

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

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО  
ГОСПОДАРСТВА НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ

Виконала: студент II курсу, групи МТЕ-410м  
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа  
Освітня програма (спеціалізація) \_\_\_\_\_

Готельно-ресторанна справа

Крупко О.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник Бут Т.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколова В.

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя – 2021 року

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

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 року

### ЗАВДАННЯ

#### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Крупко Олександр Маратович

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу  
керівник роботи (проекту) Бут Т.В., к.е.н., доц. \_\_\_\_\_ ,  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 14 вересня 2021 року № 336
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 13.12.2021 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, дані первинного бухгалтерського обліку, статистичні звіти
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
  - 1) Теоретичні основи управління підприємствами ресторанного господарства.
  - 2) Стратегічний аналіз управління підприємством ресторанного господарства «Bella-vita».
  - 3) Удосконалення управління підприємства ресторанного господарства «Bella-vita» на основі стратегічного підходу.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи має бути: 17 таблиць і 15 рисунків.

## 6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бут Т.В., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	11.10.2021
2	Бут Т.В., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	25.10.2021
3	Бут Т.В., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	08.11.2021
<b>Нормоконтроль</b>	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	19.11.2021

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2021 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09.2021	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2021	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	01.09-01.10.2021	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2021	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10.2021	виконано
6	Виконання другого розділу	25.10.2021	виконано
7	Виконання третього розділу	08.11.2021	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	15.11.2021	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	19.11.2021	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	22.11.2021	виконано
11	Перевірка роботи керівником	26.11.2021	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	29.11.2021	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	03.12.2021	виконано
14	Подання роботи на кафедрі	13.12.2021	виконано
15	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	20.12.2021	виконано

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Крупко О.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Бут Т.В.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Актуальність теми.** Реформування економічних процесів у всіх галузях народного господарства, включаючи ресторанне господарство, супроводжується новими правами і вимогами: економічною незалежністю, повною відповідальністю за результати господарської діяльності, самостійним формуванням і реформуванням системи управління, структурних підрозділів, що забезпечують продуктивність праці, конкурентоспроможність продукції за певних сприятливих умов, стабільні умови у відповідному сегменті ринку.

У цей час рівень розвитку підприємств ресторанного господарства досить високий. Неухильно росте число нових підприємств, зростає їхній товарообіг, відбуваються значні якісні зміни, впроваджуються нові технології виробництва й сервісу. Конкуренція серед підприємств ресторанного господарства зростає, отже, підвищується культура і якість продукції та обслуговування.

**Метою кваліфікаційної дипломної роботи** є удосконалення управління підприємством ресторанного господарства на основі стратегічного підходу. Виходячи з поставленої мети, виконано такі **завдання**: розглянуто теоретичні основи управління підприємствами ресторанного господарства; проведено стратегічний аналіз управління підприємством ресторанного господарства «Bella Vita»; удосконалено управління підприємства ресторанного господарства «Bella Vita» на основі стратегічного підходу; запропоновано заходи підвищення кваліфікації персоналу підприємства ресторанного господарства «Bella Vita».

**Об'єктом** дослідження є процес управління підприємством ресторанного господарства на основі стратегічного підходу.

**Предметом** дослідження є методи удосконалення управління підприємством ресторанного господарства «Bella Vita» на основі стратегічного підходу.

**Методи дослідження**: теоретичний, емпіричний; економіко-

статистичний аналіз; SWOT – аналіз.

**Інформаційну базу дослідження** становлять офіційні видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних економічних організацій, державні стандарти та норми, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні обстеження.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у обґунтуванні підходів до вибору перспективних напрямків удосконалення управління підприємством ресторанного господарства «Bella Vita» на основі стратегічного підходу

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична значимість кваліфікаційної дипломної роботи полягає у розробці стратегії розвитку підприємством ресторанного господарства «Bella Vita», яка дозволяє виявити не тільки перспективи розвитку ресторану, але й поліпшити управління підприємством у обґунтуванні підходів до вибору перспективних напрямків удосконалення управління підприємством ресторанного господарства «Bella Vita» на основі стратегічного підходу. (Довідка про впровадження від 25.11.2021 р.). Окремі пропозиції можуть бути використані у ресторанах.

**Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи.** Основні результати, викладені в дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на щорічній наук.-практ. конф. серед студ., виклад. науковців, молодих вчених та аспірантів «Тиждень науки-2021» (м.Запоріжжя, квітень, 2021р.), на VI Міжн. наук.-практ. конф. «About the problems of science and practice, tasks and ways to solve them» (жовтень, 2020 р., Мілан, Італія), а також на IV Всеукр. студ.наук-практ. інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (листопад, 2020 р., Київ) за результатом яких опубліковано тези доповіді.

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел

(55 найменувань) та 2-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 118 сторінки комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 104 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 15 рисунків.

### АНОТАЦІЯ

**Крупко О.М. Управління підприємством ресторанного господарства на основі стратегічного підходу.** – Кваліфікаційна робота.

У роботі охарактеризовано теоретичні основи управління підприємствами ресторанного господарства. Проведено стратегічний аналіз управління підприємством ресторанного господарства «Bella vita». Удосконалено управління підприємства ресторанного господарства «Bella vita» на основі стратегічного підходу. Запропоновано заходи підвищення кваліфікації персоналу підприємства ресторанного господарства «Bella vita».

*Ключові слова:* підприємство ресторанного господарства, SWOT – аналіз, стратегічне управління, система маркетингу.

### ANNOTATION

**Krupko O.M. Restaurant Business Management Based on the Strategic Approach.** – Qualifying work.

The paper describes the theoretical foundations of management of restaurant enterprises. A strategic analysis of the management of the restaurant economy «Bella Vita» was conducted. The assessment of the organizational support of the «Bella Vita» restaurant enterprise. Improved management of the «Bella Vita» restaurant enterprise. Based on a strategic approach. Proposed measures for the training of personnel of the company of the restaurant economy «Bella Vita».

*Key words:* restaurant enterprise, SWOT-analysis, strategic management, marketing system.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
І ТЕРМІНІВ

ВВП – внутрішній валовий продукт

грн. – гривня

див. – дивись

дол. – долар

ЄС – Європейський Союз

ЗМІ – засоби масової інформації

ін. – інше

КК – корпоративна культура

КР – коефіцієнт ризику

м. – місто

млн. – мільйон

млрд. – мільярд

р. – ріка

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

с. – сторінка

ст. – століття

т.д. – так далі

т.ч. – тому числі

табл. – таблиця

тис. – тисяча

SWOT – Strength, weaknesses, opportunities, threats

UNWTO – Всесвітня туристська організація

% – відсоток

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	13
1.1. Сутність стратегічного підходу до управління підприємствами ресторанного господарства	13
1.2. Особливості управління торгівельно-виробничою діяльністю підприємств ресторанного господарства	22
1.3. Методика впровадження стратегічного підходу до управління підприємствами ресторанного господарства	34
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «BELLA-VITA»	42
2.1. Аналіз стратегічного управління підприємством ресторанного господарства «Bella Vita»	42
2.2. Оцінка організаційного забезпечення підприємства ресторанного господарства «Bella Vita»	54
2.3. Діагностика мотиваційної та контрольної функції підприємства ресторанного господарства «BELLA VITA»	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «BELLA VITA» НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ	73
3.1. Розробка стратегії розвитку торгово-виробничої діяльності підприємства ресторанного господарства «Bella Vita»	73
3.2. Підвищення кваліфікації персоналу підприємства ресторанного господарства «Bella Vita»	89
ВИСНОВКИ	100
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	105
ДОДАТКИ	111

## ВСТУП

Реформування економічних процесів у всіх галузях народного господарства, включаючи ресторанне господарство, супроводжується новими правами і вимогами: економічною незалежністю, повною відповідальністю за результати господарської діяльності, самостійним формуванням і реформуванням системи управління, структурних підрозділів, що забезпечують продуктивність праці, конкурентоспроможність продукції за певних сприятливих умов, стабільні умови у відповідному сегменті ринку.

У цей час рівень розвитку підприємств ресторанного господарства досить високий. Неухильно росте число нових підприємств, зростає їхній товарообіг, відбуваються значні якісні зміни, впроваджуються нові технології виробництва й сервісу. Конкуренція серед підприємств ресторанного господарства зростає, отже, підвищується культура і якість продукції та обслуговування.

Нова соціально-орієнтована система, що формується в даний час на Україні вимагає переглянути форми та методи, за допомогою яких управління економікою підприємств та висунення нових, які будуть більш дієвими при даній економічній формації.

На сучасному етапі трансформації економіки України необхідно визнати, що найбільш динамічні зміни відбуваються у діяльності закладів ресторанного господарства. Ці зміни найбільш яскраво виражаються у збільшенні фінансової самостійності підприємств, удосконаленні та залученні передових іноземних методів господарювання, появі нових унікальних тенденцій розвитку, збільшення і урізноманітнення методів, що направлені на підвищення конкурентоспроможності власної продукції та послуг.

У сучасних умовах дуже важливо правильно сформулювати стратегію і тактику підприємств ресторанного господарства з точки зору ефективних закупівель, виявлення потенційних клієнтів, визначення асортименту,

забезпечення високої якості продукції та визначення цільової і розумної політики продажів продукції, тому дана тема є досить актуальною.

Важливо також відмітити, що високій рівень конкуренції на ринку ресторанного господарства вимагає від підприємств забезпечення досить високого рівня обслуговування, наявність широкого та постійно оновлюваного асортименту продукції, стабільно-високого рівня якості запропонованих страв, впровадження нових технологій в управлінні та обслуговуванні, якісної організації виробничого процесу.

Різні аспекти дослідження даної теми висвітлені в наукових роботах таких вітчизняних та іноземних вчених, як: О.С. Віханський, А.І. Наумов, Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, Е.В. Майдебур, В.М. Зайцева, О.М.Сердюк, Т.С. Кукліна, В.І. Пономаренко, В.В.Архіпов, Л.І. Міхов, Д.О.Крикуненко, Т.І. Ковальчук, Л.М. Киш, Т.В. Капліна, Ю.М. Нікольчук, М.Ю.Разінькова, Т.Ю. Чаркіна, Л.В. Марценюк, В.О. Задоя, В.О. Пікуліна ін.

Попри існуючий науковий доробок у вивченні даної проблеми не достатньо розглянутими залишаються питання управління підприємством ресторанного господарства на основі стратегічного підходу.

Метою роботи є удосконалення управління підприємством ресторанного господарства на основі стратегічного підходу.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи управління підприємствами ресторанного господарства;
- провести стратегічний аналіз управління підприємством ресторанного господарства «Bella Vita»;
- удосконалити управління підприємства ресторанного господарства «Bella Vita» на основі стратегічного підходу;
- запропонувати заходи підвищення кваліфікації персоналу підприємства ресторанного господарства «Bella Vita».

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством

ресторанного господарства на основі стратегічного підходу.

Предметом дослідження є методи удосконалення управління підприємством ресторанного господарства «Bella Vita» на основі стратегічного підходу.

В якості інформаційної бази були використані різні навчальні посібники, статті, монографії вітчизняних і зарубіжних авторів з даної тематики, а також документація підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з даної тематики, а також документація підприємства.

Для вирішення поставлених у кваліфікаційній дипломній роботі завдань використано методи, а саме: узагальнення – для забезпечення послідовності в проведенні наукового дослідження й формування висновків; критичного аналізу – для дослідження теоретичних основ управління підприємствами ресторанного господарства; аналізу та синтезу – для проведення стратегічного аналізу управління підприємством ресторанного господарства «Bella Vita»; абстрактно-логічного – для удосконалення управління підприємства ресторанного господарства «Bella Vita» на основі стратегічного підходу; SWOT-аналізу для визначення слабких, сильних сторін підприємства, його можливостей та загроз; статистичного аналізу та розрахунку – при здійсненні аналізу стратегічного управління підприємством ресторанного господарства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у обґунтуванні підходів до вибору перспективних напрямків удосконалення управління підприємством ресторанного господарства «Bella Vita» на основі стратегічного підходу.

Практичне значення роботи полягає у розробці стратегії розвитку підприємством ресторанного господарства «Bella Vita», яка дозволяє виявити не тільки перспективи розвитку ресторану, але й поліпшити управління підприємством у обґунтуванні підходів до вибору перспективних напрямків

удосконалення управління підприємством ресторанного господарства «Bella Vita» на основі стратегічного підходу. (Довідка про впровадження від 25.11.2021 р.). Окремі пропозиції можуть бути використані у ресторанах.

Апробація результатів дослідження кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на щорічній науково-практичній конференції серед студентів, викладачів, науковців, молодих вчених та аспірантів «Тиждень науки-2021» (м. Запоріжжя, квітень, 2021р.), на VI Міжнародній науково-практичній конференції «About the problems of science and practice, tasks and ways to solve them» (жовтень, 2020 р., Мілан, Італія), а також на IV Всеукраїнській студ. наук-практ. інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (листопад, 2020 р., Київ) за результатом яких опубліковано тези доповіді.

Структура і обсяг роботи. Дипломна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (55 найменувань) та 2-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 118 сторінки комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 104 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 15 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 1.1. Сутність стратегічного підходу до управління підприємствами ресторанного господарства

Основна мета ресторанного господарства – надання населенню послуг у вигляді соціально-організованого харчування з можливим грошовим доходом. Для ресторанного господарства характерні загальні особливості матеріально-технічної бази, торгівлі, а також технологічних, організаційних та економічних структур.

Галузь ресторанного господарства включає в себе три функції: виробництво готової страви; продаж; організація споживання. Це основна функція виробництва, і його вартість становить 70 – 90% всіх витрат у галузі. Під час виробництва на рестораних підприємствах виробляється нова продукція. Ресторанне господарство продає свою продукцію з новими споживчими характеристиками і доданою вартістю.

Оскільки економіка ґрунтується на товарно-грошових відносинах, підприємства ресторанного господарства виконують функцію реалізації виробленої продукції й покупних товарів як вартостей.

Харчування є формою споживання, тому важливою функцією галузі є організація споживання. По сполученню функцій підприємства харчування відрізняються від всіх галузей, зокрема від торгівлі й харчової промисловості. Підприємства харчової промисловості виробляють продукти харчування, але їх можна використовувати після додаткової обробки.

По сполученню функцій ресторанного господарства відрізняється від роздрібною торгівлі. На підприємствах торгівлі здійснюється купівля-продаж товарів. У суспільному ж харчуванні по власній продукції виконується також функція виробництва, а по обідньої – ще й додатково функція організації споживання.

Всі об'єкти ресторанного господарства можна класифікувати за різними ознаками:

- формам власності;
- типам об'єктів (їдальня, ресторан, ресторан, закусочна, буфет, бар, магазин кулінарії, кулінарний комбінат);
- спеціалізації (підприємства загального типу й спеціалізовані);
- націночними категоріями і рівню обслуговування (об'єкти вищої, першої, другої й третьої категорії, а також категорії люкс);
- організації торгово-технологічного процесу (об'єкти безпосереднього обслуговування, централізованого виробництва та комплексні);
- мобільності (стаціонарні, пересувні, сезонні);
- завершеності виробничого процесу (підприємства з кухнею та без кухні – доготувальні).

У ринкових умовах одержують розвиток підприємства ресторанного господарства різних форм власності, удосконалюється механізм конкуренції.

Основними завданнями ресторанного господарства є:

- збільшення загального обсягу товарообігу ресторанного господарства відповідно до росту грошових доходів населення та збільшення ресурсів продовольчих товарів;
- ріст обсягу випуску продукції власного виробництва, поліпшення її асортименту і підвищення якості;
- підвищення частки продукції власного виробництва в обсязі товарообігу ресторанного господарства;
- підвищення питомої ваги громадського харчування в постачанні населенню продовольчих товарів;
- розвиток й удосконалювання матеріально-технічної бази галузі;
- широке впровадження прогресивних форм і методів обслуговування населення;
- удосконалювання планування й економічного стимулювання;

– підвищення економічної ефективності підприємств ресторанного господарства [42].

Існує безліч моделей процесу стратегічного управління, що різняться одна від одної кількістю і змістом послідовних кроків. Найбільш відомими є моделі І. Ансоффа, М. Мескона та А. Томпсона, проте всі моделі мають єдиний логічний ланцюжок, а відмінності не є принциповими.

У загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління містить такі стадії [49]:

– визначення місії і короткострокових цілей підприємства (усвідомлення проблем, розробка стратегічного бачення і місії організації, встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей);

– стратегічний аналіз (використовується технологія стратегічного аналізу, яка включає оцінку, аналіз потенціалу, позиції та конкурентну перевагу організації, і вплив факторів зовнішнього середовища);

– вибір стратегії розвитку (полягає в підготовці переліку стратегій і у виборі кращої альтернативи для даної ситуації);

– реалізація стратегії (передбачає організаційні заходи щодо реалізації обраної стратегії:

розробка проекту і плану, реструктуризація, формування культури та організаційної структури відповідно до обраної стратегії);

– контроль та оцінка виконання положень стратегії (полягає в контролі стратегічного процесу, а також в оцінці виконання дій та внесенні коректив).

Як відомо, основою стратегічного управління є стратегія, що включає низку взаємопов'язаних конкретних положень, які можуть стосуватися будь-якої сфери діяльності підприємства.

На думку М. Портера, стратегія – це створення унікальної та вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [45].

Г. Мінцберг виділяє декілька визначень стратегії: стратегія як план, стратегія як позиція, стратегія як «спритний прийом», стратегія як принцип поведінки, стратегія як перспектива.

I. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [9].

Слід зазначити, що реалізація стратегії на підприємстві неможлива при стратегічному мисленні. Необхідно розуміти цілі розвитку підприємства та шляхи їх досягнення, адаптувати підприємство до змін зовнішнього середовища, розробляти і реалізовувати стратегії. Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб користувачів, пошук нових організаційних можливостей, створення для них сприятливих умов роботи, виявлення довгострокових перешкод і шляхів їх подолання.

Нині однією з найбільш поширених є класифікація стратегій, що будується на основі об'єкта стратегічного управління, де розрізняють:

- корпоративну стратегію (стратегію підприємства у цілому);
- бізнес-стратегію, ділову, або конкурентну, стратегію (стратегію окремого підрозділу підприємства або його бізнес-процесів);
- функціональну стратегію (стратегію функціональної зони господарювання або його функціональних служб).

У науковій літературі найбільш поширену стратегію розвитку підприємства часто називають базисною, або еталонною. Вони відображають чотири різних підходи до розвитку підприємства і пов'язані зі зміною одного або декількох елементів: продукту, ринку, галузі, ситуації в секторі підприємств і технологічної ситуації.

Перша група стратегій називається стратегіями централізованого розвитку, пов'язаними зі змінами продукту або ринку. Якщо ці стратегії будуть обрані, компанія буде прагнути виробляти нові, не вдосконалюючи свою продукцію і не змінюючи своє виробництво. Нижче наведено конкретні типи стратегій у першій групі:

- стратегія посилення позиції на ринку;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку продукту [20].

Друга група еталонних стратегій складається з бізнес-стратегій, які

дозволяють підприємству використовувати їх на додаток до нових структур. Ця стратегія називається стратегія інтегрованого зростання. До них відносяться стратегії зворотної вертикальної інтеграції та стратегії прямої інтеграції.

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізуються, якщо підприємство не може продовжувати розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках даної галузі. Ці типи стратегій включають:

- стратегія центрованої диверсифікації;
- стратегія горизонтальної диверсифікації;
- стратегія конгломеративної диверсифікації.

Четвертим типом еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії запланованого скорочення. У тому чи іншому вигляді ці еталонні критерії знаходять утілення в інших класифікаційних групах. Виокремлюють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- стратегія ліквідації, що здійснюється тоді, коли підприємство не може далі функціонувати;
- стратегія «збору врожаю», що передбачає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі [21].

Стратегічне управління можна розглядати як п'ять динамічних наборів взаємопов'язаних процесів управління. Ці процеси логічно впливають один від одного. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і, відповідно, зворотній вплив кожного процесу один на одного (див. рис. 1.1).

Таким чином, перш ніж почати формування стратегії розвитку ресторану в умовах нестабільності ринку, необхідно виконати певну роботу з оцінки зовнішнього середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність, а також визначити місію підприємства і його цілі.

Потім на підставі інформації, отриманої з аналізу зовнішнього середовища, цілей і стратегічного потенціалу, наявного у даного

підприємства, здійснюються вибір найбільш кращої з усіх можливих альтернативних стратегій, контроль її виконання та оцінка її ефективності. Отже, першим етапом стратегічного управління є стратегічний аналіз [23].

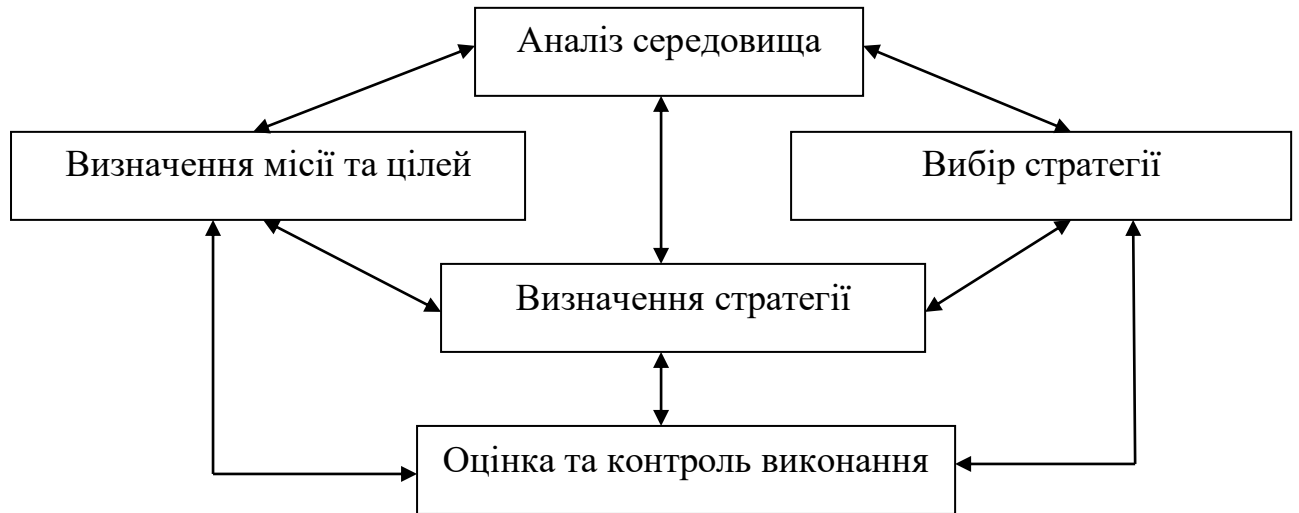


Рис. 1.1 – Структура стратегічного управління підприємством ресторанного господарства [22]

Невизначеністю зовнішнього середовища, його постійною мінливістю і непередбачуваністю, а також специфічністю внутрішнього середовища ресторану зумовлена особлива важливість стратегічного аналізу як етапу стратегічного управління для українських підприємств. Для використання специфічного інструментарію під час розробки стратегії необхідно передусім вирішити проблему інформаційного забезпечення і вибору методів аналітичної обробки інформації.

Процес установлення стратегічних цілей означає визнання такого стану справ на підприємстві ресторанного господарства, який не тільки бажаний, але й досяжний. Такий процес включає в себе такі процедури:

1. Аналіз ситуації, що склалася, і розробка картини майбутнього стану підприємства та середовища. Для цього слід проаналізувати тенденції розвитку середовища, ринку, конкурентів, ефективність роботи підприємства.

2. Формування можливих цілей і низки альтернатив.
3. Визначення можливостей досягнення цілей і шляхів раціонального використання ресурсів організації.
4. Розробка варіантів досягнення цілей у прогнозованих змінах та визначення умов переходу на альтернативну стратегію [38].

