раніше позикових коштів може призвести до банкрутства тих компаній, які в умовах економічного благополуччя всіма силами і всіма засобами прагнули наростити капіталізацію та завоювати частку ринку.

Ще однією проблемою, яка торкнулася всіх сегментів ресторанного бізнесу, є подорожчання продуктів. Деякі компанії-постачальники, намагаючись побороти проблему ліквідності, змушені підвищувати відпускні ціни на продукцію. Через відсутність достатніх коштів у постачальників, які активно використовують кредитні кошти для закупівлі продукції, виникають труднощі з підтриманням асортименту і проблеми із закупівлями. Багато ресторани без тендерів змушені міняти постачальників, для того щоб не залишитися без необхідних для роботи продуктів. Все це призводить до збільшення собівартості кінцевого продукту.

Основні проблеми, які сьогодні доводиться вирішувати власникам організацій громадського харчування наступні:

- зростання цін на продукти;
- слабе розвиток франчайзингу в Україні;
- пошук приміщення, що відповідає необхідним параметрам і розташованого в місцях з високою прохідністю. Перешкоджають розвитку високі ціни на нерухомість. Відповідні приміщення знайти нескладно, але оренда надто дорога. Цим пояснюється інтерес власників даної галузі до торгових центрів – наявністю площ і високим потоком відвідувачів [48].

Розглянуті вище характеристики ринку HoReCa в Україні, а так само специфіка діяльності підприємств ресторанного типу породжують ряд внутрішніх проблем, з необхідністю вирішення яких рано чи пізно зіткнеться будь-яке подібне підприємство. Їх можна сформулювати наступним чином:

1. Конкуренція – ця проблема характерна для кожної галузі. Відповідно, в ресторанному бізнесі вона теж існує. Більш того, якщо розібратися глибше, то, по суті, ресторатор ресторатору практично не є конкурентом. Як ні парадоксально звучить, але це так. Аудиторія потенційних гостей велика, різноманітність смаків і потреб величезна, незадоволений попит великий. Інакше кажучи, кожен може знайти свою

цільову аудиторію і працювати на неї.

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. На підприємстві гостинності і розваг асортимент та широта послуг змінюється швидко, що вимагає постійної пильної уваги, оскільки конкуренти і недобросовісний персонал не дремають. У підсумку приходить незрівнянно велика інформаційна насиченість і динамічність процесу управління.

3. Висока швидкість обороту капіталу. Знову ж таки сама по собі це начебто більше позитивна характеристика бізнесу, а не проблема. Однак вона породжує ціле безліч проблемних питань, необхідність вирішення яких істотно погіршує керованість підприємства:

- підвищення інформаційної насиченості управлінського процесу;
- висока привабливість бізнесу для інвесторів, що посилює конкуренцію;
- пильна увага владних та контролюючих структур, оскільки бізнес-процеси пов'язані зі здоров'ям людей і вважається, що в даному бізнесі гроші прямо сиплються акціонерам з неба.

4. Існування благодатних умов для зловживань персоналу. Це одна з найсерйозніших проблем ресторанного бізнесу. Вона породжується рядом факторів:

- неминучість слабо контрольованої 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 багато іншого.

5. Складна структура витрат, велика частка постійних витрат. Специфіка бізнесу обумовлює сезонну залежність його прибутковості,

залежність наповнюваності підприємства гостями від дня тижня, часу доби тощо. А заробітну плату персоналу платити потрібно, орендну плату потрібно платити, оплачувати комунальні послуги потрібно і т.д. Крім цього, виникають складності з калькуляцією собівартості проданих товарів, страв, послуг.

6. Наявність і сильний вплив некерованих факторів. Під цим формулюванням зосереджено все, що стосується взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

7. Проблеми ефективного управління. Вони стосуються всіх підприємств, а особливо гостро стоять у відношенні мережевих і великих комплексів.

Необхідно зазначити, що організації, які продовжують функціонувати сьогодні, активно розробляють антикризові програми. Серед яких слід виділити [43, 46]:

1. Зниження витрат. Близько 45% преміальних закладів вже перейшли на вітчизняну сировину. Майже дві третини демократичних кафе і ресторанів зменшили закладки м'ясних і рибних інгредієнтів. Проблема ціни сировини не обходить стороною і фаст-фуд.