У сучасних умовах господарювання можна виділити декілька основних підходів до процесу розробки стратегій розвитку ресторану.

1. Контроль витрат. Основою таких стратегій є зменшення власних витрат порівняно з конкурентами шляхом постійного та суцільного контролю над витратами.

2. Стратегія диференціації, суть якої полягає в концентрації організацією своїх зусиль на певних пріоритетних напрямках, де вона намагається отримати якнайбільше переваг.

Ці напрями можуть бути різними, тому варіантів такої стратегії на практиці існує дуже багато.

3. Стратегія фокусування. У цьому разі підприємство цілеспрямовано орієнтується на певне коло споживачів або на обмежену частину асортименту продукції, або на окремий ринок [31].

Важливою складовою стратегічного підходу до управління підприємства ресторанного господарства є системний підхід.

З позицій системного підходу діяльність ресторану можна розглядати як складну систему, в якій діяльність ресторану підпорядкована зовнішньому вигляду.

Системний підхід базується на функціонуванні відповідних об'єктів як єдиної системи. Система являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів. Система знаходиться в постійному контакті із зовнішнім середовищем, що визначає сукупність всіх об'єктів, які змінюють функції, що виконуються системою, а також функції, що змінюються в результаті поводження системи.

Організаційна система обслуговування має вхід, вихід та обговорення.

Послуги також відрізняються продажем, асортиментним рядом, повинні відповідати стандартам та вимогам своїх споживачів [41].

Обговорення дозволяє повідомити інформацію щодо споживчих послуг на рівні застосування та систем обслуговування відповідно до попиту споживачів закладу ресторанного господарства. Додаткова інформація про стан, потенціал системи прямує на вхід і закликає споживача прийняти рішення чи потрібна йому ця послуга обслуговуючої компанії. Крім того, зовнішнє середовище показує, що необхідно розширити кількість ресторанів в регіоні та розширити мережі закладів.

Системне уявлення про підприємство ресторанного господарства як об'єкта управління можна відтворити за допомогою схеми на рисунку 1.1 [10].

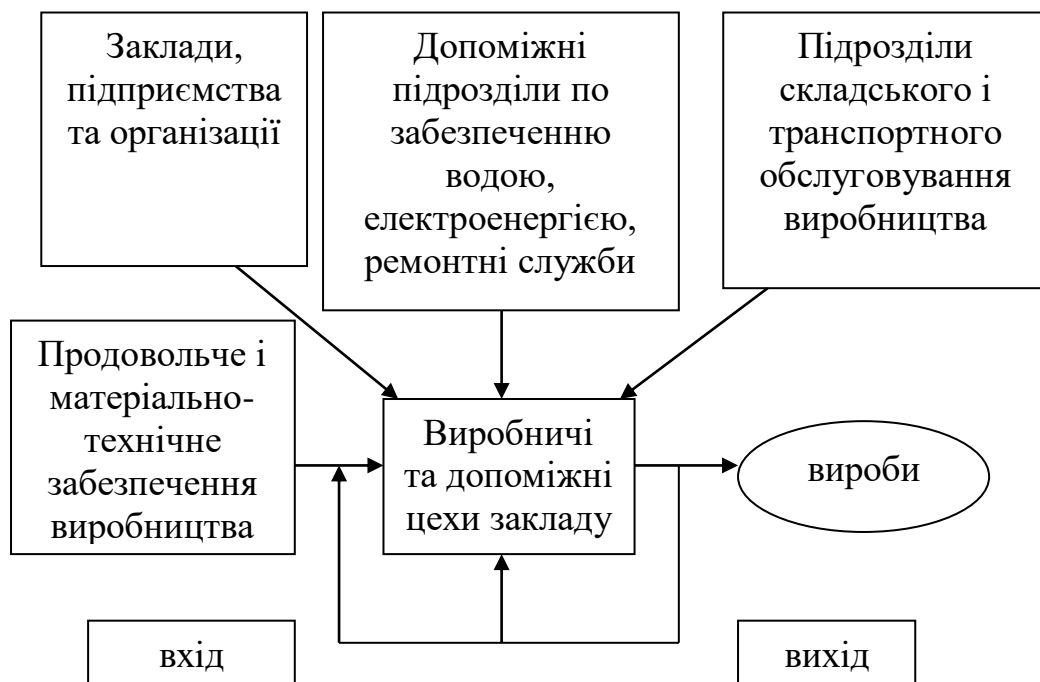


Рис. 1.1 – Системне уявлення про підприємство ресторанного господарства

Коли існує регулярний підхід на основі маркетингових досліджень, створюють параметри виходу – продукції чи послуги. У цьому випадку приймається рішення які саме послуги і яку продукцію необхідно надавати

користувачам, вирішити у який термін буде здійснюватися послуга, за якою ціною для конкретного ресторанного закладу.

Налаштування входу вимагає необхідних ресурсів та процесу. Очікується, що ресурси та інформація встановлюють систему досліджень параметрів зовнішнього середовища.

З'єднання зв'язку з комунікаційним каналом від споживача системи («виходу») та готової послуги («процес у системі»).

Організаційна структура і технічна система визначають зміст і інтеграцію її елементів і підсистем, пов'язаних між собою складом і взаємодією із зовнішнім середовищем.

Структура організаційно-обслуговуючої системи визначається складом і взаємодією її елементів і підсистем, а також взаємодією із зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище залежить від організації та елементарної структури системи обслуговування (нове обладнання, оснащення, нові вимоги до архітектурно-естетичного оформлення ресторану) і доступу до системи (збільшується або зменшується кількість відвідувачів, змінюються переваги відвідувачів).

Відповідні зміни відбуваються у функціональних системах структури управління організаційною та системи надання послуг. Якщо інтенсивність процесів збільшується або зменшується, то на цю роботу впливатиме підсистема управління організаційною та обслуговуючою системою та інші підсистеми структури управління організаційною та обслуговуючою системою. Елементарна структура і структура управління організаційною та обслуговуючою системою розвиваються під впливом один одного [41].

Для забезпечення конкурентоспроможності ресторану необхідна якісна система. якісний прогноз параметрів «виходу» системи; необхідно спростити звичайні процеси систем зовнішнього середовища; організаційно-технічний рівень системи повинен забезпечувати якісний «вхід» системи на якісний «вихід». Для цього моделювання (проектування) системи формує спочатку

формується вимоги до «виходу» системи, потім до «входу» і зовнішнього середовища і тільки потім – до процесу.

Процес прийняття рішень повинен починатися з чітких слів про конкретні цілі. Цілі приватних підрозділів не повинні суперечити цілі всієї системи, а навпаки допомагати в її реалізації.

Наявність та активність систем визначаються кількома законами: чесність, цілісність, зв'язок, ієрархічність, діяльністю тощо.

Розглянемо економічні системи від технічних та інших систем. До їхнього числа можна віднести:

- нестационарність (мінливість) окремих параметрів системи й стохастичність її поведінки;
- особливість та невизначеність системи, певні обставини (наявність в неї активного елемента – людини) і наявність у неї граничних можливостей, обумовлених наявними ресурсами;
- здатність змінювати свою структуру та форму поведінки;
- можливість змінювати умови;
- можливість та здатність формувати цілі в системі.

В результаті всіх компонентів ресурсної системи виходять нові властивості, кожна з яких має особисті ресурси. Ці особливості визначаються таким розумінням, як ефект цілісності системи. Наприклад, не всі види продукту ресторанного господарства, пов'язані з ресурсами всіх типів: обладнання та технології, кваліфікаційні можливості тощо. Навпаки, кожний ресурс не може розкритися повністю поза зв'язком з іншими ресурсами: вони можуть використовувати додатні основні та допоміжні матеріали тільки за наявності відповідної кваліфікації працівників.

## 1.2. Особливості управління торгівельно-виробничою діяльністю підприємств ресторанного господарства

Управління ресторанного господарства здійснюється, перш за все, в

порівнянні з іншими підприємствами матеріального виробництва, де процеси виробництва, продажу, споживання і обслуговування здійснюються одночасно, органічно зв'язані і співпадаючі у часі і просторі.

Економічна діяльність ресторанних закладів безпосередньо пов'язана з продуктами та послугами. Ця функція управління повинна розглядатися не лише для визначення континенту споживачів, а також випадкових користувачів в управлінні закладом, а і при виборі місце його розташування.

Виробництво на підприємстві ресторанного господарства є центральним ядром. У той час, через раціональне сполучення в часі та просторі засобів, а також предметів праці і самої праці. Форма управління – це динамічна система розвитку, зв'язок та змішані елементи [9].

Справа в тому, що майже всі ресторани Bella Vita змушені працювати над сировиною, використовуючи старі, традиційні методи виробництва. Тому технологічний процес виробництва кулінарної продукції більшості підприємств ресторанного господарства ділиться на два етапи: первинна переробка продукції, виробництво напівфабрикатів і термічна обробка виробів, в яких напівфабрикати піддаються готової доводяться до готовності.

Тому підприємства, оснащені спеціалізованими виробничими потужностями для приготування кулінарних виробів, включають в себе майстерні з приготування та переробки. Цех є окремою частиною підприємства, де в залежності від виробничої програми виробляється певний асортимент. Ресторани, в залежності від місткості, обладнуються виробничими відділами, спеціальними і універсальними відділами і виробничими відділами.

Кожний цех оперативно планує свої завдання, оптимально використовує свої потужності, чим і зумовлює управління виробничим процесом. Асортимент виготовлених страв та їх обсяг за робочу зміну є головним в оперативному плануванні.

Виробнича діяльність підприємств ресторанного господарства має свої особливості: широкий асортимент реалізованої продукції, часті зміни

асортименту страв, сировини, коливання попиту, тому вимагає необхідність оперативного планування. Менеджери підприємств ресторанного господарства протягом тижня використовують меню плану приготування різних страв, готують страви з погодинним торговим планом, закупають необхідну кількість і вид сировини, планують чисельність і кваліфікацію виробничого і обслуговуючого персоналу і забезпечують підвищення технічного рівня підприємств.

Головне для відвідувачів – скласти план-меню, який знаходиться в залі ресторану і де клієнти замовляють їжу. На основі плану меню розробляються виробничі завдання для виконавців (майстра, шеф-кухаря) і складається план роботи персоналу. Відповідно до плану меню керівники виробництва розробляють технологічну документацію (технологічні карти і схеми приготування напівфабрикатів і страв, калькуляційні картки), використовуючи технічну документацію згідно норм: збірники рецептур страв, стандарти, інструкції, накази та розпорядження місцевих органів влади тощо [40].

Технологічна карта – це документ, який забезпечує вищі технологічні процеси та високоякісні продукти для приготування їжі для кухарів та кондитерів. Технологічна карта складається із рецептури приготування страви, її технологій та готовності приготування, характеристику готової продукції. Кожна страва складається з калькуляційної картки, в якій розраховується відпускна ціна страви. В ній вказується ціна сировини кожного виду, що застосовується при приготуванні даної страви, а також вказується вартість однієї порції.

Меню складається зі страв, кондитерських та кулінарних виробів, переліку закусок, визначенням їх виходу та ціни, що пропонуються у робочий час в торговому залі споживачам. На підприємствах ресторанного господарства меню може пропонуватись за такими видами: вільного вибору страв; комплексних сніданків та обідів; денного раціону харчування; банкетні страви; обслуговування для спеціальних видів інших заходів.

Мінімальний асортимент складається з очікуваного асортименту холодних страв, закусок і кулінарних продуктів, а також дієт з набором назв і характерними рекомендаціями. Меню може бути доповнено овочами, фруктами, ягодами і спеціальними стравами. Менеджери повинні враховуватися при складанні меню наступне:

- сезонні коливання;
- наявність сировини;
- кваліфікаційні співробітники;
- наявність обов'язкового обладнання;
- попит на страви;
- особливості контингенту споживачів;
- час прийому їжі;
- технології раціонального застосування сировини [28].

Виробнича діяльність підприємств ресторанного господарства має ряд особливостей, до яких відносять наступні:

- виконання ними трьох взаємопов'язаних функцій: виробити кулінарну продукцію, її реалізувати й організувати споживання, в той час як підприємства харчової промисловості виконують лише функцію виробництва, а вже функцію реалізації виконують підприємства торгівлі;
- продукція виготовлюється на обмежений термін реалізації, що впливає на приготування страв невеликими порціями залежно від їх реалізації;
- працівники повинні суворо дотримуватися санітарно-гігієнічних умов та санітарно-гігієнічних вимог;
- необхідність контролю якості використовуваної сировини, процесів виготовлення та реалізації готових страв;
- виготовлені страви та їх асортимент залежать від попиту й особливостей обслуговуючих споживачів, його професійного, вікового й національного складу, умов праці та інших факторів;
- місцерозташування ресторанного закладу та його графік роботи,

наявність аналогічних підприємств;

– попит на продукт значно варіюється в залежності від часу доби, дня тижня і пори року.

Особливістю виробничої діяльності установ є одночасне використання робочого часу кількома видами працівників: лінійним, стрічковим (ступіньчастий), двокомандним, неповним робочим днем та ін.

Члени колективу можуть одночасно починати і закінчувати з лінійними діаграмами. Щоб забезпечити оптимальну кількість співробітників протягом максимального робочого часу, можна працювати у так звані години «пік», для безперервного обслуговування своїх клієнтів. На підприємствах різної потужності і навіть на окремих структурно-виробничих об'єктах господарської діяльності слід застосовувати загальний для підприємства графік роботи працівників, що сприяє раціональному використанню трудових ресурсів [26].

Схематично на рисунку 1.2 зображений весь процес управління виробництвом 1.2.

На сьогодні вважається значно нижчим рівень технології вітчизняного виробництва продукції масового харчування ніж їх рівень ресторанного господарства в індустріально розвинених країнах, а також їх рівень оснащення технічного обладнання.

Однак, щоб знайти виправдання, потрібно використовувати умови для виробництва високоякісної продукції, що користується попитом у споживачів та забезпечити інноваційні нововведення.

Управління якістю ставить за мету досягнення підприємством економічної ефективності (прибутку). Для отримання прибутку підприємство повинне забезпечувати виготовлення високоякісної продукції, яка відповідає:

- потребам споживачів чітко визначеним за призначенням;
- побажанням і вимогам споживачів;
- вакцинація та санітарно-гігієнічні норми;
- платоспроможності споживачів;

– цілям підприємства, а його виробництво вважається економічно вигідним, тобто приносить прибуток.

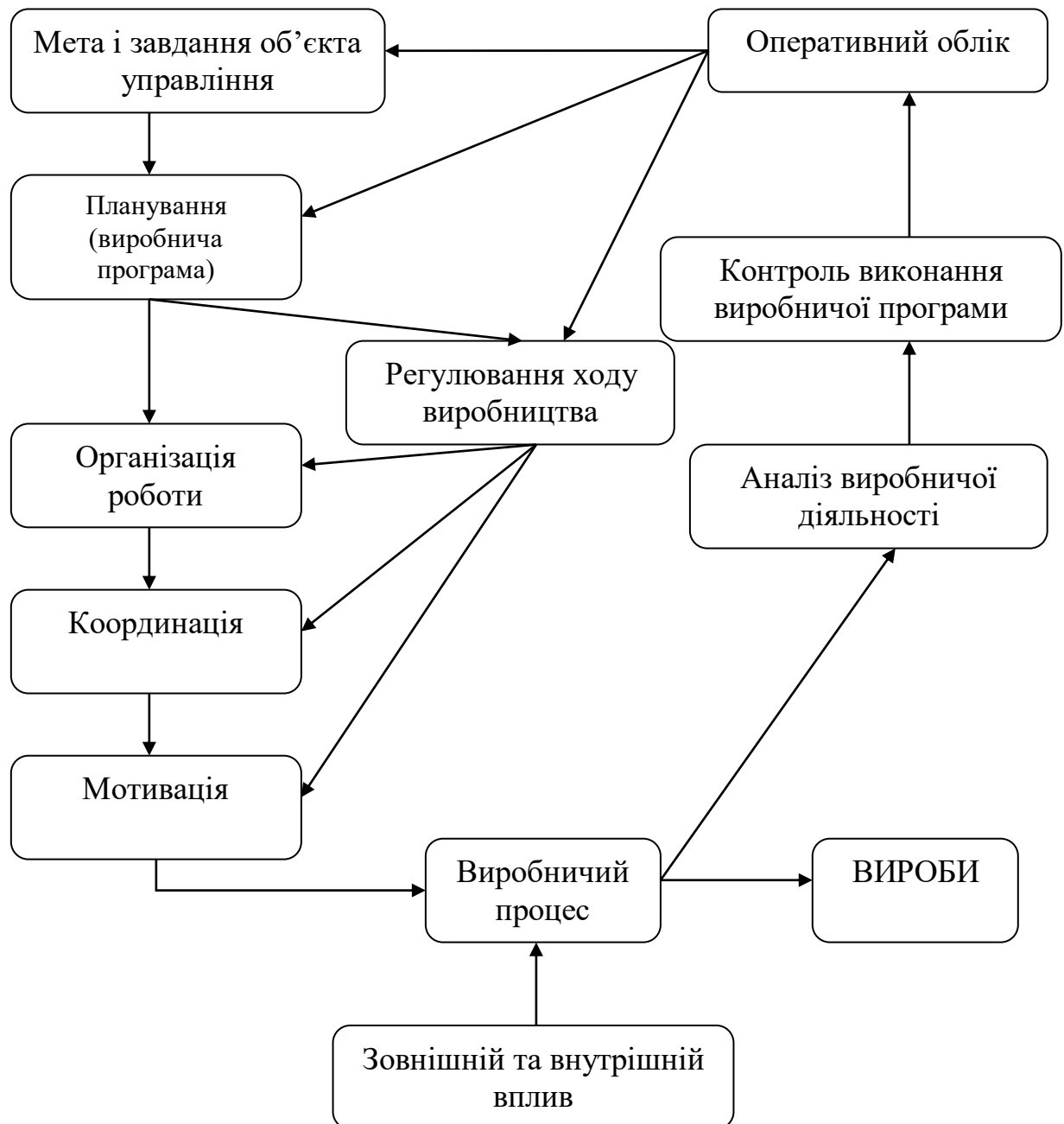


Рис. 1.2 – Схема циклу управління виробничим процесом закладом ресторанного господарства

Сучасне управління якістю продукції ресторанних підприємств не може бути ефективним після викотвлення страв, ця діяльність повинна

здійснюватися на виробництві під час виробництва.

Згідно з класифікацією багатьох факторів кулінарної продукції визначається якість кулінарної продукції. Це фактори: технічні, організаційні, економічні й соціальні (див. рис. 1.3) [10].

Щоб уникнути негативний вплив цих факторів на рівень якості кулінарної продукції, необхідно створити систему менеджменту якості, що дозволяє цілеспрямовано і узгоджено застосовувати системи і методи менеджменту якості на всіх етапах технологічних процесів – з моменту реалізації продукції за участю менеджерів всіх рівнів з метою підвищення якості продукції [32].

Зниження рівня витрат спрямоване на раціональне і економічно ефективно використання матеріально-технічних і трудових ресурсів підприємств ресторанного господарства, що дозволяє підвищити ефективність виробництва без додаткових інвестицій.

Тому вирішення цієї проблеми – одне з найважливіших завдань управління рестораном.

Сукупність заходів, методів, факторів і принципів, що забезпечують зниження витрат на одиницю кулінарної продукції – раціональне використання інгредієнтів, методів і трудових ресурсів.

Ефективне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів підприємств ресторанного господарства підрозділяється на виробничо-технічну та організаційно-господарську діяльність (див. рис. 1.4) [29].

До виробничо-технічних заходів належать застосування ресурсозберігаючих технологій, які включають ряд факторів, що сприяють зниженню витрат на одиницю виготовленої продукції.

Ефективне використання матеріальних, технічних і кадрових ресурсів забезпечує використання ресурсозберігаючих технологій і служить основою для досягнення цілей сільськогосподарських підприємств.

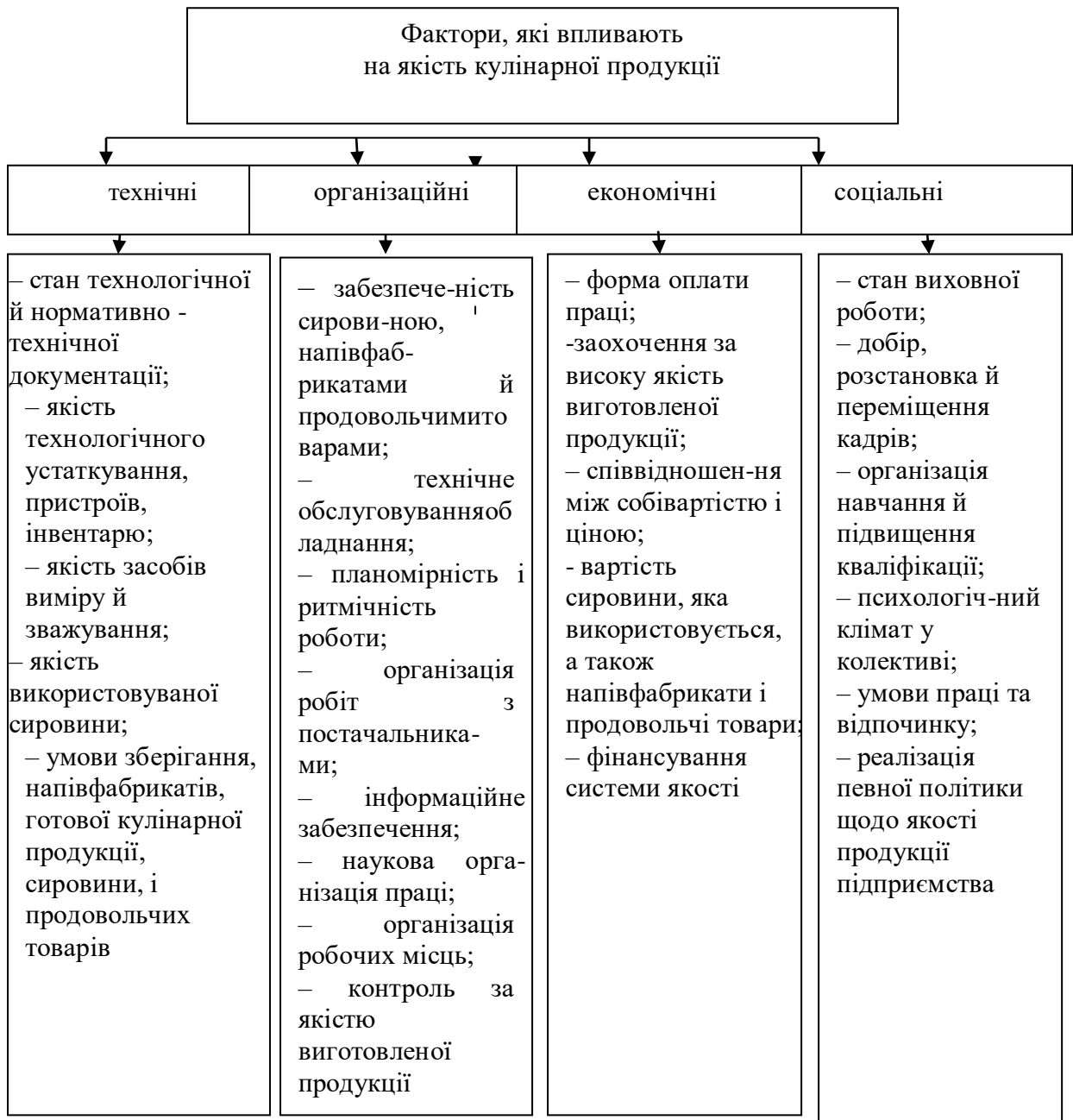


Рис. 1.3 – Класифікація факторів, від яких залежить якість продукції підприємству ресторанного господарства

Харчові продукти з овочів, фруктів, м'ясної та рибної продукції, а також підприємства харчової промисловості тісно пов'язані з властивостями використовуваних сировини: хлібобулочних виробів, круп, макаронних виробів, цукру.