Наприклад, закупівля картоплі в «Крошка-картошка» подорожчала не менше, ніж риби – в дорогих японських ресторанах. Калібровану картоплю навесні доводиться купувати в Голландії: наша просто не може долежати до квітня. В цілому, не менше 30 % сировини в мережі – імпорт, відповідно, воно подорожчало на третину разом з валютою. І те, що закуповується у нас, стало дорожче: у вітчизняних продуктах велика закордонна складова.

2. Зниження торгової націнки. Ресторани в Запоріжжі для залучення відвідувачів знижують торговельну націнку, пропонують так зване антикризове меню. Середня вартість бізнес-ланчу сьогодні складає 60 – 80 грн. У середньому ціни в ресторанах і кафе впали на 15 – 20 %, а в деяких місцях ще більше.

Наприклад у мережі «Крошка-картошка» своя антикризова програма – знижки на обіди під девізом «Боротьба з сухомяткою».

3. Перегляд штатного розкладу. В Запоріжжі, майже третина підприємств харчування скоротили кількість працівників. В цьому є і плюс: до кризи часто не вдавалося укомплектувати персоналом кафе, зараз з цим проблем немає. На одну опубліковану пропозицію про найм доводиться набагато більше дзвінків від шукачів, ніж це було до кризи. На сьогоднішній день, попит на вакансії в індустрії гостинності збільшився більш ніж удвічі.

4. Скорочення бюджету на просування. Ресторатори вважають, що через зниження купівельної активності цільової аудиторії ці витрати виявляться марно викинутими грошима.

Наведемо ще деякі методи просування:

1. Використання системи знижок. Даний метод не завжди приводить до очікуваних результатів. Для початку необхідно збільшити потік відвідувачів настільки, щоб окупити самі знижки, а вже потім спробувати отримати додатковий дохід від їх використання. В цьому сенсі краще працюють завуальовані знижки (комплексні обіди, бізнес-ланчі, страва дня тощо). Доцільно дати знижку великій компанії, що відвідала ваш ресторан, або постійним клієнтам, приходять не менше одного-двох разів у тиждень, використовувати систему клубних карток [16].

2. Реклама. Вона може бути найрізноманітнішою: Інтернет при грамотній організації і «розкручування» сайту може бути досить ефективним засобом залучення потенційних клієнтів ресторан. Особливо якщо сайт регулярно оновлюється і містить свіжу інформацію про зміни в меню, найближчих концертних програмах, промоушен-акції та ін. Добре, якщо сайт припускає якийсь інтерактив, наприклад, можливість поставити питання і отримати відповідь, а також можливість резервування столиків [21].

Зовнішня реклама – невід’ємна деталь будь-якого ресторану. Кожен

ресторан повинен мати вивіску. Додатково для зручності знаходження ресторану можна помістити інформацію на кронштейнах, залучити закликальників. Наприклад, багато ресторанів виставляють на вулицю пластикові фігури людей, тварин і т.п. Будь-який елемент зовнішньої реклами повинен бути належним чином зареєстрований, і мати паспорт рекламного місця.

Реклама всередині ресторану – це буклети, листівки. Якщо в ресторані періодично проходять виступи музичних або інших розважальних колективів, то можна помістити інформацію про такі події.

Поштова розсилка – це реклама, яку можна ефективно використовувати в тих випадках, коли ви приблизно уявляєте, хто ваші основні клієнти.

Якщо ресторан розрахований на відвідування жителями найближчих будинків або службовців розташованих поруч офісних будівель, то доцільно повідомити їх про це.

Крім того, якщо ресторан має певну спрямованість, то потрібно орієнтувати розсилку саме на цю цільову аудиторію.

Реклама в засобах масової інформації може бути ефективна при дотриманні певних умов. Основне з них – чітке уявлення про те, чим конкретний ресторан відрізняється від багатьох інших. Що саме може змусити людей приїхати саме в цей ресторан, наприклад, з іншого кінця міста. Після чого ці переваги необхідно відповідним чином відобразити в рекламному оголошенні.

Сувенірна продукція (фірмові сірники, запальнички, келихи тощо) буде хорошою рекламою, якщо вона відповідає стилю ресторану. Природно, на кожному предметі повинен бути розмітен фірмовий знак закладу.

3. Паблік рілейшнз (PR). Технологія PR дозволяє створити сприятливу думку про ресторані у значимого для бізнесу оточення, в яке можуть входити як клієнти, так і представники влади та інші зацікавлені

групи. PR включає в свій арсенал різних методів: від публікацій у пресі до прямого лобіювання закладу і організації промоушен-акцій [12].

До розробки нових послуг для ресторану слід підходити вкрай обережно, оскільки необхідно дотримати баланс між збереженням старого, що приваблює в ресторан постійних клієнтів, і створенням нового для залучення інших відвідувачів. Всі зміни можна поділити на дві групи [16]:

1. Заходи з покращення якості обслуговування. До них відносяться заміна старого устаткування більш досконалим, посилення контролю якості обслуговування, поліпшення якості використовуваних інгредієнтів страв, коригування меню і т.п.

2. Заходи маркетингового характеру, спрямовані на залучення додаткових клієнтів і утримання постійних. До них можна віднести:

- проведення презентацій;
- організацію новорічних банкетів, спеціальних культурно-дозвіллевих заходів до інших свят (у такі дні можна пропонувати спеціально розроблене меню);
- видачу постійним відвідувачам які зробили велике замовлення картки постійного клієнта, інакше – клубної карти, що дає можливість відвідувати ресторан зі знижкою на основне меню або на певні заходи, організовані рестораном; карти можна ранжувати в залежності від кількості відвідувань цього ресторану або від загальної суми зроблених замовлень.

ВИСНОВКИ

В останні роки ресторанний бізнес приваблює все більше інвесторів, оскільки в зв'язку з ростом добробуту населення ринок є досить перспективним. Все більше людей воліє харчуватися не вдома, а відвідувати які-небудь кафе або закусочні. Успіх у конкурентній боротьбі багато в чому залежить від місця розташування, цінової політики, концепції і кваліфікації ресторану. Основне зростання обороту припадає на сегмент «швидкого харчування» – найбільш доступний за цінами, – і різні демократичні формати в середньому ціновому сегменті.

Експерти називають ринок громадського харчування в Україні одним з найменш постраждалих від кризи.

Головною задачею громадського харчування є надання платних послуг населенню у формі суспільно організованого харчування. Громадське харчування виконує три взаємопов'язані функції: виробництво, реалізацію та організацію споживання готової продукції. У всьому світі підприємства громадського харчування належать або державному або приватному сектору. Торгівля послугами з організації громадського харчування надає виробникам послуги щодо просування товарів до споживача: забезпечує безперервність кругообігу ресурсів, відшкодовує суспільно необхідні витрати виробництва і сприяє одержанню прибутку. Реально працюючий ресторанний бізнес виникає тільки в умовах ринкової економіки. Його функціонування визначається рамками наявного економічного простору, умовами конкуренції, можливостями інвестування і швидкістю повернення вкладених коштів.

Ресторани відносяться до найбільш поширених підприємствам громадського харчування. Вони можуть працювати на сировині чи напівфабрикатах, бути в системі управління структурного утворення або самостійними з будь-якою формою власності. Підприємствах цього типу пред'являються досить визначені і жорсткі вимоги. В умовах кризи багато

рестораторів продовжують розвиватися, проте переглядають свої стратегії розвитку. Так, основними способами пристосуватися до кризи серед них є як зниження собівартості страв, так і зниження націнок, а також перегляд кадрової політики. Найбільш успішні ресторатори регулярно оновлюють меню, вносять зміни в оформлення залу, змінюють систему обслуговування. Щоб залучити нових клієнтів і утримати старих, необхідно вибудувати грамотну систему просування послуг ресторану. До популярних методів просування відносять: систему знижок, рекламу, розповсюдження сувенірної продукції, PR (паблік рілейшнз), презентації, різні програми для постійних споживачів (наприклад, програма «Почесний гість») та ін.