Завдання менеджменту полягає у відслідковуванні можливостей щодо використання технічних, харчових відходів виробництва і оперативному

плануванні використання окремих складових цих ресурсів.



Рис. 1.4 – Заходи щодо раціонального використання трудових ресурсів та матеріально-технічних на підприємствах ресторанного господарства

Засоби раціонального використання робочої сили і матеріально-технічні засоби включають заміну фізичного і морально застарілого обладнання та інтенсифікацію трудомістких процесів. Ці заходи тісно пов'язані між собою, так як заміна фізично і морально зношеного обладнання новими і сучасними зразками, що дозволяють одночасно виконувати кілька операцій, підвищує ефективність і результативність праці. Друга впливає на кінцеві економічні показники підприємства, підвищує його економічну

ефективність. У зв'язку з інтенсифікацією процесів переробки сировини, автоматизацією процесів контролю та управління технологічними процесами проводиться заміна застарілого обладнання з метою вдосконалення технологічних процесів, підвищення їх продуктивності.

Виробничі та технічні засоби забезпечують раціональне використання робочої сили. Вони дозволяють розділити графік роботи виробничого і обслуговуючого персоналу на кілька видів. Це вимагає особливостей функціонування підприємств та їх виробничої діяльності [21, 42].

Комерційна діяльність ресторанних підприємств відноситься до системи обслуговування споживачів підприємства. До основних показників підприємств ресторанного господарства належать (див.рис.1.5):

- загальний обсяг продажів продукції ресторанних підприємств;
- виручка від реалізації продукції власного виробництва.



Рис. 1.5 – Класифікація товарообороту підприємства ресторанного господарства [29]

Продукція власного виробництва включає готову продукцію, напівфабрикати, виготовлені на кухні або в допоміжних виробничих цехах.

Незалежно від того, як ці продукти продаються безпосередньо населенню, іншим підприємствам ресторанного господарства або роздрібним

торговцям цих підприємств, вони виробляються шляхом термічної або холодної обробки сировини і продуктів для подальшого збуту населенню.

Продукцію власного виробництва можна поділити на дві підгрупи (див. табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Структура товарообігу підприємства ресторанного господарства [10]

Вид товарообороту	Продукція, товари
1. Оборот від реалізації продукції власного виробництва	а) обідні продукти: – перші страви; – другі страви; – третя кухня; – закуски; б) інші продукти власного виробництва: – напівфабрикат; – кулінарні вироби; – кондитерські вироби; – гарячі напої.
2. Оборот від роздрібної реалізації покупних товарів	хліб і хлібобулочні вироби (за винятком продуктів і сендвічів); ковбасні вироби, що продаються на вагу; сире яйце; фрукти, ягоди, виноград, диня, цитрусові; консерви, що продаються банками; кондитерські вироби; промислове морозиво; алкогольні напої та пиво; безалкогольні напої власного виробництва; тютюнові вироби; напівфабрикати, отримані на інших підприємствах і реалізовані споживачам у вигляді сировини, без переробки; кулінарна продукція інших підприємств для продажу споживачам; інші продукти, що продаються без обробки.

– продукти харчування (перші, другі і треті страви, в тому числі страви з придбаних напівфабрикатів);

– інші продукти власного виробництва (напівфабрикати, кулінарні вироби, кондитерські вироби, гарячі напої і т.д.);

Прибуток від роздрібного продажу придбаних товарів залежить від кількості придбаних ресторанною компанією товарів і кількості проданих.

Роздрібна торгівля – це продаж продуктів і товарів безпосередньо суспільству. Це може бути безготівковий рахунок. Реалізація готової продукції і напівфабрикатів.

Це лікувальні, оздоровчі заклади, заклади соціального забезпечення, профілактичні установи та заклади освіти, які обслуговуються населенням.

Оборот товарів роздрібною торгівлю, а також загальний обсяг послуг пов'язані з реалізацією послуг власного виробництва.

Оптова торгівля (опт) – продаж продукції підприємствам ресторанного господарства стороннім організаціям;

Кількість реалізованих послуг (продукції) визначається фактичним обсягом товарообігу за порівнянними цінами.

Структура товарообороту – це склад продуктів або послуг, які потім реалізуються відповідно статистичних звітів, сертифікованих в Україні або оброблених в номенклатурі підприємства.

Валовий дохід підприємства утворюється за рахунок:

- націнки ресторанного господарства;
- торговельної надбавки на покупні товари закупівельної ціни;
- знижка на продаж товару, заснована на закупівельній ціні.

З метою компенсації витрат закладам ресторанного господарства призначаються націнки, пов'язані з організацією виробництва і використанням продукції. Рівень націнок диференціюється:

- за класом обслуговування (перша, друга, третя категорія, вища, люкс);
- за стравами – на порційні страви, алкогольні напої, делікатесні товари, тощо.

З частки вартості послуг підприємства ресторанного господарства у вартості реалізованої продукції й товарів складається рівень валового доходу. Цей показник визначається за формулою:

$$Y = \frac{ВД}{T} \times 100, \quad (1.1)$$

де  $ВД$  – обсяг валового доходу підприємства ресторанного господарства;  $T$  – товарооборот підприємства [41].

Наступний етап дослідження – управління якістю обслуговування.

Продаж продуктів харчування в закладах ресторанного обслуговування, їх споживання та обслуговування клієнтів у святкові дні є невід’ємною частиною пакету послуг.

Якість обслуговування – узагальнене поняття. Його складовими частинами є оптимізація складу основних і додаткових послуг, якість продукції, експлуатаційні якості приміщень для споживачів, економія часу споживачів в процесі надання послуг, дотримання правил торгівлі і норм поведінки працівників, технічне вдосконалення методів і прийомів роботи персоналу. Ресторанні заклади мають критерії, що відповідають якості обслуговування, рівню сучасних технологій, рівню виробництва і обслуговування, організації виробничих відносин, моральним і правовим нормам суспільства, рівню розвитку архітектурно-художньої структури, санітарно-гігієнічним нормам і вимогам до сумлінної праці.

1.3. Методика впровадження стратегічного підходу до управління підприємствами ресторанного господарства

Кожна галузь економіки має свої власні системи управління в залежності від характеру діяльності управління об’єктів. Економіка ресторанного господарства – це спеціальна галузь народного господарства. Вирішення одночасно економічних та соціальних завдань. Цей регіон має відношення як до матеріальної промисловості, так і до сфери обігу, послуг і споживання.

Мета управління ресторанним господарством – ефективно використовувати всі технічні, економічні, організаційні та соціальні об’єкти з цих установ.

Іншими словами, мета управління надати необхідні умови, які можуть бути досягнуті, керовані системою шляхом забезпечення стабільної і послідовної роботи всіх її елементів.

Деякі особливості ресторанного господарства можуть бути відокремлені, коли окремі деталі разом у функціональній підсистемі, як показано на рисунку 1.6.

Підсистема виробничих процесів включає в себе технічну підготовку основного виробництва виробничих процесів, забезпечення якості продукції, що випускається, організацію праці власними руками.

Торговельна діяльність та обслуговування клієнтів здійснюється підсистемою обслуговування закладу ресторанного господарства. Допоміжні підсистеми процесів включають об'єкти, діяльності з транспортування та матеріально-технічного забезпечення.

Підсистема управління підприємством передбачає фінансування підприємства, бухгалтерський, науково-технічний облік, розвиток, техніко-економічного планування, соціально-економічний розвиток.

Особливість управління підприємств ресторанного господарства є те, що фахівці послідовно співпрацюють з регулюючими органами, постачальниками, роботодавцями та співробітниками підрозділів.

Це обумовлює необхідність психологічної потреби при вирішенні питань управління колективним, працюючи з персоналом і дисципліні. Заклади ресторанного господарства відображають провідну галузеву структуру управління.

Галузева структура управління має декілька рівнів управління, відрізняється багаточисельністю торгових систем, кожна з яких має багато економічних елементів [21].

Виробництво або виробнича підсистема – найважливіша підсистема закладів ресторанного господарства вищого рівня.

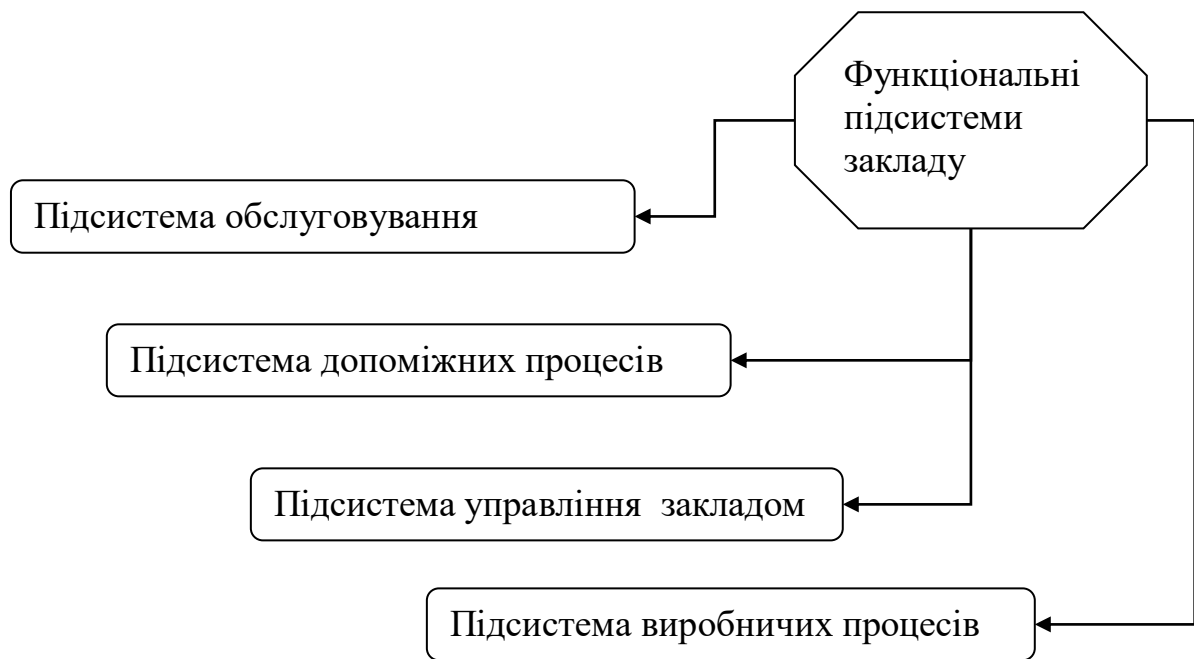


Рис. 1.6. – Функціональні підсистеми діяльності закладів ресторанного господарства [41]

Виробнича система складається з таких ресурсів: організації, виробництва, технології, які повинні включені для функціонування системи будь-якого рівня ієрархії, завершуються наступним чином:

- технічне обладнання, інструмент, інвентар;
- просторові: території підприємства, площа виробничих приміщень комунікацій, можливості їх розширення;
- кадрові: цілі виробничої системи, здатність пристосовуватися до змін, кількісний, кваліфікаційний, демографічний склад працівників;
- інформаційні: інформація виробничої системи зовнішнього середовища, можливість його розширення та підвищення достовірності;
- технологічні: наукові розробки, наявність конкурентоспроможних ідей, інноваційні новинки;
- фінансові: ліквідність, наявність кредитних ліній, стан активів;
- організаційне управління: швидкість управлінських дій, гнучкий характер управляючої системи.

Виробничі процеси здійснюються у виробничій системі. Технологічні процеси впливають на засоби праці працівника при його здійсненні, перетворюючи їх в продукти праці – готову продукцію. Крім процесів, в яких бере активну участь людина, існують і пасивні (природні) технологічні процеси: смаження, варіння продукції, робота з тістом.

Переходимо до системи обслуговування закладів ресторанного господарства після розглянутої виробничої діяльності. Система обслуговування здійснює торговельну діяльність, діяльність з обслуговування споживачів закладу ресторанного господарства.

Система обслуговування споживачів є частиною єдиної системи, що здійснює діяльність організацій управління закладами ресторанного господарства. Вивчення даного виду діяльності показує, що система має складну структуру, робочий процес організований індивідуально і залежить від ряду факторів, що формують модель обслуговування споживачів.

Щоб дізнатися рівень системи обслуговування, розглядається система «людина-людина», в якій співробітник підприємства ресторанного господарства співпрацює зі споживачем різних організацій послуг.

В результаті кропіткої роботи створюється система «людина-машина». Вона дозволяє співробітнику зберігати і експлуатувати обладнання. Інтеграція первинних систем: «людина-людина» і «людина-машина» формує сервісні відділи, що складаються з основних і допоміжних об'єктів основних і допоміжних приміщень.

В результаті створюється складний набір відносин, зв'язків та інтересів, складна структура відносин і систем обслуговування, система з організації.

Для професійного управління системою обслуговування менеджер повинен виконувати певні завдання, використовуючи інструменти управління, у відповідності зі своєю маркетинговою діяльністю. Система обслуговування має основні функції управління:

– розвиток концепції збутової діяльності;

- структура збутової організації та обслуговування відвідувачів;
- функціонування процесу обслуговування і організації збуту;
- розвиток обслуговування відвідувачів, організація збуту у закладі ресторанного господарства.

Основні торгові рішення мають довгострокові стратегічні цілі і процедури дій на ринку. Організація продажів і обслуговування відвідувачів закладів ресторанного господарства реалізується і створюється згідно концепції. Ця структура очолюється директором (комерційний директор, начальник відділу). Структура включає в себе: менеджер-економіст, фахівець з маркетингу, інженер з технологій, товарознавець, адміністратор залу. Слід постійно звертати увагу на ефективність даної структури, її розвиток і вдосконалення [5].

Дослідимо основні інструменти управління:

- система моделювання і планування процесів;
- система виконання (регулювання, контроль, стимулювання);
- комунікаційна (інформаційна) система.

Основні функції управління приведуть їх у дію завдяки реалізації. Основні завдання управління продажами для організації процесу надання послуг поділяються на три групи: функції планування, функції організації, функції контролю і функції регулювання.

Функція планування включає:

- збір інформації про потреби споживачів, роботу та відпочинок;
- аналіз і оцінка конкуренції на ринку;
- формування діяльності відповідно до вимог споживачів;
- розробка поточних і оперативних планів продажів і форм продажів продукції і послуг закладу ресторанного господарства;
- вибір каналів розподілу продукції;
- оптимальні варіанти системи обслуговування споживачів закладу ресторанного господарства, їх моделювання;
- розробка заходів з планування та просування рекламних кампаній;

– організація процесу обслуговування клієнтів і складання плану витрат на маркетингову діяльність закладу ресторанного господарства.

Функції організації та їх реалізація дозволяють комплексно вирішити наступні питання:

– організації руху готової продукції (кіоски, літні майданчики) та додаткових каналів розподілу;

– організація обслуговування клієнтів та реалізація ресторанної продукції;

– організація взаємодії всіх підрозділів компанії для задоволення потреб споживачів та досягнення цілей збуту послуг ресторанного господарства;

– організації та управління діяльністю підготовкою персоналу торгової групи та залу;

– організація експедицій по зберіганню напівфабрикатів і готової продукції, їх реалізації або переробці в інші заклади ресторанного господарства.

До функцій регулювання і контролю належать:

– контроль за процесом обслуговування споживачів та здійсненням збутової діяльності закладу ресторанного господарства;

– оперативне регулювання процесу обслуговування споживачів у підприємстві ресторанного господарства та збутової діяльності з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;

– стимулювання і оцінка діяльності збутового апарату;

– виконання планів збуту та його контроль;

– бухгалтерський, статистичний, та оперативний облік збутової діяльності.

Існують певні вимоги, яким повинні відповідати послуги закладів ресторанного господарства: їх точності, цільовому призначенню і безпечності та екологічності, своєчасності надання, ергономічності та комфортності, естетичності, соціальної адресності, культури обслуговування

та інформативності. Закладами ресторанного господарства різних типів здійснюється надання необхідного комплексу послуг.

Конкурентоспроможність власної продукції та послуг забезпечується впровадженням системного підходу до управління підприємствами ресторанного.

Таким чином, розглянуто теоретичні основи управління підприємствами ресторанного господарства. Визначено, що ключовими напрямками стратегічного розвитку підприємства ресторанного господарства є підвищення якості й розширення асортименту продукції виробничих ділянок, модернізація й автоматизація виробництва, технологічних і торговельних процесів, щоденне підвищення рівня обслуговування.

Досліджено класифікацію підприємств ресторанного господарства, а також різні моделі процесу стратегічного управління. Досліджено стратегії розвитку підприємств, класифікацію групи еталонних стратегій.

Визначено, перш ніж почати формування стратегії розвитку ресторану в умовах нестабільності ринку, необхідно виконати певну роботу з оцінки зовнішнього середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність, а також визначити місію підприємства і його цілі

Досліджено особливості управління торговою та виробничою діяльністю підприємств ресторанного господарства. Доведено, що, управління виробничим процесом здійснюється шляхом планування оперативних завдань. Наявність виробничої програми (план-меню) дозволяє менеджерам підприємств ресторанного господарства урізноманітнити харчування, розрахувати ціну продажу кожної страви.

Отже, послуги закладів ресторанного господарства тісно пов'язані з властивостями використовуваної сировини і відповідають безпечності та екологічності, естетичності, культурі обслуговування.

Досліджено необхідність впровадження маловідходних і безвідходних технологій на підприємствах ресторанного господарства, яка тісно пов'язана зі специфічністю використовуваних сировинних ресурсів. Заклади

ресторанного господарства різних типів надають необхідний комплекс послуг.

Впровадження стратегічного підходу до управління підприємствами ресторанного господарства підвищить його конкурентоспроможність.

## РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «BELLA VITA»

2.1. Аналіз стратегічного управління підприємством ресторанного господарства «Bella Vita»

«Bella Vita» – в перекладі з італійської «красиве життя». Це новий проект м.Запоріжжя, розташований центрі міста на бульварі Шевченко за адресою 69001, Запоріжжя, вул. Соборна, 169.

Смачна, здорова і збалансована їжа від кращих шеф-кухарів, спеціальне обладнання, якому не має аналогів в місті, і унікальна відкрита кухня – все це робить Bella Vita обов'язковим місцем.

Меню складається з тонко підібраних та опрацьованих страв, що сприяє позитивному розвитку репутації закладу та збільшує його прибуток.

Головне в цьому закладі «Bella Vita» – гості і команда професіоналів. Особливий настрій, високоякісна кухня – результат кропіткої роботи професійної команди закладу.

Барна карта «Bella Vita» – продуманий і збалансований збір найцікавіших аперитивів, діжестивов і вин з різних кінців світу. «Bella Vita» презентує спеціальне коктейльне меню розроблене з любов'ю та за допомогою тренінг центру барменів «Формула бару».

«Bella Vita» – це приємна атмосфера зі швидким обслуговуванням і доступними цінами. У «Bella Vita» зручно і вигідно замовити доставку різноманітних страв на будь-який смак.

Романтичний саксофон щоп'ятниці та щосуботи, найсмачніші страви – запорука гарного настрою. Влітку працює літній майданчик.

Всі страви виготовляються із застосуванням сучасного встаткування й технологій. Завдяки високій якості й відсутності стабілізаторів, барвників і консервантів вона користується великим попитом у працівників підприємства та мешканців м. Запоріжжя.

Роль ресторану полягає в забезпеченні високоякісного харчування громадян міста та його гостей, забезпечення їх високоякісними стравами в сфері роздрібної та оптової торгівлі.

Основні завдання ресторану «Bella Vita»:

- надання ресторанних послуг;
- виробництво нових страв, кондитерських виробів, збільшення асортименту послуг.

«Bella Vita» займається виготовленням Середземноморської кухні з використанням в приготуванні вогнищевих і димних агрегатів. Слід відмітити бездоганний сервіс та доступні ціни.

Діяльність ресторану «Bella Vita» здійснюється згідно з місією ресторану: «Ми працюємо, щоб бути кращим рестораном міста». Це можливо при виконанні наступних дій:

- задоволення запитів відвідувачів заклад послугами – споживач повинен розуміти, що здобуває краще;
- вплив на суспільство, щоб суспільство визнавало діяльність ресторан корисним для себе;
- забезпечення зростання прибутку й доходів його акціонерів у бізнесі;
- у забезпеченні умов праці й рівня життя персоналу – щоб люди почували, що вони важливі для ресторан, що їх цінують і про них піклуються.

Ключовими напрямками стратегічного розвитку ресторану «Bella Vita» є підвищення якості й розширення асортименту страв, модернізація й автоматизація виробництва з приготування нових страв, технологічних процесів, щоденне підвищення рівня обслуговування.

В рамках поставлених цілей проведемо аналіз стратегічних можливостей підприємство «Bella Vita» ресторанного господарства.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища служить базою для / використовувати для зміцнення своїх позицій на ринку, а також тих проблемних ситуацій, які можуть погіршити ринкову ситуацію. Аналіз,

внутрішнього середовища дозволяє визначити сильні і слабкі сторони ресторан, які необхідно використовувати для реалізації можливостей в конкурентній боротьбі, і недоліки, які необхідно усувати, оскільки вони погіршують стан ресторану [46].

Зовнішнє середовище ресторан «Bella Vita» складається з мікро- і макро- навколишнього середовища. Розглянемо основні фактори мікро- і макрооточення ресторан «Bella Vita», що впливають на формування його стратегії.

До факторів макросередовища відносять політичні, економічні, соціокультурні, технологічні фактори. Серед факторів макросередовища найбільший вплив оказує соціальні та економічні фактори.

На розвиток закладу ресторанного господарства значно впливає економічна компонента, від якої залежить стан ринку продовольчих товарів в Україні, відповідно і кількість споживачів закладу ресторанного господарства.

Загальна економічна криза в державі, регресійні зміни в його структурі, пандемія, зменшення споживачів привели до зниження прибутковості підприємств ресторанного господарства в 2019 році. Багато підприємств торгівлі та ресторанного господарства стали збитковими та вимушені були закритися і подібна ситуація спостерігається не тільки в Запоріжжі, але й в інших областях України[8].

Проаналізуємо основні тенденції, характерні для сучасного ринку підприємств ресторанного господарства міста у місті Запоріжжі. Дані про діяльність підприємств ресторанного господарства міста, наведені в таблиці 2.1 [4].

Кількість ресторанів та ресторану протягом 2018 р. скоротилося на 0,7% та 1,4% відповідно.

Кількість ресторанів протягом 2019 р. збільшилась на 2,9%.

Орієнтація на ринкове регулювання економіки дає можливість вибору додаткових напрямів підприємствам ресторанного господарства, які

приносять додатковий дохід.

Таблиця 2.1 – Дані про діяльність підприємств ресторанного господарства міста Запоріжжя [24]

Види підприємств ресторанного господарства	Роки			у % до підсумку		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Всього,	126	150	168	100,0	100,0	100,0
Ресторани	8	12	15	6,3	8	8,9
Кафе	102	118	127	80,9	78,7	75,6
Бари	7	8	12	5,6	5,3	7,1
Їдальні та постачання їжі	9	12	14	7,1	8	8,3

З соціальних факторів мають найбільше значення: погіршення демографічної ситуації в країні, зростання рівня соціальних потреб, низький життєвий рівень населення, особливо під час та після карантину. Погіршення демографічної ситуації в країні, низький життєвий рівень населення зменшує обсяги та структуру споживання послуг підприємств ресторанного господарства. Зростання рівня соціальних потреб населення підвищує вимоги до якості продуктів і кількості торгових послуг підприємств ресторанного господарства. ресторану.

Аналіз безпосереднього оточення ресторану здійснюється по трьох чинниках: споживачі, постачальники і конкуренти.

Аналіз споживачів, як компоненти безпосереднього оточення організації, в першу чергу має своєю задачею складання профілю тих, хто купує послуги ресторану. Вивчення споживачів дозволяє організації краще з'ясувати те, які послуги в найбільшій мірі прийматимуться споживачем, на який обсяг послуг може розраховувати організація, якою мірою споживач і прихильні до послуг саме даного ресторану, наскільки можна розширити круг потенційних відвідувачів, що чекає послуги ресторану в майбутньому і багато що інше.

Основними відвідувачами ресторану «Bella Vita» є (див. рис. 2.1.) є:

- мешканці м. Запоріжжя – 83%;
- гості м. Запоріжжя – 18%.

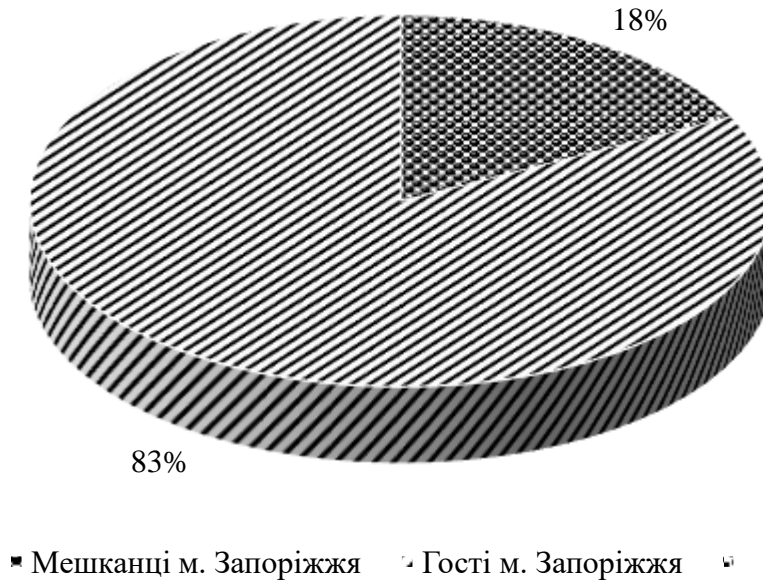


Рис. 2.1 – Структура питомої ваги сегментів відвідувачів ресторану «Bella Vita»

Структура працівники ресторану «Bella Vita», що відвідують заклади:

- підприємці, бізнесмени – 52;
- службовці – 32;
- інші – 16%.

Більшість працівників ресторану «Bella Vita» – це місцеві жителі.

З метою дослідження платоспроможного попиту споживачів було проведено анкетне опитування відвідувачів самого ресторану «Bella Vita», що знаходиться на бульварі Шевченко. Загальна кількість респондентів – 100. Зразок анкети наведений у додатку А.

Результати опитування зведені в таблиці 2.2.

Аналізуючи таблицю, з'ясовано, що більша частина відвідувачів – це чоловіки. Їх кількість становить 75% загальної кількості відвідувачів.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури споживачів ресторану «Bella Vita»

Питання	Кількість відповідей, %
1. Стать:	
– чоловіча	75
– жіноча	25
2. Вік:	
– до 25 років	9
– з 25 до 35 років	23
– з 35 до 45 років	48
– з 45 до 55 років	17
– більше 55 років	3
3. Сімейний стан:	
– одружений \заміжня\	79
– неодружений \незаміжня\	21
4. Соціальний статус:	
– службовець	32
– підприємець, бізнесмен	52
5. Скільки грошей Ви витрачаєте на харчування в нашому ресторані?	
– до 550 грн.	10
– 600 – 1500 грн.	37
– до 1500 – 2500 грн.	38
– більше 3000	15

Це означає, що необхідно звертати особливу при складанні меню ресторану на асортимент перших і м'ясних страв, алкогольних напоїв.

Середній вік відвідувачів ресторану 25 – 35, 35 – 45 рік. Їх частка в загальному числі респондентів становить 48 і 23%. Це працездатна частина населення, яка потребує збалансованого харчування і висококалорійних страв. У ресторані серед відвідувачів 68% складають підприємці.

За результатами аналізу впливу цінового фактору на частоту відвідування ресторану, вдалося встановити, що 85% респондентів мають бажання і можливість витратити на послуги ресторану «Bella Vita» до 850 грн. кожен день і лише 15% розраховують на суму більше 1100 грн.

Рівень використання засобів виробництва, збільшення прибутку і рентабельності, ріст продуктивності праці, зниження собівартості продукції

визначається раціональною організацією матеріально-технічного постачання. Цим визначається значення матеріально-технічного постачання і роль на підприємстві.

Початковим ланцюгом виробничого процесу є постачання виробництва необхідними матеріальними ресурсами.

Основні постачальники ресторану «Bella Vita» надані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Перелік підприємств-постачальників ресторану «Bella Vita»

№	Найменування підприємства	Запропонований асортимент	Умови	
			Поставки	Оплати
1	2	3	4	5
1	ПАТ М'ясокомбінат «Юбілейний»	М'ясо, вироби з м'яса	доставка	відстрочка платежу
2	Вина світу	Алкогольні напої	доставка	відстрочка платежу
3	ПАТ Глобинський м'ясокомбінат	М'ясо, вироби з м'яса	доставка	відстрочка платежу
4	ТЦ Метро	Крупи, цукор	доставка	по факту
5	ТОВ «Баядера»	Ковбасні вироби	доставка	по факту
6	ПАТ Мелітопольський м'ясокомбінат	М'ясо, вироби з м'яса	доставка	відстрочка платежу
7	ТОВ Альянс-фіш	Риба св/м	доставка	відстрочка платежу
8	ТОВ «Гайдар»	Рибні консерви	доставка	відстрочка платежу
9	ПП «Баленсіар»	Напівфабрикати	доставка	по факту
10	ПП «Пінчук»	Промислова група	доставка	по факту
11	ПП Ласуня	Торти, пірожні	доставка	по факту
12	ТОВ «Рошен-Трейд»	Кондитерські вироби	доставка	по факту
13	ТОВ «АВК»	Кондитерські вироби	доставка	по факту
14	ПП «Баядера»	Соки	доставка	по факту
15	ТОВ «ВПК-України»	Крупи, макаронні вироби	доставка	по факту
16	ПАТ «Сандора»	Соки	доставка	по факту

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
17	ПАТ Агрофірма «Авіс»	Цукор, крупи	доставка	по факту

Основним завданням підприємства при здійсненні виробничого процесу є забезпечення безперебійного і комплексного виробництва з своєчасною організацією і управлінням необхідними матеріальними ресурсами і логістикою

Організація може поставити себе в дуже високу залежність від постачальників. Перед тим, як обрати надійного постачальника, важливо глибоко і всесторонньо вивчити його потенціал та діяльність для того, щоб зуміти побудувати з ним такі відносини, які б забезпечували організації максимум сили у взаємодії з постачальником.

Постачальники підприємства, в більшості своїй, спеціалізовані оптові торгові підприємства, які задовольняють організацію за наступними показниками:

- вартість постачаного товару;
- якість постачаного товару;
- графік постачання товару;
- обов'язковість і пунктуальність виконання умов постачання товарів.

Постачальники зацікавлені в реалізації крупних партій продукції, тому можуть піти на певні поступки (знижки, доставка, розміри і структура партії). Вони також гарантують якість товару, що поставляється. Обов'язковість і пунктуальність виконання умов поставки товару має дуже велике значення для постачальників.

Дослідимо конкурентів. На конкурентів ресторану «Bella Vita» впливає своєю ціновою політикою, кількістю і якістю асортименту послуг, іміджем і присутністю на ринку. Вивчення конкурентів, має велике значення. Формування конкурентного середовища складається не тільки зовнішньогалузевими конкурентами, що виконують аналогічні послуги.

Основними конкурентами ресторану «Bella Vita» є кафе «Шелест», кафе «Фієста», ресторан «Вілла Оліва», ресторан «Davinci», що знаходяться поруч з рестораном «Bella Vita» у м. Запоріжжя.

Прибутковість ресторану визначається наступними факторами: місце розташування, асортимент, культура обслуговування, якість послуг, інтер'єр приміщень, налічення літнього майданчика. Ринкова ніша організації високоякісного ресторану є привабливою для потенційних інвесторів у зв'язку з рядом факторів:

- швидкий строк окупності інвестицій;
- висока норма прибутку;
- мобільність капіталу.

Предметом жорсткої конкуренції в даній сфері діяльності є вартість страв, можливість запропонувати повний асортимент страв всіх груп та торгових послуг, рівень обслуговування, терміни надання торгових послуг, тощо.

Внутрішнє середовище – це частина загального маркетингового середовища, яке знаходиться усередині ресторану «Bella Vita» і контролюється їм. Воно має декілька складових, кожна з яких включає набір ключових процесів і елементів ресторану «Bella Vita», в сукупності визначаючих його потенціал. Потенціал ресторану – комплекс його можливостей і досягнень, що забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Аналізу підлягають наступні елементи внутрішнього середовища:

- організація управління (комунікаційні процеси; організаційні структури; норми, правила, процедури; розподіл прав і відповідальності; ієрархія підпорядкування);
- персонал (потенціал, кваліфікація; підбір, навчання і просування; оцінка результатів праці і стимулювання; збереження і підтримка відносин між співробітниками тощо);
- фінанси (підтримка ліквідності, забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей);

- виробництво (матеріально-технічна база, забезпечення ресурсами, організація інноваційної діяльності тощо);
- маркетинг (стратегія в цілому і політика по окремих складових комплексу маркетингу; комунікації з постачальниками, посередниками, споживачами, маркетингові дослідження, імідж ресторану «Bella Vita», організація маркетингу тощо);
- культура ресторану.

Організаційна структура ресторану є централізованою, лінійно-функціональною структурою – сукупність підрозділів, діяльність яких скоординована в цілях впливу на споживача згідно кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю. Організаційна структура управління ресторану «Bella Vita» надана на рисунку 2.2.

Загальне керівництво здійснює директор ресторану «Bella Vita».

Загальна чисельність працівників ресторану «Bella Vita» складає 35 осіб.

Зміст управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства «Bella Vita» складають:

- потреба в кадровому потенціалі з урахуванням стратегії розвитку ресторану «Bella Vita»;
- якісний склад кадрів (система розміщення, комплектування) та формування його чисельності;
- взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім ринком праці, перерозводіл, звільнення, перепідготовка кадрів);
- система професійної і загальної підготовки кадрів;
- умови адаптації персоналу на підприємстві ресторанного господарства «Bella Vita»;
- оплата і стимулювання праці, система матеріальної і моральної зацікавленості;
- оцінка діяльності й атестація кадрів, орієнтація її на заохочення і просування працівників за результатами праці і цінності працівника для

ресторану «Bella Vita»;

– система розвитку кадрів (підготовка і перепідготовка, забезпечення професійно-кваліфікаційного росту через планування робочої (трудової) кар'єри.

Від професіоналізму і відповідальності співробітників залежить якість роботи із споживачем, тому вимоги до персоналу дуже високі. В цілому, політика ресторану «Bella Vita» щодо досягнення високого рівня розвитку персоналу передбачає підвищення ефективності людських ресурсів – у професійних, інтелектуальних, соціальних, моральних, психологічних аспектах.

Виробничий процес ресторану Bella Vita заснований на швидкому плануванні нових страв для клієнтів. Основою операційного планування є виробнича програма, що визначає асортимент і обсяг продукції, виготовленої за робочу зміну. Необхідність оперативного планування Bella Vita обумовлена особливостями виробничої діяльності ресторану: широким асортиментом страв, частою зміною асортименту страв, зміною попиту на продукцію та ін.

Закупівля продуктів у необхідному обсязі й асортименті дозволяє урізноманітнити харчування протягом окремих днів тижня та співвідносити випуск страв з графіком їх почасової реалізації, дозволяє своєчасному проведенню виробничої програми (плану-меню). Все це планує кваліфікаційний та чисельний склад працівників виробництва й сфери обслуговування й дбає про підвищення технічного рівня підприємств.

Більш половини всіх наданих послуг становить продукція власного виробництва.

Для успіху ресторану «Bella Vita» необхідно враховувати всі фактори, що впливають на конкурентні позиції його продукції: якість послуг, асортиментний набір, тому маркетингова політика займає важливе місце в підвищенні конкурентоздатності ресторану «Bella Vita».

Основними критеріями формування асортиментної політики є попит

на послуги на ринку ресторану. Аналізуючи пропозицію, можна визначити так названі слабкі місця в меню, визначити, як його варто доробити.

Оптимізація номенклатури страв дозволяє гарантувати підприємству відносно стабільні обсяги реалізації, покриття витрат і рівня прибутків.

Структура товарообігу ресторану «Bella Vita» виглядає так (див.рис.2.2.):

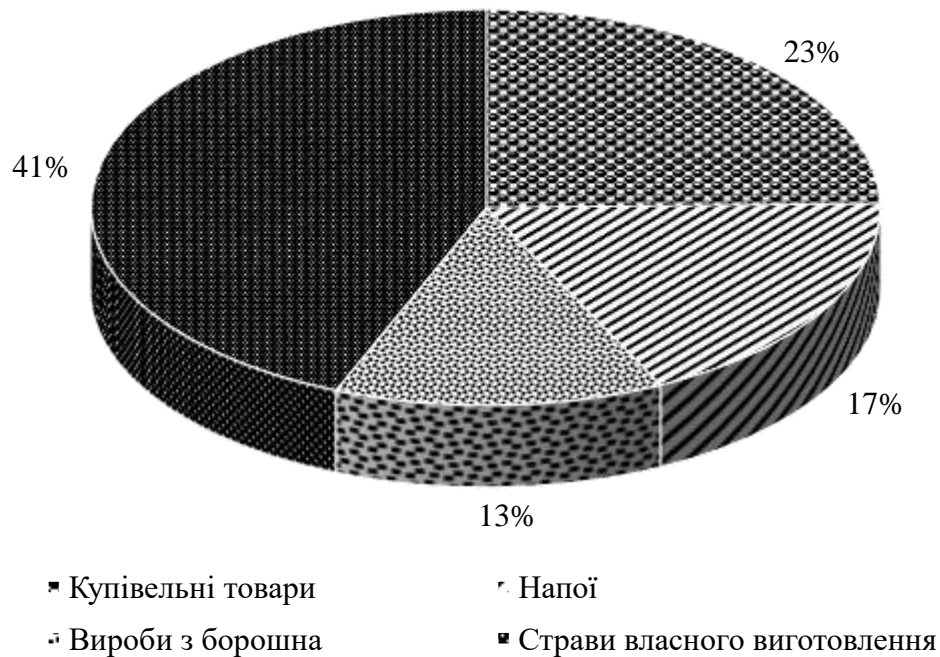


Рис. 2.2 Структура товарообігу ресторану «Bella Vita»

Важливим показником, що характеризує виробничу діяльність та діяльність з надання послуг ресторану «Bella Vita», є частка власного виробництва в загальному товарообороті. Цей показник за аналізований період склав 76,79%, що є досить високим рівнем для ресторанів.

Ресторан «Bella Vita» одночасно є виробником послуг й розширенням нового асортименту страв. В основі ціноутворення ресторан «Bella Vita» переважають методи «витрати додати прибуток». Розмір прибутку нараховується в розмірі від 5%, рентабельність складає 7 – 8%.

Визначення цін здійснює бухгалтерія ресторану «Bella Vita». Аналіз калькуляції собівартості продукції власного виготовлення ресторану «Bella

Vita» показує, що основною статтею в структурі ціни є витрати на сировину і матеріали.

Серед підприємств ресторанного господарства м. Запоріжжя обіди у ресторані «Bella Vita» значно дешевше у будні дні бізнес-ланчі, з 12:00 – 14:00. В «Bella Vita» Перші страви коштують від 70 грн., основні страви від 120 грн., салати від 70 грн. (разом: від 260 грн.).

Організаційна культура ресторану «Bella Vita» складається з безлічі норм, правил і цінностей, якими ресторан «Bella Vita» керується в своїй діяльності. Культура охоплює існуючу систему відносин між людьми, розподіл влади, стиль управління, кадрові питання, визначення перспектив розвитку. На культуру ресторану «Bella Vita» значний вплив здійснює корпоративна культура.

## 2.2. Оцінка організаційного забезпечення підприємства ресторанного господарства «Bella Vita»

Організаційна структура підрозділу ресторану «Bella Vita» (див. рис. 2.3.) направлена на встановлення взаємин між підрозділами, розділення між ними відповідальності і прав побудована наступним чином.

На підставі генеральної довіреності керує підрозділом директор ресторану «Bella Vita». Безпосередньо йому підпорядковані:

- заступник директора з надання послуг;
- головний бухгалтер;
- адміністратор;
- шеф повар;
- офіціанти;
- інспектор з кадрів;
- помічники повара.

Визначати структуру управління та встановлювати штат кожний підрозділ має право самостійно, за погодженням з «Bella Vita».

Директор ресторану займається встановленням працівникам конкретних розмірів заробітної плати, згідно встановлених форм і систем оплати праці, посадових окладів, винагород, премій, доплат і надбавок; трудовому колективу подає правила внутрішнього розпорядку на затвердження; приймає та переводить і звільняє працівників, згідно з нормами трудового законодавства; приймає заходи заохочення матеріального та дисциплінарного впливу; за високу якість робіт та сумісництво професій призначає премії, доплати, надбавки.

Недоліками на підприємстві слід вважати відсутність посадових інструкцій, з чіткими правами, обов'язками, обсягу знань, взаємовідносин з керівником та співробітниками.

Аналіз організації виробничого процесу складається з дослідження таких питань: кухня, її розміщення, взаємозв'язок між нею та залом, оснащення кухні сучасним обладнанням, кількісний і кваліфікаційний склад працівників, розподіл праці між ними, особливість технологічних ліній, робочих місць.

Три функції ресторану:

- вироботвлення продукції громадського харчування;
- реалізація продукції власного приготування;
- організація споживання продукції власного приготування.

Це визиває необхідність організації торгівельної та виробничої діяльності з встановленням чіткого взаємозв'язку дій між ними.

Виробнича діяльність ресторану складається зі зберігання сировини та її прийому, виготовлення напівфабрикатів та механічну обробку, оформлення страв та їх теплову обробку. Саме для цього використовуються складові і виробничі приміщення. Виробничі приміщення призначені для заготівельних (м'ясо-рибний, овочевий) і доготівельних (холодний, гарячий, кондитерський). Виробничі ділянки, відділення, технологічні лінії, робочі місця створюють цеха.

Лінії і дільниці виробничих цехів оснащені високої якості

технологічного обладнання, комплектуючими столами для виробництва, мийними ваннами, усього необхідного інвентарю. Виробничі приміщення включають в себе такі цеха по виробництву напівфабрикатів, кулінарних і кондитерських виробів, виготовленню страв: м'ясо-рибний, овочевий, холодний, гарячий, кондитерський.

На рисунку 2.3. показана схема виробничого процесу на підприємстві.



Рис. 2.3 – Схема виробничого процесу ресторану «Bella Vita»

Торгівельна діяльність ресторану направлена безпосередньо на обслуговування відвідувачів, створення для них максимальних зручностей. Ефективність праці персоналу, зайнятого безпосереднім обслуговуванням відвідувачів, багато в чому залежить від інтенсивності купівельних потоків.

Нерівномірне завантаження працівників залежить саме від цього показнику, який вимушує співробітників роботи робити часті перерви в їх роботі. Таке положення негативно позначається на продуктивності праці персоналу. Відмітною особливістю підприємств ресторанного господарства є високий обсяг трудових операцій, безпосередньо пов'язаних з обслуговуванням відвідувачів і прямого контакту з ними.

Нормою праці на підприємстві ресторанного господарства є час, необхідний для виконання певної роботи на існуючому рівні обладнання та організації виробництва і обслуговування. На підприємстві проведено моменті спостереження за роботою співробітників виробництва, які визначають причини впливу на продуктивність праці, моніторинг ефективності використання робочого часу майстрів.

На основі такого аналізу можна встановити ефективність використання трудового потенціалу ресторану «Bella Vita».

За результатами аналізу з'ясовано, працівники кухні працюють неефективно і не використовують 100% свого робочого часу. Цей висновок був зроблений на основі реального співвідношення робочого часу і передбачуваного часу, яке склало 8 годин або 480 хвилин. Наявність такого факту свідчить про неправильну організацію виробничого процесу з точки зору захисту прав і здоров'я працівників.

У таблиці 2.4 наведено результати моментних спостережень та розрахунків балансу робочого дня бригади кухарів ресторану.

Таблиця 2.4 – Баланс робочого дня бригади кухарів ресторану

Витрати часу		Фактичний		Проектний	
		хв.	%	хв.	%
1. Робочий час	Т роб.	243	57,5	310	88,5
– підготовчий і заключний	Т пз.	40	5,8	48	7
– експлуатація	Т оп.	122	46,7	227	76,4
– первинний	Т осн.	105	15,2	110	44,9
– допоміжної	Т доп.	97	31,5	117	31,5

## Продовження таблиці 2.4

– технічне обслуговування	Т обл.	35	5	35	5
2. Час перерви	Т перер.	197	42,5	80	11,5
Складається із співробітників	Т зал.пр.	93	35,3	35	5
– відпочинок	Т відп.	48	7	35	5
– порушення трудової дисципліни	Т птд.	95	27,7	-	-
Незалежні співробітники	Т незал.	50	7,2	45	6,5
– організаційний відділ	Т орг.	45	6,5	45	6,5
– технічний	Т тех.	5	0,7	-	-
Всього		480	100,0	480	100,0

Зниження продуктивності праці відбувається саме за рахунок раціонального використання трудового потенціалу, що може привести до збільшення втомлюваності. Цей фактор вказує на недостатню конкурентоспроможність співробітників.

Показники ефективності використання робочого часу кухарів наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання робочого часу кухарів

Показники	Значення показників
Використання робочого часу, К в, %	68
Підвищення ефективності використання робочого часу, К е.в.	39
Зменшення витрат на підготовчо-заклучні роботи, К п-з	0,5
Ліквідація перерв з порушення трудової дисципліни, К п.т.д.	20
Ліквідація перерв з технічних причин, К тех.	1
Скорочення фактичної вартості робочого часу у відпустці, К відп.	10
Підвищення продуктивності праці, К п.п	35,0

Розрахунок показника використання робочого часу для кухарів ресторану проводиться за формулою:

$$K_v = ((40 + 105 + 97 + 35 + 48) / 480) \times 100 = 68\%$$

Ефективність використання робочого часу працівниками виробництва є свідченням його кількісної характеристики, але не якісної. Кухарь 4-го

розряду витрачає на 1% або 9 хвилин більше часу на роботу, ніж це згідно норм. За рахунок цього продуктивність кухаря 4-го розряду знизилася на 4,3%. У кухаря 5-го розряду зниження ефективності робочого часу відбулось внаслідок порушення виробничого процесу.

Тому коефіцієнт використання робочого часу у кухарів становить лише 0,68 при розрахунковому коефіцієнті 0,9. Якщо ліквідувати причини появи таких факторів, то продуктивність праці кухарів підвищиться на 32%.

Серед причин зниження ефективності використання робочого часу продуктивність праці є наступні:

- основна причина нераціонального використання робочого часу – відсутність інтенсивного і постійного потоку відвідувачів. Тому, через те, що працівники не завантажені на повну потужність, спостерігаються низькі показники продуктивності праці працівників. Нерівномірний потік відвідувачів призводить до появи такого чинника, як простоювання виробничих потужностей ресторану «Bella Vita»;

- неорганізованість виробничих процесів, пов'язана з низьким рівнем трудової дисципліни і порушеннями трудових норм. В середньому продуктивність підприємства знизилась на 25%. На це вказують отримані коефіцієнти використання трудового часу. Вплив цих показників на конкурентоспроможність співробітників визначає причину низької продуктивності праці. Вплив цього показнику позначається на конкурентоспроможності персоналу.