Також було проведено аналіз діяльності ресторану «Pizza Celentano». Були зроблені висновки про те, що підприємство займає досить стабільне становище на ринку харчових послуг міста Запоріжжя. Економічні показники ресторану стабільні. Плинності кадрів не спостерігається. Ресторан має постійних клієнтів. В той же час є ряд моментів – застаріле обладнання, які є негативними факторами, неблагоотворно впливають на діяльність компанії. Як недолік, було відзначено так само відсутність системи знижок для споживачів, хоча на тлі економічної кризи в країні, підприємства харчування намагаються утримати постійних клієнтів саме ефективними системами знижок. Було проведено аналіз мікросередовища середовища підприємства. На підставі аналізу був запропонований ряд заходів для підвищення ефективності діяльності ресторану «Pizza Celentano».

Для ресторану «Pizza Celentano» було запропоновано провести наступні заходи:

1. Провести закупівлю сучасного обладнання для гарячого цеху – пароконвекційну піч для вдосконалення виробничого процесу, що дозволить більш ефективно використовувати основні фонди, і позитивно позначиться на збільшенні обсягу товарообігу, прибутку, економії витрат

праці.

2. Введення гнучкої системи знижок:

- 10% знижки на страви «Сніданок» з 11 до 12 годин;
- 20% знижки на продукцію з 16 до 18 годин;
- 5 % постійна знижка по карті «Улюблений гість».

3. Провести розширення бізнесу за рахунок відкриття літнього кафе в місті Запоріжжя поблизу ресторану «Pizza Celentano», в районі міського парку культури і відпочинку.

На підставі розрахунків, зроблені висновки, що комплекс запропонованих заходів дозволить збільшити товарообіг ресторану на 15,7%, валовий дохід – на 17,2 %, знизити рівень витрат на 0,55 %, підвищити прибуток підприємства на 22,0 %.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. ГОСТ 50762-2007 «Общественное питание. Классификация предприятий».
2. ГОСТ Р 50647-94. «Общественное питание. Термины и определения».
3. Инструкция № 291 – Инструкция о применении Плана счетов бухгалтерского учета активов, капитала, обязательств и хозяйственных операций предприятий и организаций, утвержденная приказом Минфина Украины от 30.11.99 г. № 291.
4. Методические рекомендации № 157 – Методические рекомендации по введению национальных положений (стандартов) бухгалтерского учета в сфере общественного питания и бытовых услуг, гармонизированных с международными стандартами, утвержденные приказом Минэкономики и по вопросам европейской интеграции Украины от 17.06.2003 г. № 157.
5. Правила № 219 – Правила работы заведений (предприятий) ресторанного хозяйства, утвержденные приказом Минэкономики и по вопросам европейской интеграции Украины от 24.07.2002 г. № 219.
6. Аудит операційної діяльності ресторану. URL: <http://cavabara.com/portfolio/audit-operacionnoj-deyatelnosti-restorana-anniy-consulting/>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).
7. Швидке харчування. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).
8. Відкриття ресторану: вибір виду, класа та дозвільна документація. URL: <http://osipov.ua/pr/12970-otkrytie-restorana-vybor-vida-klassa-i-razreshitelnaya-dokumentaciya.html>. (дата звернення: 21.10.2023 р.)
9. Від чого «хворіє» ресторанний бізнес? URL: <http://www.otel-e.com/ru/article/8/34/661>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).
10. Вплив на здоров'я. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

11. Готельно-ресторанна діяльність та перспективи її розвитку. URL: <http://www.coolreferat.com/>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).
12. Діяльність по відкриттю ресторана. URL: <http://vse-uchebniki.com/restoran-gostinica-menedjment/deyatelnost-otkryitiyu-restorana.html>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).
13. Зайцева В. М., Цвілий С. М., Кукліна Т. С. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
14. Інноваційно-інвестиційні стратегії в управлінні ринковою вартістю підприємства: монографія / Стадник В. В., Рудніченко Є. М., Томаля Т. С., Непогодіна С. А. Хмельницький : ХНУ, 2008. 302 с.
15. Інформація о проєкті HoReCa.ru. URL: <http://www.horeca.ru/about/>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).
16. Кафе, кофейні та ресторани Запоріжжя. URL: <http://borodino.kz/kafe-i-restorany-v-ukraine/kafe-kofejni-i-restorany/>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).
17. Кукліна Т., Кунарська Д. Розвиток ресторанної галузі в період пандемії коронавірусу та війни. *Інновації, Гостинність, Туризм*: Наука, Освіта, Практика : зб. тез. III Міжнар. наук.- практ. конф. Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2023 р. Львів, 2023 р. С. 123–125.
18. Кукліна Т. С., Прусс В. Л., Каптюх Т. В. Ресторанна справа: технологія і організація обслуговування : навчальний посібник. Запоріжжя : Просвіта, 2018. 392 с.
19. Кукліна Т. С., Цвілий С. М., Жилко О. В. Особливості формування харчових традицій українського народу з радянських часів. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі* : науковий журнал. Вип. 4/2022. Львів : Вид-во Львівського торгов.-економ. ун-ту; Одеса : ВД «Гельветика», 2022. С. 14–20.
20. Маркетингова діяльність ресторана. URL:

<http://www.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=497437>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

21. Онуфрієвич Д. Р., Куклін О. В. Інтернет-комунікації як засіб підвищення рівня лояльності споживачів на ринку ресторанних послуг. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі*. 2016. С. 126–131.

22. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства : Підр. для вузів / за ред. проф. О. В. Пятницької. Київ : Київський нац.торг.-економ. ун-т, 2005. 632 с.

23. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. технологій в рест. госп., гот.-рест. справи та підпр-ва ; О. О. Сімакова, О. А. Боднарук, Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2022. – 33 с.

24. Організація ресторанної діяльності. URL: <http://www.openmanager.ru/opman-531.html>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

25. Організація роботи закладів ресторанного господарства. URL: <http://www.nibu.factor.ua/golden/doc.html?id=1706>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

26. Особливості впровадження інноваційних підходів до організації ресторанного сервісу. URL: http://tourlib.net/statti_tourism/zasimovich.htm. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

27. Особливості мотиваційної діяльності в ресторанному бізнесі. URL: http://www.pit_portal.ru/persona/11059.html. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

28. Особливості планування діяльності ресторану. URL: <http://obabseently.ucoz.ua/news/osobennosti/planirovaniya/dejatelnosti/restorana/2012/-65>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).]

29. Основи ресторанного бізнесу. URL: <http://mir-restoratora.ru/?p=1186>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

30. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом

предприятия : монографія. Харьков : ХНЭУ, 2006. 256 с.

31. Полотай Б. Я. Перспективи впровадження інноваційних технологій у закладах ресторанного господарства. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/polotaj5.htm. (дата звернення 17.10.2023 р.).

32. Правове регулювання ресторанного бізнесу. URL: <http://prohotelia.com.ua/2013/03/regulation-the-restaurant-business/>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

33. Правила, регулюючі порядок роботи ресторанів, кафе. URL: <http://www.empirem.com.ua/articles-rulesforresurants.php>. (дата звернення: 17.10.2023 р.).

34. Практична діяльність керуючого в ресторанному бізнесі. URL: <http://xreferat.ru/60/4639-1-prakticheskaya-deyatel-nost-upravlyayushego-v-restorannom-biznese.html>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).]

35. Привлекти та втримати! Основи ресторанного маркетингу. URL: <http://panorama-rest.com/privlech-i-uderzhat-osnovyi>. (дата звернення: 21.10.2023 р.). Посилання дійсне на 17.03.2017 р.]

36. Принципи організації діяльності ресторанного господарства. URL: <http://www.visnuk.com.ua/ru/pubs/id/2340>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

37. Ресторан «Pizza Celentano». URL: <http://globaltec.com.ua/node/83>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

38. Ресторана справа. URL: <http://restoran.lviv.ua> (дата звернення: 19.10.2023 р.).

39. Різнобарвні думки про важливе. URL: <http://raznomir.info/articles.php>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

40. Розкрутка ресторану, розкрутка кафе та аналіз діяльності ресторану. URL: <http://culinar-consult.com.ua/useful/44/>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

41. Розвиток ресторану. URL: <http://restaurant-consulting.com.ua/proekty>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

42. Рудніченко Є. М. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / За. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 536 с.

43. Сало Я. М. Організація обслуговування населення у закладах харчування : Довідник офіціанта. Львів : Афіша, 2004. 336 с.

44. Система «ресторан+». URL: http://www.acs.com.ua/software/automation/or_restoran_plus.php. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

45. Сокирник І. В. Стратегічні альтернативи розвитку закладів ресторанного бізнесу. *Вісник ХНУ*. Екон. науки. – Т. 2, № 2, 2017. С. 236–242.