- показник ефективності використання трудових ресурсів має вплив на низький технічний рівень виробництва в ресторані Bella Vita. Персонал ресторану вимушений був простоювати із-за несправного механічного обладнання;

- використанні нераціонально та неефективно трудових ресурсів ресторану «Bella Vita». Показник продуктивності праці нижче, ніж по підприємству в цілому на 16,4 тис. грн. Така динаміка вказує на низьку ефективність робочого потенціалу ресторану, ніж по підприємству

ресторанного господарства «Bella Vita» взагалі.

### 2.3. Діагностика мотиваційної та контрольної функції підприємства ресторанного господарства «Bella Vita»

Одним із пріоритетних напрямків роботи ресторану «Bella Vita» в кадровій політиці є розробка та впровадження ефективної системи мотивації персоналу.

Організація оплати праці на ресторані направлена на винагороду працівника за працю залежно від умов і складності виконуваної роботи, результатів праці, господарської діяльності структурного підрозділу, його професійно-ділових якостей, в якому він безпосередньо працює, та підприємства в цілому.

Середня заробітна плата обслуговуючого персоналу по ресторану в грудні 2019 року склала 12195 грн.

У кадровій політиці ресторану «Bella Vita» мета: зберегти і додатково привернути висококваліфіковані кадри.

Завдання:

- надання працівникам реальних можливостей професійного розвитку; у забезпечення конкурентоздатної оплати праці; і створення умов для службового зростання;
- забезпечення сприятливих і безпечних умов праці;
- забезпечення соціального захисту працівників.

Все більшого значення набуває управління персоналом, як чинник підвищення конкурентоспроможності сучасної організації, досягнення успіху в реалізації її стратегії розвитку.

Головною метою цієї стратегії є заохочення всіх робітників ресторану «Bella Vita» досягнення не проміжних, а кінцевих результатів діяльності за визначений строк. У цілому стратегія мотивації та стимулювання праці працівників включає два напрямки: матеріальне та моральне заохочення, головним з яких є матеріальне.

Порядок оплати праці та система мотивації персоналу ресторану «Bella Vita» регламентується внутрішніми положеннями щодо оплати праці робітникам ресторану «Bella Vita»:

Положення щодо оплати праці робітникам ресторану «Bella Vita» розроблені у відповідності до: Закону України «Про оплату праці» від 24.03.95р. №108/95-ВР [1].

Мета даних положень щодо оплати праці робітникам ресторану «Bella Vita»:

- підвищення ефективності праці робітників ресторану «Bella Vita»;
- збільшення матеріальної зацікавленості працівників та відповідальність керівників;
- сприяння зміцненню трудової дисципліни;
- покращення динаміки нарощення основних показників та підвищення ефективності діяльності ресторану «Bella Vita».

Підприємство самостійно, але відповідно до діючого законодавства, встановлює штатний розклад, форми й системи оплати праці, преміювання.

Постійна частина заробітної платні включає: тарифний оклад; надбавки; доплати; одноразові виплати. Розмір тарифного окладу встановлюється на підставі тарифної сітки і залежить від: посадової категорії; тарифного рівня; діючого значення мінімального тарифного окладу.

Змінна частина заробітної платні: премія.

Надбавки встановлюються окремим співробітникам ресторану в розмірі від 10 до 50% місячного посадового окладу за: високі трудові успіхи; виконання унікальних обов'язків; ключові компетенції (високий професійний рівень; за вислугу років (для ключових співробітників); підвищену матеріальну відповідальність.

Доплати носять короткочасний характер (тиждень, місяць, квартал) і встановлюються окремим співробітникам ресторану за: виконання обов'язків тимчасово відсутнього співробітника; наднормові роботи, у тому числі у

вихідні, святкові дні, в нічний час; поєднання посад; наставництво; виконання обов'язків, що вимагають підвищеної відповідальності.

Одноразові виплати носять разовий характер, можуть фінансуватися з різних джерел і встановлюються окремим співробітникам ресторану за: внесення раціональних пропозицій; істотну економію ресурсів ресторану; успішне завершення проекту/програми тощо.

Основними елементами годинної системи оплати праці є:

- тарифно-кваліфікаційні довідники;
- погодинні сітки;
- тарифні ставки;
- схеми посадових окладів.

Оплата праці, преміювання і додаткове стимулювання працівників здійснюється в рамках річного кошторису фонду оплати праці на основі затверджених у встановленому порядку положень про нарахування робітникам підприємства «Bella Vita».

Питома вага в загальному фонді оплати за поточний рік становить:

- основна зарплата – 60,9%;
- додаткова зарплата – 32,3%;
- інші заохочувальні й компенсаційні виплати – 6,8%.

У додаткову заробітну плату персоналу основної діяльності ресторану «Bella Vita» за 2020 р. входить:

- оплата щорічних відпусток, компенсації за невикористану відпустку;
- оплата за час заміщення;
- оплата за період навчання під час відпустки;
- оплата за період роботи у нічний час;
- доплата за роботу при шкідливих умовах;
- оплата святкових днів і вихідних днів;
- доплата за суміщення, збільшення обсягу робіт;
- оплата за професійну майстерність;
- оплата за керівництво персоналом;

– оплата за навчання.

До компенсаційних та заохочувальних виплат персоналу основної діяльності ресторану «Bella Vita» за 2020 р. належать:

- оплата щорічних відпусток;
- одноразова допомога працівникам, що ідуть у відпустку;
- заохочення на честь пам'ятних, знаменних дат, за бездоганну працю заохочення на честь Дня міста;
- заохочення на честь 8 березня;
- премії за виконання особливо важливих завдань;
- оплата відрядних понад встановлену норму;
- матеріальна допомога, у т.ч. при скороченні працівників.

Середня заробітна плата одного працівника персоналу основної діяльності за 2020 р. збільшилася проти рівня минулого року на 2750 грн.

Крім прямої грошової винагороди існують різні форми непрямих матеріальних компенсацій працівникам, які називаються соціальними пільгами або соціальним пакетом.

Підсумовуючи вищевикладене, на наш погляд, організаційно-методичне забезпечення управління поведінкою персоналу підприємств ресторанного господарства – це документ підприємства щодо встановлення устрою, порядку регулювання поведінкової взаємодії з клієнтами, партнерами, контрагентами, співробітниками, керівництвом, в результаті чого підприємство підтримує на належному рівні імідж та репутацію, які є його «інтелектуальним капіталом» для отримання економічних вигод.

Тому в своїй основі організаційного забезпечення управління поведінкою персоналу повинне базуватися на наступних принципах:

- економічності: забезпечення ефективності організаційної структури, де витрати на управління перекриваються позитивним результатом від їх здійснення;
- узгодженості: забезпечення взаємодії на підприємстві повинно бути в цілому узгоджене з основними цілями і синхронізовані в часі;

- комплексності: забезпечення формування системи організаційно-методичного забезпечення управління поведінкою персоналу, враховуючи всі фактори, які мають вплив на систему управління;
- оперативності: своєчасне забезпечення прийняття рішень по удосконаленню управління поведінкою персоналу;
- оптимальності: забезпечення раціональних варіантів для конкретних умов;
- стійкості: забезпечення функціонування системи управління поведінкою персоналу;
- комфортності: забезпечення можливості для творчих процесів обґрунтування, прийняття і реалізації рішень персоналом;
- адаптивності: забезпечення можливості пристосування системи управління поведінкою персоналу до мінливих умов;
- безперервності: забезпечення можливості зменшення часу простоїв;
- ритмічності: забезпечення можливості для однакового обсягу робіт в рівні– проміжки часу;
- прозорості: забезпечення можливості спостерігати, контролювати для гарантування продуктивності і успіху.

Модель оцінки рівня якості відносин з клієнтами ресторану «Bella Vita» наведено на рисунку 2.4.

Поведінка персоналу ресторану – це складний комплекс поведінкових реакцій на різноманітні впливи організаційного механізму підприємства ресторану.

Таким чином, впровадження в практичну діяльність підприємств ресторанного господарства організаційно-методичного забезпечення процесів управління поведінкою персоналу охоплює три рівні управлінського впливу: формальний, сутнісний, прихований, що дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін сучасності, сприяє запобіганню ризиків, дозволяє підвищити управлінську ефективність та забезпечити стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

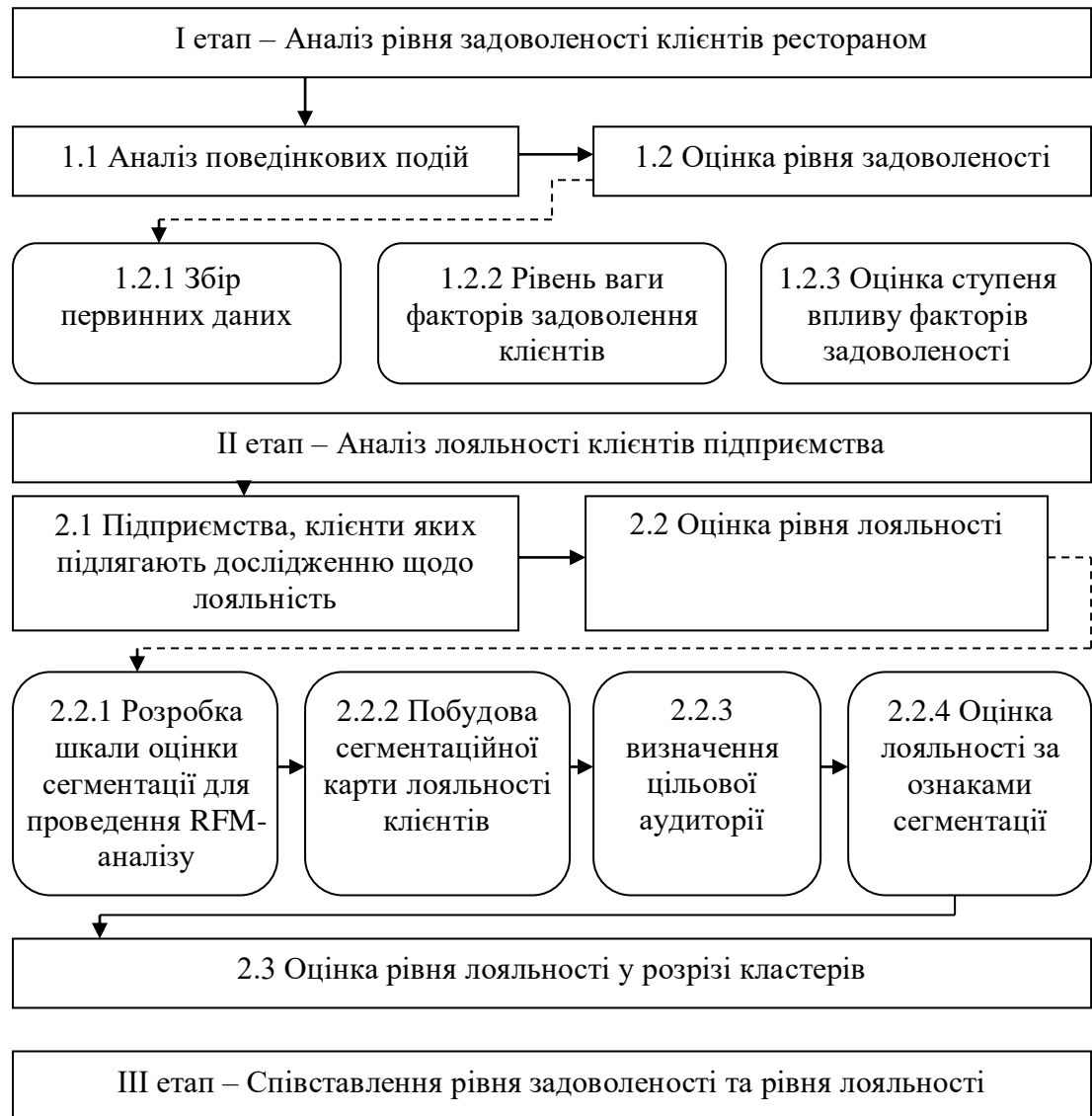


Рис. 2.4 – Модель оцінки рівня якості відносин з клієнтами ресторану «Bella Vita»

Динаміка економічних показників ресторану «Bella Vita» за період 2019 р.–2020 р. являє собою реальну зміну індексу виробітку продуктивності праці, що розраховується за формулою 3.1, результати розрахунків представлено в таблиці 2.7:

$$I_{\text{вир}} = \frac{\sum q_1}{\sum T_1} : \frac{\sum q_0}{\sum T_0} \quad (2.2)$$

де  $q_1$ - обсяг продукції в звітному періоді;  $q_0$ - обсяг продукції у

базисному періоді;  $T_1$  і  $T_0$  – середньооблікова чисельність працівників в звітному та базисному періоді відповідно.

За даними таблиці 2.6 індекс виробітку складає показник 1,52; тобто даний показник свідчить про рівень продуктивності праці звітного періоду відносно аналогічно базисного періоду.

Таблиця 2.6 – Індекс виробітку продуктивності праці ресторану «Bella Vita»

Служби підприємства	Період						Індекс виробітку
	Базисний			Звітний			
	Середньозважене значення показника за період 10.2019 р. – 09.2020 р.			Середньозважене значення показника за період 10.2019 р. – 09.2020 р.			
Обсяг продукції, грн	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Виробництво на одного працівника, грн.	Обсяг продукції, грн.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Виробництво на одного працівника, грн.		
Служба харчування (офіціанти, кухарі)	460348	12	38362	699660	12	58305	1,52

Таким чином, прийняте керівництвом ресторану «Bella Vita» рішення щодо апробування моделі системи реалізації процесу управління поведінкою персоналу підприємств та профілю поведінкового континуму щодо функціональної організації діяльності персоналу є виправданим.

Адже результатом стало: зміцнення позиції підприємства щодо визначення дії поведінкових подій; організація взаємодії рівня управління «керівник – колектив»; організація взаємодії на рівні груп у колективі;

удосконалення позицій в контексті ефективності стратегічного управління поведінкою персоналу; була поліпшена дія функціональних поведінкових подій та знижена дія дисфункціональних поведінкових подій, в результаті чого отримано позитивне значення динаміки основних економічних показників, що, в свою чергу, розширило можливості підприємства для застосування внутрішніх та зовнішніх факторів мотивації; сприяло усуненню демотивуючих факторів; все це стало каталізатором для підвищення продуктивності праці і стабілізації стійкості кадрового складу персоналу підприємства, формування конкурентних переваг, отримання прибутку.

У результаті апробування моделі системи реалізації процесу управління поведінкою персоналу на підприємстві ресторану «Bella Vita» значно поліпшились функціональні поведінкові події, які і надалі потребують стратегічних заходів керівництва для утримання та збільшення економічних показників підприємства.

Ефективність нематеріальної мотивації в колективі залежить, перш за все, від керівника.

З метою формування лояльності співробітників і зміцнення корпоративного духу організації в ресторану «Bella Vita» використовується таке нематеріальне стимулювання: внесення запису про досягнення співробітника в його особисту справу; почесні грамоти і дипломи; поздоровлення з Днем народження; встановлення гнучкого графіка роботи (для окремих категорій співробітників).

Аналіз діючої системи мотивації праці ресторану «Bella Vita» показав, що вона є недосконалою з точки зору її зв'язку з системами оцінки та планування, а також ефективності механізму реалізації її стимулюючої функції.

До основних факторів, що впливають на ефективність праці в сфері ресторанного господарства, можна віднести: мотиваційні механізми і передусім ефективну систему оплати праці; оптимальне використання наявних людських і матеріальних ресурсів; удосконалення рівня надання і

якості виробничих та торгових послуг та їх наближення до споживача; організаційну структуру; удосконалення організації праці і підготовки кадрів.

Незважаючи на значну увагу приділяємої кадрової роботі в ресторану «Bella Vita» ефективності праці персоналу є низькою. Основними причинами низької ефективності праці персоналу ресторану «Bella Vita»:

- неефективна система мотивації праці: низька заробітна плата, поганий зв'язок з результатами праці, відсутність дієвих моральних та матеріальних стимулів до праці,

- недоліки управління, слабка організація праці, слабкий контроль за працею підлеглих, негнучка політика стимулювання;

- недостатня кваліфікація працівників.

Важливо також розглянути питання управління якістю у виробничій системі.

Директор ресторану «Bella Vita» є організатором контролю якості надання послуг, переоснащення виробництва, що забезпечує високу якість обслуговування, контролю і високої якості роботи підприємства.

Для забезпечення високої якості обслуговування має сировина, яка використовується для приготування страв. Головний повар забезпечує постійний контроль за якістю продуктів, що надходить на підприємство, дотримання вимог стандартів до її зберігання, не допускає використання для приготування страв із неякісних продуктів.

Управління якістю продукції здійснюється на всіх етапах виробничої діяльності ресторану Bella Vita. Якість відповідає вимогам нормативно-технічних документів: рецептур страв і кулінарних виробів, стандартів, продовольчих карток, збірника гігієнічних і біологічних показників.

Насамперед контроль якості здійснюється на вході в систему: перевіряється якість продукції і напівфабрикатів, що надходять на підприємство. Процес виробництва контролює головний повар. Органолептичним методом комісія періодично перевіряє якість продукту.

Якість продукції перевіряється в лабораторії. У той же час якість

продукту оцінюється за фізичними і хімічними показниками, таким як частка жиру, цукру, кухонної солі, вологість і сухих речовин, свіжість, затхлість.

Фізико-хімічні показники характеризують поживну цінність кулінарних продуктів, склад їх компонентів і дотримання рецептур страв.

Мікробіологічні показники кулінарної продукції також характеризують відповідність продукції технічним і гігієнічним вимогам при виробництві, зберіганні, реалізації, транспортуванні.

На сьогоднішній день особливу роль в закладах ресторанного господарювання відіграє контроль якості харчових продуктів. Контроль якості продукції є головним критерієм конкурентоспроможності підприємства.

Якість страв залежить від того, наскільки добре розроблені технологічні карти для цих страв, в яких вказана технологія їх приготування.

Виробничий контроль проводиться із:

- лабораторне дослідження;
- перевірка документів, пов'язаних з якістю, транспортуванням і зберіганням харчової сировини;
- контроль технології виробництва.

Існує кілька типів контролю якості продукції:

– контроль над імпортом продукції – перевірка документів, що гарантують безпеку і якість сировини при прийнятті товару.

– аналіз якості виготовленої продукції. Комісія, що оцінює приготування страв, що включені в меню, протягом робочого дня в присутності кухаря. Комісія здійснює контроль за належним виконанням технологічних процесів, умов зберігання готових страв та їх температури, ваги.

– управління лабораторією є незалежною перевіркою третьої сторони за контрактом.

– перевірка безпеки продуктів харчування – перевірка правильного товарного сусідства в холодильниках і на складах, температурний режим

чистоти.

Органолептичний контроль якості готової продукції повинні проводитися щодня.

Періодичність: органолептичний контроль якості готового продукту рекомендується щодня.

Фізико-хімічні та мікробіологічні дослідження проводити один раз на квартал, а також з записок в протокол лабораторних досліджень.

Контроль постачальників продуктів здійснює завідувач ресторану Bella Vita. Прийом продуктів відбувається у окремому приміщенні. Вся інформація записується в журнал обліку вхідної документації. Якщо виявлені неякісні товари, продукт негайно повертають постачальнику партії.

Спочатку перевіряються всі документи, потім продукція реєструється в журналі. М'ясо та риба повинні бути з ветеринарним свідоцтвом. Овочі та фрукти, крім супровідних документів повинні бути з етикеткою, що супроводжується. Молочні продукти з етикеткою та ветеринарним свідоцтвом. Категорично забороняється приймати невідомі продукти без документів.

Після цього перевіряється цілісність упаковки, вид товару, аналізується якість технологічного процесу виробу. Сировина, що тільки надійшла на вхідний контроль, зберігається окремо від браку і вже прийнятої продукції.

Дослідимо контроль зберігання продуктів харчування у ресторані «Bella Vita».

Для продуктивної роботи ресторану необхідно закуповувати необхідні продукти, але не більше потрібного ліміту. Швидкопсувні продукти краще доставляти кожні 3 – 4 дні, а хліб і молоко – щодня.

Короткострокові продукти зберігаються в холодильниках і морозильниках. Сухі продукти і овочі – в окремих приміщеннях, де підтримуються необхідні температурні і вологі умови.

Для тривалого зберігання товару необхідно дотримуватися правил товарного сусідства. Напівфабрикати, готову сировину і продукти з різною

температурою зберігання в одному холодильнику не зберігаються.

Маркування продуктів в ресторані обов'язкове. На кожному продукті, а також на сировині повинні бути вказані дата виробництва і термін придатності. Якість готової продукції перевіряє головний кухар.

У процесі контролю якості готової страви проводиться оцінка:

- зовнішні особливості характеристики;
- консистенція;
- смак;
- запах.

Нереалізовані продукти з вичерпаним терміном придатності списуються та утилізуються.

Наявність сертифікату якості є необхідною умовою для приймання сировини і товарів. Якщо товар має сертифікат якості, але не відповідає вимогам якості, підприємство повертає продукцію.

Заступник директора з обслуговування проводить оцінку роботи кожного працівника: на кухні, головному залі, літньому майданчику. Особлива увага приділяється первинній обробці сировини, нормам закладки, температурному режиму, тепловій обробці, правилам зберігання товару.

Кухарі забезпечені усіма нормативними документами згідно норм, технічних умов, сертифікатів – збірниками рецептур страв, технологічними картками.

Важливим аспектом підвищення конкурентоздатності ресторану «Bella Vita» є твердий контроль якості надаваних послуг.

Отже, проведено стратегічний аналіз управління підприємством ресторанного господарства «Bella Vita». Визначено, що за результатами SWOT-аналізу, що основні проблеми подальшого розвитку підприємства ресторанного господарства «Bella Vita» пов'язані з торгово-виробничою та комунікаційною діяльністю. З'ясовано, що реклама на підприємстві ресторанного господарства практично не застосовується. Визначено, що це є слабкою стороною маркетингової діяльності, оскільки позбавляє можливості

одержання ще більшого прибутку шляхом задоволення потреб ще більшої кількості споживачів.

Провівши аналіз конкурентного середовища підприємства ресторанного господарства «Bella Vita» і внутрішнього потенціалу підприємства, з огляду на специфіку місця розташування та прибутковості даного виду бізнесу, зроблено висновок, що менеджмент підприємства ресторанного господарства «Bella Vita» обрав для своєї діяльності стратегію посилення позиції на ринку із групи стратегій концентрованого росту. Цей тип стратегії вимагає для реалізації більших маркетингових зусиль, що на підприємстві ресторанного господарства «Bella Vita» не завжди робиться.

Тому, подальше дослідження полягає в розробленні стратегії розвитку торгово-виробничої діяльності підприємства ресторанного господарства «Bella Vita».

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «BELLA VITA» НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ «BELLA VITA»

3.1. Розробка стратегії розвитку торгово-виробничої діяльності підприємства ресторанного господарства «Bella Vita»

Детальний аналіз управління ресторану «Bella Vita» на основі дослідження його внутрішнього потенціалу, впливу навколишнього середовища, дозволив виявити недоліки і причини, які гальмують його розвиток, а також визначити місце підприємства на ринку послуг підприємств ресторанного господарства.

Необхідно визначити шляхи подальшого розвитку підприємства з урахуванням всіх об'єктивних факторів, що впливають на рівень розвитку підприємства, а також особливостей організаційно-правової структури ресторану «Bella Vita».

Сучасний стан розвитку ринкових відносин у сфері ресторанного господарства передбачає повне вивчення попиту споживачів; проведення гнучкої політики ціноутворення; вибір найбільш ефективних методів реалізації; використання різних заходів стимулювання продаж та підвищення ефективності реклами. Це є неповний перелік тих заходів, які реально спроможні покращити становище підприємства на ринку, підвищити його ефективність.

Кардинальні зміни відбулися під час пандемії COVID-19 у підприємств ресторанного господарства. Це визначення пріоритетів і запитів споживача з акцентом на безпеку та охорону здоров'я привели до кумулятивного зростання інтенсивності впливу на діяльність підприємств ресторанного господарства. Усвідомлення цих обставин ще раз підтверджує той факт, що діяльність підприємства ресторанного бізнесу уразлива до впливу чинників зовнішнього середовища.

В стратегічному управлінні для аналізу стану компанії широко використовується метод аналізу середовища організації, що одержав назву SWOT-аналіз.

Для вибору стратегії розвитку підприємства застосуємо метод SWOT-аналізу (англ. SWOT) – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats) – є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища

Для більш повного уявлення про діяльності компанії і її положення на ринку необхідно провести SWOT-аналіз (див. дод. В). Даний аналіз має на увазі аналіз внутрішнього середовища компанії, а також виявлення можливостей і загроз для компанії з боку ринку. На основі даного аналізу можна виробити стратегії подальшого поведження для подолання загроз і посилення сильних сторін компанії.

І сьогодні активними споживачами ресторанних послуг є люди віком 18 – 30 років, тому мережеві проєкти, які зростали найшвидше, орієнтовані саме на цю аудиторію. У середньому в одному ресторанному закладі працює 35 осіб (у великих ресторанних комплексах – 150, у невеликих кав'ярнях – три-п'ять). Однак поширення пандемії COVID-19 на початку 2020 р. та введення карантину різко погіршили кон'юнктуру ринку ресторанних послуг .

Негативна кон'юнктура ринку ресторанних послуг зумовлена, серед іншого, і тим, що сервіси доставляння в Запоріжжі мають надто великі розцінки – у середньому 30% від суми замовлення.

За результатами опитування Української ресторанної асоціації у червні 2020 року 24% ресторанних закладів у країні працювали тільки на літніх майданчиках; 18% локацій працювали на терасах, а також здійснювали доставляння; 16% респондентів зазначили, що їхній заклад доставляв їжу та приймав гостей на терасах і в залі, а 13% відповіли, що годували гостей на літніх терасах та в залах, але доставлянням не займалися.

У залі та на доставляння працювали 4%, тільки у залі – 6%, а тільки на

доставляння та продаж із собою – 8%. Десята частина респондентів зазначила, що їхні заклади були повністю закриті у червні 2020 р. [6].

Багато експертів ресторанного бізнесу сходяться на думці, що ринок не буде таким, як раніше: зміняться пріоритети гостей, ціни, багато іншого; будуть затребувані більш прості, зрозумілі, бюджетні історії.

Безумовно, зростуть також вимоги до сервісу. Клієнти сприйматимуть їжу як просто їжу, і постійно потрібно буде придумувати нові «фішки» та запроваджувати маркетингові інновації.

Ситуація складається так, що ніхто не знає, як поведе себе вірус COVID-19 навіть у короткостроковій перспективі, тому ресторанний бізнес повинен не тільки підлаштовуватися до теперішніх умов, а й готуватися до їхньої стрімкої і непередбачуваної зміни. Дійсно, ринок ресторанних послуг важко спрогнозувати, проте вже зрозуміло, що більшість нинішніх антикризових трендів (наприклад, активний розвиток доставляння) нададуть йому нового імпульсу. Закладам ресторанного господарства потрібно буде чим раз більше скорочувати витрати, оптимізувати бізнес-процеси, розробляти власний ідеальний фуд-кост, втілювати маркетингові інновації. Але водночас великим бонусом є те, що заклади ресторанного господарства, які подолають кризу, стануть значно конкурентоспроможнішими і успішнішими в майбутньому [28].

На основі даних SWOT-аналізу можна зробити висновок, що основні проблеми подальшого розвитку ресторану «Bella Vita» пов'язані з торгово-виробничою та комунікаційною діяльністю.

Реклама ресторану практично не застосовується. Слід зазначити, що це є слабкою стороною маркетингової діяльності, оскільки позбавляє можливості одержання ще більшого прибутку шляхом задоволення потреб ще більшої кількості споживачів.

Необхідно відзначити загальну для українського ринку ресторану «Bella Vita» тенденцію – маркетинг тут працює дуже слабо. Основні причини недорозвиненості маркетингу ресторану «Bella Vita» потрібно

шукати в наступному:

- рівень економічної та маркетингової підготовки після керівництва підприємства ресторану «Bella Vita» набагато менше, ніж у інших підприємствах;

- нерозуміння цінності маркетингу і небажання фінансувати в цей сегмент. Так, в маркетинговим засобом часто використовується друкована реклама, зовнішня реклама в ЗМІ. В результаті серйозні фахівці з реклами та маркетингу поспішають на ресторани підприємства [6].

Провівши аналіз конкурентного середовища ресторану «Bella Vita» і внутрішнього потенціалу підприємства, з огляду на специфіку місця розташування та прибутковості даного виду бізнесу, зроблено висновок, що менеджмент ресторану «Bella Vita» обрав для своєї діяльності стратегію посилення позиції на ринку із групи стратегій концентрованого росту. Цей тип стратегії вимагає для реалізації більших маркетингових зусиль, що у ресторані не завжди робиться.

У результаті проведеного аналізу управління ресторану «Bella Vita» потрібно розробити шляхи вдосконалення управління торгово-виробничою та комунікаційною діяльністю на принципах маркетингової концепції.

Одними із основних напрямків удосконалення виробничо-торгової діяльності ресторану «Bella Vita» є:

- встановлення контролю якості продукції та підвищення якості продукції. Заходи, які сприяють цьому:

- нетрадиційні продукти, їх застосування;
- приготування страв і кулінарної продукції, нові технології обробки сировини, їх застосування;

- застосування засобів малої механізації, в тому числі нового обладнання;

- приготування нового асортименту страв;

- контроль життєвого циклу послуг та страв;

- удосконалення організації дієтичного харчування за рахунок

розширення асортименту страв;

– удосконалення виробничої та торгової діяльності підприємства ресторанного господарства за рахунок трудового потенціалу.

Тому запропонуємо наступне:

- необхідно удосконалити трудову дисципліну;
- підвищити культуру обслуговування;
- підвищити кваліфікацію співробітників ресторану «Bella Vita»;
- для працівників ресторану «Bella Vita» створити сприятливі умови праці.

Реклама підприємства, насамперед, має суттєве відношення до торгової діяльності підприємства, тому необхідно звернути особливу увагу на підвищення дієвості рекламних засобів та запропонувати:

- введення в дію внутрішньої реклами;
- розроблення рекламного бюджету, проведення рекламної кампанії;
- максимально наближення реклами до споживачів.

Для подальшого розвитку ресторану Bella Vita велике значення мають всі напрямки вдосконалення виробничої та торговельної діяльності підприємства, поліпшення соціально-психологічного стану робочої сили, підвищення рентабельності та прибутковості.

Проведено маркетингове дослідження з використанням вторинної та збором первинної інформації з метою удосконалення управління підсистемою торгово-виробничої діяльності в системі управління ресторану «Bella Vita»

За результатами аналізу таблиці 3.1 з'ясовано, використання яких страв є найпопулярнішим серед споживачів, а які страви не використовуються, або їх майже не купують.

Отже, найбільшим попитом серед холодних закусок користуються овочеві салати, вінегрети. Їх питома вага складає 17,5% загальної кількості реалізованих страв. Серед супів – м'ясні (6,8%). Серед других страв – м'ясні (17,8%), серед напоїв – холодні (6,4%). Найменшим попитом користуються

супи овочеві (1,9%), гарячі напої (1,8%).

Як показують спостереження, попит на асортиментний набір ресторану «Bella Vita» залежить від пори року: узимку та у холодну пору року більше користуються попитом гарячі страва, улітку – прохолодні напої, холодні закуски, десерти тощо.

Застосовувана форма обслуговування відвідувачів в ресторану «Bella Vita» – самообслуговування з безпосереднім розрахунком (забезпечує одночасність вибору страв, їхнього одержання та оплати вартості).

Середні ціни на продукцію ресторану «Bella Vita» і величина торговельної надбавки на цю продукцію наведені в таблиці 3.2.

Як видно з таблиці 3.2 ресторану «Bella Vita» торговельна надбавка різна на всі групи страв, тому що при встановленні ціни враховується вартість інгредієнтів, трудових витрат, співвідношення між ціною та обсягом наданих послуг, а також категорії страв. У ресторані «Bella Vita» використовується витратний метод ціноутворення. Даний метод ціноутворення пропонується переглянути та на деякі види страв використати ціноутворення по цільовому прибутку. Виходячи із місця розташування ресторану «Bella Vita» для збільшення товарообігу можливе зниження ціни на страви що користуються найбільшим попитом у споживачів групи на 5%. Даний вид товару має еластичний попит і зниження ціни на 5%, з урахуванням розширення асортименту збільшить обсяги збуту на 30%.

Асортиментна й цінова політика ресторану «Bella Vita» відображаються в таких документах як калькуляційні карти по кожній із страв меню. Калькуляційна карта на страву «борщ зі сметаною» наведена в таблиці 3.2.

З вищенаведеного можна зробити висновок, що доходи відвідувачів, які користуються послугами досліджуваного підприємства, вище середнього.

Збільшення прибутку підприємства за рахунок збільшення цін на продукцію є можливим, оскільки люди витрачають на ресторан суттєві суми.

Раціональне побудоване харчування людини повинно будуватися з

наукової точки зору, бо розвиток організму та його фізичний стан і працездатність цілком від цього залежать.

Таблиця 3.2 – Калькуляційна карта на страву «борщ зі сметаною» ресторану «Bella Vita»

Порядковий № калькуляції, і дата її затвердження		Витрати сировини на 1 п., г	
№ п/п	Найменування продуктів	брутто	нетто
1	Буряк	75	60
2	Капуста свіжа	50	40
3	Картопля	115,5	80
4	Морква	25	20
5	Петрушка (коріння)	10,5	8
6	Цибуля ріпчаста	18	15
7	Часник	2	1,5
8	Томатна паста «Чумак»	15	15
9	Борошно	3	3
10	Шпик	5,2	5
11	Масло рослинне «Чумак»	10	10
12	Цукор	5	5
13	Оцет 3%-ний	5	5
14	Перець солодкий	13,5	10
15	Бульйон	350	350
16	Сметана 15%		10
Вихід			400

Слід визначити, що дуже важливим завданням для ресторану є надання раціонального харчування, тому анкета містить питання: «Чи задовольняє Вас раціональне харчування в нашому ресторані та його організація?» (див. табл. 3.3).

Як показали результати опитування, споживачів в цілому задовольняє якість пропонуванних страв (65%). Проте на асортимент слід звернути увагу, тому що 57% респондентів відповіли, що вони частково задоволені асортиментом страв і кулінарної продукції ресторану «Bella Vita».

Таблиця 3.3 – Питання 1 – 5 анкети

Питання	Кількість відповідей, %
1. Чи задоволені Ви правильним харчуванням в нашому ресторан?	
1.1. Асортимент	
– так, задоволена/ний	43
– ні	-
– частково	57
1.2. Дієтичні страви	
– ні	17
– мені це не потрібно	83
1.3. Якість продукції	
– так	65
– ні	-
– частково	35
2. Що Вас приваблює в нашому ресторані?	
– зручне місцерозташування	28
– ціни, що відповідають якості	48
– смачні страви	24
– якість обслуговування	-
3. Як часто Ви відвідуєте наш ресторан?	
– 5 разів в місяць	8
– 4 рази в місяць	16
– 3 рази в місяць	28
– 2 рази в місяць	24
– 1 раз в місяць	13
– інколи	11

Отже, зацікавленість щодо дієтичного харчування визвана 17% відвідувачів.

48% респондентів відповіли на запитання: «Що Вас приваблює в нашому ресторан?», що якісне харчування для них має суттєве значення. 28% споживачів досліджуваного підприємства обрали зручне місцезнаходження. Якість обслуговування не вплинула на бажання відвідувати ресторан.

Фактори впливу на вибір підприємства надані на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 – Фактори впливу на вибір підприємства

Аналізуючи дані анкети (див. табл. 3.5), в якій представлені результати опитуваних щодо даних про частоту відвідування ресторану «Bella Vita», з'ясовано, що більша частина споживачів (28%) користуються послугами досліджуваного підприємства 3 рази в місяць. 24% респондентів відвідують ресторан 2 рази в місяць. І лише 8% споживачів харчуються в ресторані 5 разів в місяць.

Таблиця 3.4 – Оцінка рівня обслуговування, інтер'єру залу ресторану «Bella Vita»

Питання	Кількість відповідей, %
1	2
1. Оцініть рівень обслуговування споживачів:	
– 2 бали	-
– 3 бали	-
– 4 бали	17
– 5 балів	89
2. Як Ви оцінюєте інтер'єр залу?	
– подобається	85
– не звертаю уваги	15

## Продовження таблиці 3.4

1	2
– вимагає реконструкції	-
3. Наскільки зручно і приємно відвідувати наш ресторан?	
– легко і зручно	43
– комфорту недостатньо	32
– я не звертаю уваги	25
– несприятливі умови для візиту	-

Якість обслуговування ресторану «Bella Vita» було оцінено найбільшою частиною споживачів (89%) та оцінено у 5 балів.

Таблиця 3.5 – Аналіз оцінок якості страв ресторану «Bella Vita»

Групи страв	Смак	Оздоблення, якість подачі	Асортимент	Середній бал
Другі страви	5	4	5	4,6
Холодні закуски	5	4	5	4,6
Перші страви	4	5	4	4,3
Напої	4	5	4	4,3
Дієтичні страви	5	5	3	4,3
Середній бал	4,6	4,6	4,2	4,4

При оцінці рівня комфортності залу та його інтер'єр було визначено в цілому задовольним для споживачів.

Відвідування ресторану легким і зручним вважають 43% загальної кількості відвідувачів. Недостатньо комфорту 32% опитаних, захотіли екзотичний інтер'єр. На оточуюче середовище під час харчування не звертають увагу 25% респондентів.

Проаналізуємо таблицю 3.5 та рисунок 3.2. Холодні закуски і другі страви отримали найвищий бал (4,6). Інші групи страв отримали по 4,3 бали. Високі бали, які отримали страви, свідчать про те, що споживачів

задовольняє смак, оформлення. Самий низький бал – 3 отримав показник асортименту дієтичних страв, тому його треба змінити.

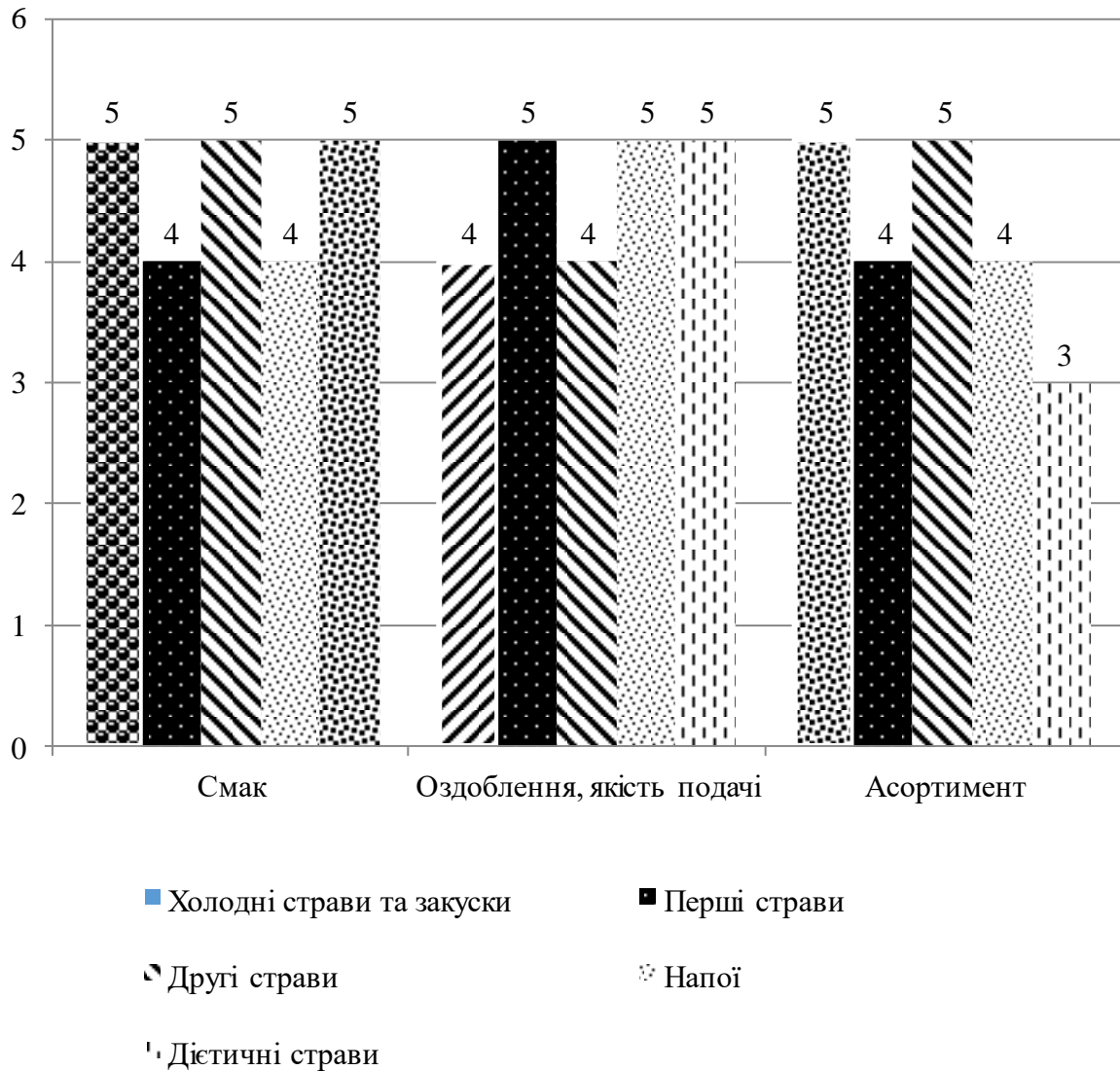


Рис. 3.2 – Діаграма оцінок якості страв ресторану «Bella Vita»

Також потребує оновлення асортимент перших страв і напоїв.

Аналіз оцінок санітарного стану ресторану «Bella Vita» наведено у таблиці 3.6.

З таблиці 3.7 можна зробити висновок, що санітарний стан підприємства задовольняє споживачів. Тільки 12% респондентів заявили, що дотримання санітарних правил в підприємстві були частковим.

Співробітники ресторану Bella Vita прагнуть зберегти високу якість

продукції та послуг і задовольнити побажання відвідувачів з дотриманням усіх правил санітарних та екологічних норм.

Таблиця 3.6 – Аналіз оцінок санітарного стану ресторану «Bella Vita»

Показники	Цілком Задовольняє	Частково Задовольняє	Не Задовольняє
Стан залу	85	15	-
Зовнішній вигляд персоналу	100	–	-
Посуд	88	12	-
Прибори	88	12	-

Отже, проаналізувавши результати досліджень та аналізу результатів анкетного опитування, співробітники ресторану Bella Vita прийшли до висновку, що якість продукції і послуг підтримується на високому рівні і ресторан постійно прагне задовольнити побажання своїх відвідувачів.

Постійна увага працівників ресторану «Bella Vita» повинна приділятися розширенню асортименту страв. Головним фактором при цьому є врахування потреб відвідувачів. Кожний повинен знайти в меню те, що йому до вподоби, м'ясні, гострі страва, і дієтичні, і пісні.

Дослідження та аналіз попиту ресторану «Bella Vita» на продукцію та послуги визначило потреби в продукції та послугах, що реалізуються. Отримана інформація необхідна для планування обсягу виробництва і реалізації продукції або обсягу послуг, що надаються.

У результаті проведеного аналізу виявлено, що варто змінити деякі пункти в меню. Так, наприклад, варто ввести страва пісної їжі на період посту, що на даний момент у ресторані не враховується. Розробити та внести в меню низькокалорійні страва, більше десертів. Концепція меню повинна враховувати і фактор сезонності. Наприклад, напередодні осені більше уваги повинно приділятися вітамінізованим салатам, завдяки яким відвідувачі ресторану «Bella Vita» зможуть збагатити свої організми перед зимовими

місяцями.

Новим аспектом для ресторану «Bella Vita» є прагнення частини працівників «Bella Vita» до одержання «здорового харчування» і формування раціону з урахуванням стану власного здоров'я. Цей аспект, а також в цілому розвиток науки про харчування людини потребує від персоналу ресторану «Bella Vita» впровадження нових технологій і сировини, що раніше не використовувалася.

З метою розширення асортименту рекомендовано збільшити кількість дієтичних страв та солодких страв пониженої калорійності.

Маркетингові дослідження показали, що частина постійних клієнтів замовляє обіди на роботу, частина вже втомилася від домашнього харчування і замовляє готові страви. Багато рестораторів продовжують спілкуватися зі своїми клієнтами у соціальних мережах.

Експерти зазначають, що низька кон'юнктура ринку ресторанних послуг, її нестабільність сприяли тому, що ресторатори почали шукати, шукають і знаходять альтернативні способи заробітку. Фестивалі, зокрема вуличної їжі, заборонено, але розвиваються фуд-холи. Деякі ресторани вже представлені там.

Ситуація складається так, що ніхто не знає, як поведе себе вірус COVID-19 навіть у короткостроковій перспективі, тому ресторанний бізнес повинен не тільки підлаштовуватися до теперішніх умов, а й готуватися до їхньої стрімкої і непередбачуваної зміни. Дійсно, ринок ресторанних послуг важко спрогнозувати, проте вже зрозуміло, що більшість нинішніх антикризових трендів (наприклад, активний розвиток доставляння) нададуть йому нового імпульсу. Закладам ресторанного господарства потрібно буде чим раз більше скорочувати витрати, оптимізувати бізнес-процеси, розробляти власний ідеальний фуд-кост, втілювати маркетингові інновації. Але водночас великим бонусом є те, що заклади ресторанного господарства, які подолають кризу, стануть значно конкурентоспроможнішими і успішнішими в майбутньому.

Проте нові послуги вимагають реклами, призначеної для інформування відвідувачів про зовнішній вигляд нових страв та поживну їх цінність. Тому рекомендовано використовувати такі види реклами для пропонованих продуктів:

- зразки запропонованої продукції на столах дегустації;
- куточок споживача з рекламними плакатами;
- харчові властивості запропонованої продукції та рекламні проспекти з описуванням якості ї;
- виставка-продаж нового асортименту страв.

В свою чергу, позитивно вплине на виробничо-торгову діяльність досліджуваного підприємства збільшення об'єму споживачів ресторану за рахунок реклами.

Поширенню знань про раціональне харчування сприяє важлива і соціальна ефективність реклами.

Особливим попитом у відвідувачів користується випічка ресторану, питома вага якої 12,66% торговельного обороту ресторану. Тому можна провести рекламну компанію, використовуючи засоби друкованої реклами (листівка, буклет, вкладиш).

При формуванні асортименту меню товару рекомендовано користуватися такими основними ознаками:

- забезпечення достатньої широти та глибини асортименту меню ресторану;
- забезпечення стійкості асортименту;
- забезпечення умов рентабельності при формуванні асортименту.

Одним з важливих принципів формування асортименту меню є забезпечення його стійкості. При реалізації продукції ресторану дотримання цього принципу має першорядне значення. Стійкий асортимент послуг ресторану обумовлює скорочення витрат часу відвідувача на вибір страв.

Одним із способів удосконалення виробничої та торгової діяльності ресторану є підвищення якості продукції, що випускається. Запропоновано

забезпечити співробітників ресторану необхідною технологічною документацією, а саме технологічними картами нових страв, які розраховують кількість сировини і напівфабрикатів і контролюють правильність технологічного процесу.

Якість продукції ресторану залежить в основному від наступних факторів:

- з урахуванням науково обґрунтованих норм харчування, правильне складання рецептури;
- застосування найбільш раціональних методів використання сучасного обладнання; технологічна обробка, естетичний дизайн;
- точність контрольних і вимірювальних приладів;
- основна і допоміжна сировина, якість напівфабрикатів, їх відповідність стандартним вимогам;
- технічний рівень підприємства;

Вплив на якість продукції також надає автоматизація і управління роботою співробітників підприємства.