46. Соколенко А. С. Організація ресторанного господарства : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 242 – Туризм / А. С. Соколенко, І. С. Баландіна ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 120 с.

47. Стойко І., Шерстюк Р. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1(22). С. 66–78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20siigrp.pdf>. (дата звернення 17.10.2023 р.).

48. Теоретичні аспекти ресторанної справи. URL: <http://prof-info.com.ua/readywork.php?disId=1&subId=48&workId=64722>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

49. Технологічне проектування. URL: <http://restaurant-consulting.com.ua/tehnologicheskoe-proektirovanie>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

50. Технології та інновації. URL: <http://prohotelia.com.ua/category/technologies/>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

51. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес. URL: <https://sfii.gov.ua/tehnologii-ta-innovacii-yaki-zminjujut-restorannij-biznes/>. (дата

звернення 17.10.2023 р.).

52. Успішне та правильне ведення ресторанного бізнесу. URL: <http://www.trn.ua/articles/3823/>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

53. Чередниченко А. О. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. №56. С.68–73.

54. Шелемєтьєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В. Впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. № 55. 2021. С. 143–149.

55. HoReCa – сфера діяльності, яка нас об'єднала. URL: <http://www.horeca-consulting.biz/>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

56. Pizza Celentano. URL: <http://www.city-drive.com.ua/brands/chelentano-tts-ukraina>. (дата звернення: 21.10.2023 р.).

57. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. 2021. № 6(2). P. 30–41.

ДОДАТКИ

Додаток А

Типи ресторанного обслуговування

Тип ресторанного обслуговування (сервіса)	Описание	Преимущества	Недостатки
Французский сервис	Этот вид сервиса обычен для ресторанов высокой кухни, где он подчеркивает элегантность обслуживания. Самый впечатляющий и дорогостоящий в мире. Большое блюдо с разложенной на нем пищей демонстрируется гостям. Для французского сервиса необходима целая бригада обслуживающего персонала, в составе которой должны быть: 1) менеджер ресторана; 2) старший официант ответственный примерно за четыре столика; 3) помощник старшего официанта- принимает заказы на напитки, подает блюда; 4) официант, подающий воду. Он также передает заказы на кухню, привозит оттуда тележки с едой, убирает со стола; 5) официант по винам – сомелье.	постоянный контакт с гостями; гость определяет сам желаемый объем еды	высокая трудоемкость
Английский сервис (обслуживание с приставного столика)	При этом методе официант перекладывает пищу на тарелку гостя на приставном столике, затем подает ее с правой стороны. Если требуется добавка, официант использует чистую тарелку, меняя столовый прибор. Этот вид сервиса - трудоемкий, рекомендуется только для обслуживания отдельных	идеальный контакт с гостями; свобода движений для обслуживающего персонала.	большие затраты времени

	столиков.		
Американский сервис	Пища готовится и раскладывается по тарелкам непосредственно на кухне. Официанты разносят и расставляют тарелки гостям. Этот вид пользуется популярностью благодаря простоте и оперативности	низкая трудоемкость; требуется мало персонала	слабый контакт с гостем; установленный объем порций.
Немецкий сервис	Еда раскладывается на большое блюдо и ставится на стол на доступном от гостя расстоянии, чтобы он мог обслужить себя сам.	гость сам определяет желаемый объем еды, берет добавку; низкая трудоемкость.	использование большого количества посуды, так как все блюда должны сервироваться отдельно
Русский сервис	Еда приносится на сервировочном блюде. Официант на глазах у гостей разделяет ее на порции, далее гости сами перекладывают эти порции в тарелки.	гость сам определяет желаемый объем еды	высокая трудоемкость; при перекладывании еды неопытными гостями нарушается вид блюда.

Додаток Б

Склад барного обладнання ресторану «Pizza Celentano»

Наименование	Количество, шт.
Оборудование	
Кофеварка	1
Миксер	1
Льдогенератор	1
Соковыжималка	1
Контрольно-кассовый терминал	1
Шкаф холодильный	1
Инвентарь	
Штопор	1
Шпатель	200
Поднос	1
Дозатор	1
Шейкер	1