Управління якістю продукції і послуг – це дії, розроблені для забезпечення і підтримки необхідного рівня якості при створенні і використанні продукції. Управління якістю продукції і послуг безпосередньо пов'язане з контрольованою якістю і засноване на виробничих стадіях створення продукції, які проводяться на всіх етапах виробництва продукції, а також на етапах зберігання, і споживання. Об'єктами контролю ресторану є наявність сировини, матеріалів і готової продукції, стан технологічного та іншого обладнання, якість контрольованого обладнання, якість нормативно-технічної документації.

Пропонується система контролю якості в ресторану, яка буде охоплювати всі сторони діяльності. По кожному об'єкту контролю необхідно встановити його періодичність і призначити відповідальних осіб.

Інформація про систему контролю представлена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Система контролю якості ресторану «Bella Vita»

Назва підрозділу	Об'єкт контролю	Заходи	Періодичність	Відповідальний
1	2	3	4	5
Кухні ресторану	Якість страв	Особистий контроль	постійно	Зав. виробництвом
Кухні ресторану	Запаси продуктів	Інвентаризація	2 рази на місяць	Зав. виробництвом
Кухні ресторану	Інвентар і устаткування	Інвентаризація	1 раз в 6 місяців	Кухар
Кухні ресторану	Чистота приміщення	Спостереження	Постійно	Кухар
Зали ресторану	Якість обслуговування	Спостереження, книга скарг і пропозицій	Постійно	Зав. виробництвом
Зали ресторану	Майно залу	Інвентаризація	1 раз в 6 місяців	Зав. виробництвом
Зали ресторану	Посуд	Інвентаризація	1 раз на місяць	Зав. виробництвом
Зали ресторану	Чистота приміщення	Спостереження	Постійно	Прибиральниця
Зали ресторану	Виторг	Розрахунок з відвідувачами	Постійно	Зав. виробництвом
Управління ресторану	Прибуток	Фінансовий звіт, бюджет	1 раз на місяць	Директор ресторану

Думка відвідувачів ресторану створюється на основі власного уявлення.

Для контролю рівня обслуговування рекомендовано наступні показники (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Показники рівня обслуговування відвідувачів

Показник обслуговування	Уявлення відвідувача
1	2
Меню відповідає потребам відвідувачам	90 відсотків страв у меню викликають інтерес відвідувачів
Персонал допомагає відвідувачам при виборі страв	Персоналу добре відомо, що є в меню і на кухні. Він дає докладні пояснення
Персонал попереджає вимоги відвідувачів	Клієнти не повинні просити спиртні напої та приходити зі своїми продуктами.

Продовження таблиці 3.8

1	2
Персонал вміє спілкуватися	Ті, хто обслуговують, посміхаються, допомагають один одному.
Персонал вміє добре тримати себе	Персонал на роздачі завжди дивиться в очі клієнтові, коли розмовляє, не торкається обличчя або волосся руками
Добре організована робота з рекламаціями	Всі, хто виражав невдоволення, ідуть задоволеними, з бажанням повернутися
Персонал уважний й акуратний	Співробітникам щодня дякують за вміле обслуговування

З метою зацікавленості робітників в збільшенні товарообігу ресторану пропонується ввести таку систему оплати праці де основним інструментом матеріального стимулювання працівників виступають різного роду преміальні виплати: за основні результати господарської діяльності, за підвищення якості торговельного обслуговування, за залучення додаткового контингенту покупців.

За нашими розрахунками після введення нових страв і додаткових послуг попит на продукцію досліджуваного ресторану збільшиться на 20%. Це, в свою чергу, приведе до збільшення товарообороту в 1,2 рази.

3.2. Підвищення кваліфікації персоналу підприємства ресторанного господарства Bella Vita»

За результатами досліджень з'ясовано, що для підвищення економічної ефективності ресторану «Bella Vita» необхідно змотивувати працівників ресторану «Bella Vita».

Керівники українських підприємств добре знають, що немотивований та індиферентний персонал може стати причиною зниження показників діяльності підприємства. Тому, для подолання цієї проблеми запропоновано створити нову основу для розробки якісно нових систем мотиваційного управління – систем мотивації та демотивації кадрів.

Практично в усіх компаніях (як українських, так і західних)

застосовується система демотивації працівників так чи інакше. Навчання в межах виконання функціональних обов'язків співробітника за допомогою використання моральних і матеріальних методів покарання і є основною метою демотивації, а не його звільнення.

Керівництво підтримує підвищення продуктивності праці при прийнятті рішення при використанні методів демотивації співробітників.

Сучасна проблема застосування системи демотивації персоналу, яка криється у відсутності чітко визначеного алгоритму проведення моніторингу мотиваційного управління на підприємстві, створює загрозу неефективного використання моральних і матеріальних методів покарання.

Зарубіжні та вітчизняні дослідники виділяють велику кількість мотиваційних чинників, а саме: кар'єрне зростання, слава, гроші, самореалізація, визнання, самовираження.

Гроші є найбільш частим використовуваним засобом для стимулювання персоналу. З одного боку, гроші є потужним мотиватором, а з іншого – можуть виступають чинником демотивації.

Мотивація повинна бути зрозумілою і простою для кожного працівника, бути орієнтованою на кінцевий результат, носити справедливий характер. Життєвий цикл підприємства при розробці мотиваційної моделі, має важливе значення в системі мотивації, яка передбачає необхідність чітко усвідомлювати бажані результати.

Система мотивації має бути змінюваною, керованою та гнучкою. Керівники приймають швидкі обґрунтовані рішення, які пов'язані з пристосуванням мотиваційного управління на підприємстві до нових змін зовнішнього та внутрішнього середовища при зміні ситуації на ринку чи всередині компанії і оптимізацією, а також зміні завдань та цілей.

Отже, щоб застосувати наявні мотиваційні чинники до конкретної людини, правильно розставивши пріоритети, це і є завданням для керівника. У цьому випадку підприємство отримає команду високопродуктивних фахівців, здатних до вирішення різнопланових завдань та проблем.

Наступним етапом дослідження необхідним для впровадження системи мотивації та демотивації персоналу на підприємстві та її розробки є моніторинг мотиваційного управління, відповідно до розробленого алгоритму дій, що передбачає: аналіз отриманих результатів, аналіз поточної ситуації та проведення необхідного реформування (див. рис. 3.3).

1. Діяльність, пов'язана з вивченням поточної ситуації управління мотивацією, що передбачає використання таких елементів моніторингу, як: проведення спеціальних перевірок, включаючи розкриття «прихованої» мотивації; рішення нестандартних завдань при виконанні співробітниками функціональних завдань; особиста розмова зі співробітниками з оперативних питань або заохочення або демотивація співробітників;

2. Аналіз поточної ситуації передбачає виявлення демотиваційних процесів, а також мотиваційних факторів і можливостей, необхідних для ефективного стимулювання роботи співробітників на підприємстві, які необхідних для ефективного стимулювання діяльності персоналу.



Рис. 3.3 – Розробка й впровадження системи мотивації та демотивації персоналу

Форми здійснення такої роботи виконуються у двох напрямках: адресному та анонімному. Об'єкт дослідження передбачає певну інформацію про конкретного співробітника, в той час як анонімний об'єкт має велику

достовірність.

1. Результатом контролю відповідних процесів є представлення окремих мотиваційних і загальних критеріїв, за якими керівник може досягти бажаного мотиваційного результату.

Важливе питання при вирішенні даної проблеми – відповідність очікувань співробітників та інтересів підприємства. За допомогою отриманих критеріїв керівник зможе виділити необхідні мотиваційні важелі, використання яких задовольнить потреби персоналу і підприємства.

2. Результати реформування системи управління мотивацією на підприємстві повинні бути довгостроковими. Методи роботи, використовувані при модернізації системи мотивації, можуть мати різні форми, але мета реалізації повинна залишатися незмінною – відповідність системи мотивації цілям підприємства. Керівництво повинно прагнути задовольнити потреби співробітників і бути у відносинах з усіма факторами невдоволення співробітників підприємства.

Таким чином, запропоновано основні напрямки реформування мотиваційного управління: складання посадових обов'язків для персоналу, організація лояльності співробітників, корпоративна культура, правила кар'єрного росту, вимог до набору персоналу.

Наступним етапом наукових досліджень щодо створення ефективного управління мотивацією є вирішення проблеми розробки системи демотивації на підприємстві з метою заохочення співробітників до професійного виконання своїх обов'язків.

Враховуючи вищесказане, пропонуємо якісно новий алгоритм і принципи побудови демотивації як одного з обов'язкових елементів управління мотивацією в ресторані Bella Vita (див. рис. 3.4) [36].

Побудова ефективного мотиваційного управління повинна передбачати не лише розробку мотиваційних і демотиваційних систем у ресторані, а і встановлення чіткої регламентації щодо процедури виконання прийнятних організаційних заходів у ресторані.



Рис. 3.4 – Алгоритм побудови демотивації як один із обов’язкових елементів мотиваційного управління у ресторані «Bella Vita»

Дотримання встановлених положень створить розуміння норм, процедур, принципів, прийнятих на підприємстві, з метою удосконалення механізму стимулювання персоналу.

Впровадження вказаних вище дій передбачить розширення можливостей спектру впливу керівництва ресторану «Bella Vita» на своїх підлеглих [37].

Наступним етапом дослідження підвищення кваліфікації персоналу ресторану «Bella Vita» запропоновано на основі дослідження сутності корпоративної культури як елемента ефективного управління персоналом на підприємстві. Мета корпоративної культури – забезпечення високої прибутковості підприємства за допомогою вдосконалення управління

людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва.

Корпоративну культуру в системі управління підприємством треба розглядати як стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі його підрозділи та всіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування [45].

Корпоративна культура (КК) – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається у символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у цій організації [39].

Основні сутнісні характеристики корпоративної культури наведено на рисунку 3.5.

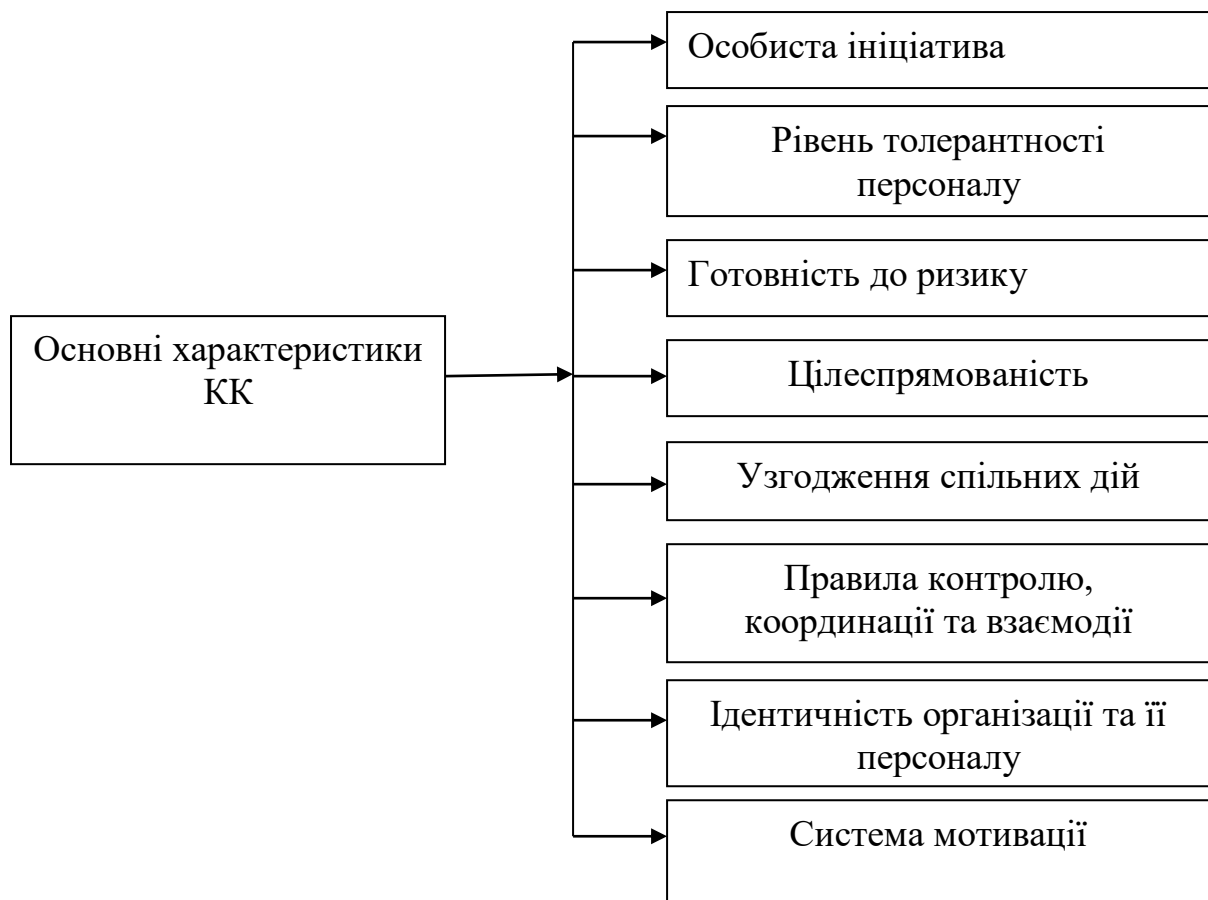


Рис. 3.5 – Основні сутнісні характеристики корпоративної культури [7]

Важливим складником дослідження корпоративної культури підприємства є визначення її структурних елементів, типів, механізму формування та ролі в процесі корпоративного управління.

Компонентами корпоративної культури слід визначити:

- вирішення конфліктів та їх стилі;
- прийняття системи лідерства;
- прийнята символіка: ритуали, гасла;
- положення індивіда в організації;
- наявна система комунікації персоналу.

Завдання, які необхідно вирішувати при розвитку корпоративної культури:

- формування лояльності серед співробітників підприємства;
- організаційний режим: приймається на всіх рівнях управління, у виробничому порядку, в правилах поведінки в різних ситуаціях, в спілкуванні з клієнтами та колегами.;
- ефективно здійснювати будь-які зміни: мотивувати співробітників долати опір і домагатися результату;
- психологічний мікроклімат на підприємстві, його гармонізація;
- об'єднання управлінської команди: єдине бачення місії та стратегії компанії;
- якісний підбір нових співробітників [39].

Ознаки корпоративної культури, які допомагають зрозуміти її сутність:

– усезагальність – полягає в тому, що корпоративна культура охоплює всі види дій організації: управлінських, виробничих, технологічних, процедурних та структурних.

– неформальність – не має офіційного й законодавчого врегулювання; не підлягає строгому нормотворенню, отже складно піддається оцінюванню за допомогою лише кількісних параметрів.

– стійкість, що пов'язують із традиційністю, властивою культурі загалом, оскільки, пройшовши певний процес становлення, корпоративна

культура породжує традиції, сталі для певного періоду життєвого циклу організації.

Роль корпоративної культури в механізмі управління організацією проявляється через систему всіх її складників: функцій, елементів, типів, потенціалу тощо, які буде описано далі.

Корпоративна культура в будь-якому підприємстві з моменту появи підприємства до кінця – незалежно від того, був створений спеціальний сервіс для роботи з ним чи ні.

Грамотне управління корпоративною культурою позитивно впливає на бізнес підприємства. Зокрема, це знижує не тільки на кількість співробітників але і на зовнішній PR: співробітники, що поширюють корпоративну філософію зовні, знімають частину функцій з департаменту, що бере участь в PR-політиці організації.

Підприємство з вміло розвиненою корпоративною культурою використовує великим авторитет на ринку і вважається привабливим для потенційних співробітників і для акціонерів та партнерів по бізнесу.

Стиль корпоративної культури, головну ідею уособлює керівник або власник компанії, бо ця культура багато в чому залежить від самого керівника та його уявлення про свою компанію. За статистикою найуспішніші ті підприємства, де харизматичний лідер той, який здатний повести за собою людей, здатний організувати роботу так, щоб люди всередині самої компанії та за її межами уособлювали його з компанією та довіряли йому.

Наступним етапом в будівництві корпоративних цінностей є система розвитку персоналу та мотивації співробітників.

Для формування ефективно дієвої корпоративної культури треба ґрунтувати політику керівництва організації на наведених вище теоріях щодо цінностей людини. Враховуючи недоліки розглянутих теорій, пропонуємо інтегрувати їх в одну, досконалішу й таку, яка б ураховувала особливості кожного працівника.

Розвиток персоналу може відбуватися в трьох напрямках – професійний, соціальний та особистий. Власне, під професійним розвитком розуміють фахове зростання співробітника в межах його спеціальності, посади та діяльності на підприємстві [16].

Соціальний розвиток, за визначенням, відбувається в результаті професійного зростання. Не рідкісні випадки, коли людина починає роботу в компанії з нижчого рівня, а потім зростає до керівника підрозділу, департаменту чи до топ-менеджера компанії.

Формування корпоративної культури на сучасних підприємствах повинно орієнтувати персонал на постійне підвищення своїх знань та навичок, постійне навчання, інноваційні пропозиції, творчі ідеї та підвищення своєї кваліфікації. Це обумовлює стрімке зростання інноваційних процесів та зміни ринкових умов. Для цього необхідно підприємству служби управління персоналом інноваційної роботи проводити відповідні курси, тренінгові програми, семінари тощо. Крім того, потрібна відповідна робота з персоналом для швидкої його адаптації до змін, оскільки формування й розвиток корпоративної культури є нововведенням. Розподіл функційних обов'язків у процесі формування й розвитку корпоративної культури наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Розподіл функційних обов'язків у процесі формування й розвитку корпоративної культури підприємства «Bella Vita» [33]

Категорія працівників	Функційні обов'язки
1	2
1. Керівник підприємства	Ідеологічне керівництво процесом формування КК. Розроблення концепції КК. Формування наказів, розпоряджень з приводу реалізації концепції КК і узгодження її із загальною стратегією розвитку підприємства.
2. Заступник керівника	Організація тренінгових програм. Мотивація. Формування проект-команди. Розроблення програми формування й розвитку КК на основі її концепції.

## Продовження таблиці 3.9

1	2
3. Адміністратор змін	Подання ініціатив, заохочення ініціативи з боку нижчої ланки управління. Координування дій. Контроль за дотриманням норм поведінки, стандартів і нових вимог. Стимулювання й організація навчальних семінарів, підвищення кваліфікації підприємства ресторанного господарства «Bella Vita»
4. Виробничий персонал (кухарі, офіціант, бармени)	Дотримання нових правил і вимог. Ініціатива знизу. Участь у робочих нарадах, засіданнях. Кар'єрне зростання.

Для успішного розвитку корпоративної культури і зниження опору співробітників необхідно створити систему стимулювання співробітників будь-якого рівня, реалізувати програму досягнення і розвитку корпоративної культури [33].

В таблиці 3.10 наведено системи мотивації працівників усіх рівнів підприємства ресторанного господарства «Bella Vita».

Таблиця 3.10 – Системи мотивації працівників усіх рівнів підприємства ресторанного господарства «Bella Vita» [33]

Категорія працівників	Вплив на потенціал	Основні мотиваційні сили
1. Керівник підприємства	Розвиток ціннісно світоглядного потенціалу підприємства	Досягнення. соціального схвалення, соціального статусу та поваги.. Зростання довіри авторитету. Покращення іміджу підприємства . Ідеологічний вплив. Самореалізація.
2. Заступник керівника	Розвиток творчого потенціалу	Самореалізація. Активізація інноваційності. Зростання довіри працівників підрозділу. Зростання поваги колективу.
3. Адміністратор змін	Розвиток творчого й особистісного потенціалу	Залучення до обговорення та прийняття управлінських рішень. Соціальна захищеність. Премії. Прояв ініціативи. Соціальні блага. Кар'єрне зростання.
4. Виробничий персонал	Особистісний потенціал та його розвиток	Безпека умов праці. Підвищення оплати праці. Соціальні блага. Кар'єрне зростання. Гарантія економічної і соціальної безпеки. Кар'єрне зростання.

Метою корпоративної культури є підвищення трудового потенціалу, що приведе до зростання компетенції персоналу та означатиме зростання прибутковості організації загалом.

Система управління персоналом та її ефективність визначається ступенем досягнення поставленої мети підприємства ресторанного господарства «Bella Vita». Причому ця мета має відображати не лише вирішення економічних проблем, а й чинники соціального клімату, мотивації та інші компоненти корпоративної культури.

Отже, для підвищення кваліфікації персоналу ресторану «Bella Vita» потрібно використовувати корпоративну культуру, як стратегічний інструмент, який забезпечить практичне підвищення ефективності роботи підприємства. Враховуючи всі позитивні сторони корпоративної культури, можна сказати, що формування її високого рівня для сучасних підприємств має стати однією з найважливіших стратегічних цілей ефективного управління підприємства ресторанного господарства «Bella Vita».

## ВИСНОВКИ

Досягнуто основну мету кваліфікаційної дипломної роботи, яка полягає в удосконаленні управління підприємством ресторанного господарства на основі стратегічного підходу.

Згідно мети та поставлених завдань зроблено наступні висновки.

Розглянуто теоретичні основи управління підприємствами ресторанного господарства. Визначено, що ключовими напрямками стратегічного розвитку підприємства ресторанного господарства є підвищення якості й розширення асортименту продукції виробничих ділянок, модернізація й автоматизація виробництва, технологічних і торговельних процесів, щоденне підвищення рівня обслуговування.

Досліджено класифікацію підприємств ресторанного господарства, а також різні моделі процесу стратегічного управління.

Досліджено стратегії розвитку підприємств, класифікацію групи еталонних стратегій.

Визначено, перш ніж почати формування стратегії розвитку ресторану в умовах нестабільності ринку, необхідно виконати певну роботу з оцінки зовнішнього середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність, а також визначити місію підприємства і його цілі.

Досліджено особливості управління торгівельно-виробничою діяльністю підприємств ресторанного господарства. Доведено, що управління виробничим процесом здійснюється шляхом оперативного планування завдань. Визначено, що наявність виробничої програми (плану-меню) дозволяє менеджерам підприємств ресторанного господарства урізноманітнити харчування, а також для розрахунку відпускної ціни на кожен страву складається калькуляційна картка.

Досліджено, що необхідність впровадження маловідходних і безвідходних технологій у ресторанному бізнесі тісно пов'язана зі специфічністю використовуваних сировинних ресурсів.

Отже, послуги закладів ресторанного господарства повинні відповідати певним вимогам: їх цільовому призначенню, безпечності та екологічності, ергономічності та комфортності, точності і своєчасності надання, соціальної адресності та інформативності, естетичності, культури обслуговування. Заклади ресторанного господарства різних типів повинні надавати необхідний комплекс послуг.

Впровадження стратегічного підходу до управління підприємствами ресторанного господарства підвищить його конкурентоспроможність.

Проведено стратегічний аналіз управління підприємством ресторанного господарства «Bella Vita».

Визначено, що за результатами SWOT-аналізу, що основні проблеми подальшого розвитку підприємства ресторанного господарства «Bella Vita» пов'язані з торгово-виробничою та комунікаційною діяльністю.

З'ясовано, що реклама на підприємстві ресторанного господарства практично не застосовується. Визначено, що це є слабкою стороною маркетингової діяльності, оскільки позбавляє можливості одержання ще більшого прибутку шляхом задоволення потреб ще більшої кількості споживачів.

Провівши аналіз конкурентного середовища підприємства ресторанного господарства «Bella Vita» і внутрішнього потенціалу підприємства, з огляду на специфіку місця розташування та прибутковості даного виду бізнесу, зроблено висновок, що менеджмент підприємства ресторанного господарства «Bella Vita» обрав для своєї діяльності стратегію посилення позиції на ринку із групи стратегій концентрованого росту. Цей тип стратегії вимагає для реалізації більших маркетингових зусиль, що на підприємстві ресторанного господарства «Bella Vita» не завжди робиться.

Удосконалено управління підприємства ресторанного господарства «Bella Vita» основі стратегічного підходу;

Запропоновано шляхи вдосконалення управління торгово-виробничою та комунікаційною діяльністю на принципах маркетингової концепції.

Визначено основні напрямки удосконалення торгово-виробничої діяльності підприємства ресторанного господарства «Bella Vita» за рахунок підвищення якості продукції та встановлення контролю якості продукції. Для цього можна запропонувати такі заходи:

- встановлення контролю якості продукції та підвищення якості продукції. Заходи, які сприяють цьому:
- нетрадиційні продукти, їх застосування;
- приготування страв і кулінарної продукції, нові технології обробки сировини, їх застосування;
- застосування засобів малої механізації, в тому числі нового обладнання;
- приготування нового асортименту страв;
- контроль життєвого циклу послуг та страв;
- удосконалення організації дієтичного харчування за рахунок розширення асортименту страв;
- удосконалення виробничої та торгової діяльності підприємства ресторанного господарства за рахунок трудового потенціалу.

Доведено, що велику увагу необхідно приділяти трудовому потенціалу через підвищення кваліфікації співробітників підприємства ресторанного господарства, створення сприятливих умов праці для працівників підприємства ресторанного господарства, підвищення культури обслуговування і трудової дисципліни.

Запропоновано звернути особливу увагу підвищенню ефективності рекламних матеріалів. Для цього рекомендується вести рекламну кампанію, розробляти рекламний бюджет; розміщувати внутрішню рекламу; максимально наближати рекламу до споживачів.

Таким чином всі приведені вище напрямки удосконалення виробничо-торгової діяльності підприємства підвищать прибутковість та рентабельність; покращать соціально-психологічний стан трудового колективу.

Проведено маркетингове дослідження з використанням вторинної та

збором первинної інформації.

У результаті проведеного аналізу виявлено, що варто змінити деякі пункти в меню, а саме: ввести страва пісної їжі на період посту, що на даний момент у підприємстві ресторанного господарства не враховується. Розробити та внести в меню низькокалорійні страви, більше десертів. Концепція меню повинна враховувати і фактор сезонності.

Запропоновано в меню мати страви здорового харчування, які стануть популярними і корисними клієнтам ресторану «Bella Vita, Для цього необхідно впровадити нові технології і сировину, що раніше не використовувалася. Тому, рекомендовано збільшити кількість дієтичних страв та солодких страв пониженої калорійності з метою розширення асортименту.

Запропоновано підвищити якість обслуговування за рахунок системи контролю якості на підприємстві «Bella Vita», яка буде охоплювати всі сторони діяльності. По кожному об'єкту контролю необхідно встановити його періодичність і призначити відповідальних осіб.

Також запропоновано ввести таку систему оплати праці, де основним інструментом матеріального стимулювання працівників виступають різного роду преміальні виплати: за основні результати господарської діяльності, за підвищення якості торговельного обслуговування, за залучення додаткового контингенту споживачів.

Удосконалено комунікаційну діяльність, розроблено стратегію позиціонування продукції підприємства ресторанного господарства направлену на створення і зміцнення продукції підприємства ресторанного господарства й іміджу підприємства ресторанного господарства на довгостроковий період. Визначено, що дана стратегія повинна підтримуватися адекватним фінансуванням і реалізовуватися співробітниками відповідного рівня професіоналізму і компетентності.

Розроблено рекламний бюджет з метою реалізації нової стратегії рекламної компанії на базі нової концепції позиціонування підприємства у

розмірі 346,8 тис. грн., що дозволить збільшити обсяги продаж, розширити базу замовників, допоможе в формуванні нового іміджу підприємства ресторанного господарства «Bella Vita», підвищить конкурентоспроможність продукції, поліпшить фінансово-економічні результати їх діяльності.

Рекомендовано для активізації рекламної діяльності на підприємстві: скласти план-графік проведення рекламних компаній, визначити засоби реклами і оптимальних каналів комунікацій; сформувати рекламний бюджет; визначити ефективність рекламної кампанії.

Рекомендовано для збільшення продажів передбачити гнучку систему знижок; продаж продуктів з відстроченням платежу; заохочення постійної клієнтури, для стимулювання торгового персоналу розробити систему преміювання засновану на відсотку від обсягу продажів.

Таким чином, запропоновані шляхи удосконалення торгово-виробничої та комунікаційної діяльності, на основі стратегічного підходу, збільшать товарообіг підприємства ресторанного господарства «Bella Vita» на 45%, що в грошовому виразі становить 12 млн. грн.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ:

1. Про оплату праці: Закон України від 07.06.1996 зі змінами і доповненнями. *Відомості Верховної Ради України*. № 236/96-ВР. 1996. № 36. Ст. 164.
2. Аверіхіна Т.В., Влаєва А.Ю. Аналіз ринку туристичних послуг України. Проблеми і перспективи розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5. С. 6–12.
3. Активний туризм: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів : рек. МОНУ. О.М. Сердюк, Н.В. Москаленко, В.М. Зайцева та ін. Запоріжжя : ТОВ «ЛПС», 2009. 233 с.
4. Актуальні проблеми та перспективи розвитку туристичного і готельно-ресторанного бізнесу в Запорізькому регіоні : монографія. Запоріжжя : ЛПС, 2012. 400 с.
5. Алешугіна Н.О. Стан і проблеми розвитку сільського туризму в Чернігівській області. *Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому*. 2013. № 17. С. 295–300.
6. Аналіз та оцінка потенціалу туристських територій : навч. пос. для студентів ВНЗ. О.М. Сердюк, В.М. Зайцева, В.І. Пономаренко, Т.С. Кукліна. Запоріжжя : ЛПС ЛТД, 2013. 336 с.
7. Андреева Н., Нездоймінов С., Дишловий І. Сучасна організація аграрного туризму в Україні як перспективний напрямок розвитку сільських територій: проблеми організацій аграрного туризму в Україні. *Економіст*. 2011. № 7. С. 25–28.
8. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. 3. С. 64–71.
9. Ансофф И. Стратегическое управление : підручник. Москва, 1989. 415 с.
10. Архіпов В.В. Ресторанна справа : 2-ге видання. навч. пос. рекомендовано МОН України. Київ : Центр навч. літератури, 2008. 382 с.

11. Бабарицька В.К., Малиновська О.Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг : навч. посібник. 2-е вид., перероб. та доп. Київ : Альтерпрес, 2008. 288 с.
12. Балацька Н.Ю. Методичний інструментарій оцінки впливу Gets-факторів на розвиток підприємства ресторанного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*, №2 (68). 2020. с. 90–96.
13. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*, № 42, 2020. С. 117–122. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/42\\_2020\\_ukr/22.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf) (дата звернення: 25.10.21 р.).
14. Балашова Р. І. Організація діяльності туристичного підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017.
15. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184.
16. Благун І.С., Лещук Г.В., Кифор М.В. Економічне моделювання попиту на туристичні послуги в регіонах. *Регіональна економіка*. 2019. № 4 (94). С. 87–93.
17. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монографія. Киев : Центр учебной литературы, 2005. 645 с.
18. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 96 с.
19. Васюткина Н. Ринок продуктів харчування за оцінками спеціалістів торгівлі. *Маркетинг в Украине*. 2008. № 2. С. 25–29.
20. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник. Москва : Гардарики, 2000. 296 с.
21. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. 3-е изд. Москва : Гардарики, 2000. 528 с.
22. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством. Київ :

КНЕУ, 2013. 360 с.

23. Герчикова І.Н. Менеджмент : підручник. Москва : ЮНІТІ, 2003. 365 с.
24. Головне управління статистики у Запорізькій області URL: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.09.21 р.).
25. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Випуск 14. 2016. С.344–347.
26. Завгородняя А.А. Маркетинговое планирование. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 352 с.
27. Іванова Л., Вовчанська О. Вплив пандемії COVID-19 на кон'юктуру ринку ресторанних послуг. *Сучасні тенденції та стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу*. Київ : Віконда. 2013. 150 с.
28. Іванова Л., Вовчанська О. Вплив пандемії Covid-19 на кон'юктуру ринку ресторанних послуг. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності, № 1, 2020. С. 45–50. URL: <http://sportscience.ldufk.edu.ua/index.php/trends/article/view/916> (дата звернення: 25.09.21 р.).
29. Капліна Т.В. Технологія продукції ресторанного господарства. Полтавська кухня : навч. пос. рек. МОН України. Київ : Центр навч. літератури, 2008. 280 с.
30. Кирилюк В.В. Корпоративна культура як важлива складова ефективного управління персоналом промислового підприємства. Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці : зб. матеріалів IV Всеукр.наук-практ. кофн. студент., аспір., молод. учених ЖДТУ. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/id/eprint/4336> (дата звернення: 25.10.09 р.).
31. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна часина менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 38-1. 2019. С. 107–113.
32. Ковальчук Т.І. Менеджмент та маркетинг в громадському

харчуванні. Тлумачний словник. Словник. Київ : ВИРА-Р, 2008. 208 с.

33. Корпоративна культура : навч. посібн. Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. за заг. ред. Г.М. Захарчин. Львів, 2011. 345с.

34. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии : учебное пособие. Ф. Котлер. Москва : АСТ, 2001. 272 с.

35. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. Основы маркетинга. пер. с англ. 2-е европ. Изд. Санкт-Петербург : *Издат. Дом «Вильямс»*, 1998. 1056 с.

36. Крикуненко Д.О. Розробка системи демотивації персоналу як одного з елементів мотиваційного управління на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6(132). С. 212–217.

37. Кузьо Н.Є., Косар Н.С., Кубрак Н.Р. Стратегії розвитку пивоварних компаній в Україні. *Економіка та держава*, № 2, 2020. С.110–114. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2020.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2020.pdf) (дата звернення: 25.09.21 р.).

38. Майдебура Е.В. Маркетинг услуг : уч. пос. Київ : ВИРА-Р, 2001. 547 с.

39. Міхов Л.І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. №3 (31). С. 42–46.

40. Наслідки епідемії covid-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній. С. 65–68. URL: [https://cpd.com.ua/ukr-eng%20covid-19\\_economics\\_ukraine.pdf](https://cpd.com.ua/ukr-eng%20covid-19_economics_ukraine.pdf) (дата звернення 25.09.21 р.).

41. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент : навч. пос.. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 344с.

42. Нікольчук Ю.М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове з-забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. *Бізнесінформ*. № 5'2020. с. 218–226.

43. Основні правила торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами. *Збірник нормативних документів з питань торгівлі*. Київ : Атіка, 2003. 512 с.
44. Пащук Я.О., Розбицька Т.В., Сухенко В.Ю. Корпоративна культура як елемент ефективного управління персоналом підприємства. *Стандартизація, сертифікація, якість*. № 6 (118), 2019. С.25–29.
45. Портер М. *Международная конкуренция*. Москва : Международные отношения, 2003. 412 с.
46. Разінькова М.Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. *Економіка та держава*. № 2. 2020. С. 62–66. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2020/13.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2020/13.pdf) (дата звернення: 10.09.21 р.).
47. Статистичний щорічник: Запорізька область в 2018 році. за ред. В.П. Головешка. *Запоріжжя: Запорізьке обласне управління статистики*, 2019. 543 с.
48. Ткаченко Л.О. *Маркетинг послуг : підручник*. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 192с.
49. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов : пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой*. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
50. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді). Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування, № 52, 2020. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/documents/consensus-report> (дата звернення: 10.09.21 р.).
51. Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*, № 2, 2021. С. 19–23. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2021/5.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/5.pdf) (дата звернення: 10.09.21 р.).

52. Чириченко Ю.В., Корнєєв М.В., Сабіров О.В. Окремі аспекти глобального генезису готельно-ресторанного бізнесу. *Економічний простір. Збірник наукових праць*, № 141, 2019. С. 127–136.
53. Яцун Л.М. Сфера харчування населення як природно-соціально-економічна система: методологія формування та розвитку. *Економічний аналіз*. Т. 16. № 1, 2014. С. 155 – 166.
54. Chandler A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge MIT Press, 2007. 480 p.
55. Hzberger, F. (1971). *Work and the Nature of man*. New York: World.

ДОДАТКИ

## Додаток А

## Меню ресторану «Bella Vita»

Назва страви	Грами	Ціна
1	2	3
Салати		
Олів'є (картопля, морква, яловичина, зелений горошок, огірок, яйце куряче, домашній майонез)	240	69
Овочевий салат	250	83
Чука вакаме	180	89
Капрезе	180	96
Цезар з куркою гриль	220	103
Грецький	280	103
Салат з кіноа, шпинатом, вяленими томатами та домашнім сиром	210	103
Лосось під шубою	280	113
Салат з печених овочів (кабачок, баклажан, перець болгарський корінь селери, морква, кінза, сир фета, спеції паприка, коріандр, часник, цибуля сушена, шпинат, заправка з оливкової олії та пряженого вершкового масла)	110	123
Салат з шинкою та кукурудзою	270	99
Салат з малосольного лосося та сиром філадельфія	220	126
Салат з кіноа, індичкою, в'яленими томатами та зернистим сиром	290	139
Салат з телятиною гриль та авокадо	210	136
Салат з кальмаром темпура	260	129
Цезар з лососем	235	139
Нісуаз з тунцем (мікс салат, тунець, черрі, огірок, куряче яйце, болгарський перець, кунжут, світлий дрессинг, песто)	250	159
Салат з томленою телятиною та вяленими черрі	270	149
Цезар з креветкою	250	166
Салат з качиною грудкою та камамбером	250	169
Олів'є (картопля, морква, яйце куряче, горошок зелений, корнішони, огірок свіжий, креветка обсмажена на грілі, ікра червона)	300	186
Салат з морепродуктами і грушею	300	256
Перші страви		
Борщ	400	73
Бульон з перепілкою та птітімом	400	113
Суп від шефа в азійському стилі	420	176
Окрошка (тан, сироватка, квас)	350	83
Крем-суп з лосося	320	103
Тосканський суп з ягням	430	99
Крем-суп з лісових грибів	320	109
Том ям	320	139

## Продовження Додатку А

1	2	3
Качуцко (подається з чесночною грінкою, креветка тигрова, мідії чорноморські, судак, м'ясо мідій, кальмар, томати піпаті, селера)	450	186
Пізні сніданки		
Яечня з беконом та томатами	230	73
Омлет зі шпинатом і в'яленими томатами	340	99
Авокадо тост з лососем	270	113
Яйця пашот на тостах з лососем та соусом бешамель	250	113
Сирники з білим шоколадом	280	103
Бельгійські вафлі з вишнею та апельсиновим курдом	240	86
Свіжі устриці	1 шт	99
Устриці запечені з сиром БРІ	3 шт	199
Гарячі закуски		
Камембер фріто	170	96
Мідії в винному соусі з чебрецем	360	143
Мідії в сирному соусі	375	143
Тигрові креветки фріто	150	166
Тигрові креветки з солодким чілі	180	176
Сет до пива	700	286
Сет з морепродуктів	400/2/2	509
Роли		
Ясай Макі (соус гама дарі, філадельфія, огірок, шпинат, перець болгарський, чука бакаме)	200/20/20	116
Каліфорнія з лососем (філадельфія, огірок, авокадо, лосось, тобіко, японський майонез)	250/20/20	159
Каліфорнія з крабом (філадельфія, огірок, авокадо, сніжний краб, тобіко, японський майонез)	250/20/20	159
Каліфорнія з вугром (філадельфія, огірок, авокадо, вугор, кунжут, японський майонез)	240/20/20	173
Каліфорнія з тунцем (філадельфія, огірок, авокадо, тунець, кунжут, японський майонез)	240/20/20	146
Фіш рол (філадельфія, тунець, лосось, гребінець, тобіко, соус слайс)	240/20/20	153
Зелений дракон PREMIUM (філадельфія,)	270/20/20	203
Філадельфія лайт (філадельфія, лосось, японський майонез)	270/20/20	156
Філадельфія (лосось, огірок, тобіко, філадельфія)	270/20/20	163

## Продовження Додатку А

1	2	3
Королівський краб (сніжний краб, соус спайсі, авокадо)	215/20/20	119
Мандарин (лосось, вугор, філадельфія, чука вакаме, японський майонез)	280/20/20	203
Червоний дракон (лосось, філадельфія, креветка тигрова, вугор, тобіко, соус спайсі, огірок, шрірача)	300/20/20	239
Вершковий рол з креветкою (омлет японський, креветка тигрова, огірок, кунжут, японський майонез, сир тостерний)	230/20/20	126
Гаряча філадельфія з лососем (філадельфіяг. Лосось, огірок, сухарі панко, тобіко, японський майонез)	300/20/20	146
Гаряча філадельфія з тунцем (філадельфія, тунець, огірок, сухарі панко, тобіко, японський майонез)	300/20/20	153
Гарячий рол банзай (філадельфія, вугор, лосось, авокадо, сухарі, панко, соус спайсі, тобіко)	280/20/20	213
Чіз рол з креветкою (сир тостерний, філадельфія, креветка тигрова, сніжний краб, огірок)	250/20/20	143
Паста і ризотто		
Тартелоні з кроликом та білими грибами	330	213
Равіолі з лососем і шпинатом	320	166
Равіолі з моцарелою і шпинатом	310	166
Равіолі з моцарелою і шпинатом	260	139
Карбонара класична	275	93
Карбонара (з вершками)	260	63
Фетучіні зі смаженим лососем	260	133
Паста з морепродуктами	450	189
Паста з томленою телятиною та вяленими черрі	340	173
Ризотто з куркою і шпинатом	350	136
Ризотто з кальмарами	160	136
Рис		
Рис з овочами	300	66
Рис з морепродуктами том ям	180	173
Антипасто		
Асорті з сала власного посолу	150	83
Паштет з копченої скумбрії	140	79
Оселедець матьє з картоплею	280	76
Соління бочкові	230	69
Паштет з курячої печінки з солодкою цибулею	200	113
Винний сет (мармелад від шефа, в'ялені томати, багет на грилі)	250	139

## Продовження Додатку А

1	2	3
Карпаччо з яловичини	150	133
Тар-тар з яловичини	150	129
Тар-тар з тунця	140	189
Тар-тар з лосося	140	203
Асорті сирів	210	176
М'ясне асорті	230	166
Основні страви м'ясо		
Каре фермерського ягня	260	323
Стейк рібай з соусом «Black pepper»	100	133
Стейк філе мінйон з соусом «Red Wine»	100	136
Стейк ковбой	За 100	136
Свинина з овочами гриль та сиром філадельфія	370	163
Свинина BBQ	345	166
Телятина BBQ	345	173
Медальйони з телятини з овочевим соте	290	183
Шніцель зі свинини з сиром моцарелла	350	109
Птиця		
Парові курячі котлети:		
- з броколі	310	109
- з пюре	310	109
Котлета по-київськи	350	109
Стейк з курячого філе	380	136
Курча дьябло з соусом кімчі	½ шт	156
Стегно індички з грибним соусом і пюре	320	153
Качина грудка з солодким куском	250	209
Качина ніжна з соусом із сухофруктів	1 шт	203
Філе індички з овочами	340	186
Кесадила з куркою	1 шт	139
Риба та морепродукти		
Бичок кнут (м. Одеса)	2 шт	76
Стейк з тунця з бейбі кукурудзою	за 100	133
Скумбрія гриль	1 шт	146
Судак BBQ з картоплею та соусом бешамель	350	153
Сом з печеним перцем	240	173
Лосось BBQ з бебі овочами і копченими вершками	280	179
Сібас на грилі з томатною сальсою	1 шт	193
Парові рибні котлети (судак та щука)		
- з броколі	310	199
- з пюре	310	199
Філе окуня в азіатському стилі	300	139
Філе сома з овочами	260	173
Лосось гриль з пряним кускусом		
Щупальця восьминога з мускатним пюре	1шт 120-150	399
Гарніри		
Картопля фрі	100	39
Картопляне пюре	200	39
Смажена картопля з зеленню	200	49
Молода картопля	200	53

## Продовження Додатку А

1	2	3
Броколі в часниковому соусі	200	59
Овочі гриль	195	83
Соуси		
Цезар	50	20
Тар-тар	50	20
Песто (кедровий горіх, пармезан, оливкова олія, базилик)	50	40
Сирний соус (дорблю, сир тостовий, яйце, вершки, рослинна олія)	50	20
Медово-гірчичний (мед, гірчиця, олив.олія, оцет бальзамічний)	50	20
Кисло-солодкий (фруктовий джем, оцет бальзамічний, соус чилі)	50	20
RED WINE (вино червоне, чебрець, розмарин, цибуля, бульйон курячий)	50	30
BLACK PEPPER (томати, соєвий соус, суміш перців)	50	20
BBQ (апельсиновий сік, кетчуп, соєвий соус, мед, перець чилі, часник)	50	20
Аджика	50	15
Піца з сирним бортиком		
Піца «Маргарита»	750	133
Піца «Сицилійська»	750	153
Піца «Д'ябола» (ковбаски римські, сир моцарела, томати, болгарський перець, перець чилі, пармезан, базилик)	700	153
Піца «Вегетаріана»	500	123
Піца «Гавайська» (ананас консервований, курка копчена, пармезан, соус марінара, базилик)	700	156
Піца «Чотири сири» (сир моцарела, пармезан, сир дорблю, сир радомер, томати чері, маслини,оливки, базилик)	700	169
Піца «Цезар»	800	163
Піца Цезар з креветками	750	286
Піца «манзо маринатто» (огірок солоний, яловичина, син пармезан, сир моцарелла, соус марінара, базилик, цибуля кримська маринована)	650	176
Піца «Кон карне»	700	179
Піца «Пепероні» (пепероні, сир моцарелла, соус марінара, пармезан, базилик)	580	183
Піца «Чіз салямі»	650	196
Піца «Капрічіоза» (сир моцарела, пермська шинка, томати, салямі, гриби вішанки, печериці, мікс салата, анчоус)	800	193

Продовження Додатку А		
1	2	3
<b>Десерти</b>		
Морозиво в асортименті	100	43
Млинці:		
- з джемом	3 шт	59
- з морозивом	3 шт	59
- з карамельним яблуком і горіхами	3 шт	59
Пончики з суничною глазур'ю	230	89
Наполеон	160	73
Чіз кейк Нью Йорк	130	73
Каннолі	173	79
Брауні	170	79
Тірамісу	140	93

## Додаток Б

## Матриця SWOT – аналізу для ресторану «Bella Vita»

<p><b>Квадранти</b></p>	<p><b>Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових постачальників.</li> <li>2. Зміна купівельних переваг.</li> <li>3. Попит на продукцію харчпрома навіть в умовах фінансової кризи залишається досить стабільним.</li> <li>4. Підвищення якості життя</li> <li>5. Нові технології у ресторанному господарстві.</li> <li>6. Прагнення частини населення до здорового харчування.</li> <li>7. Підтримка з боку держави та покращення економічної ситуації щодо напрямків розвитку до- та післякризового стану.</li> <li>8. Підйоми товарообігу у святкові дні.</li> <li>9. Пільгові програми кредитування виробництв.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Системне інформування представників бізнесу останньою діловою інформацією.</li> <li>3. Створення повноцінної туристичної індустрії в місті.</li> <li>4. Поглиблення державно-приватного діалогу.</li> </ol>	<p><b>Загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низькі бар'єри входу на ринок. Загроза появи нових конкурентів.</li> <li>2. Нині рівень розвитку підприємств ресторанного господарства досить високий.</li> <li>3. Економічна нестабільність у країні.</li> <li>4. Підвищення закупівельних цін оптовими посередниками.</li> <li>5. Зміна купівельних переваг, тому що витрати на перехід від одного ресторану до іншого у споживача невеликі.</li> <li>6. Споживачі можуть почати заощаджувати на відвідуванні ресторану в умовах кризи</li> <li>7. Погіршення загальної економічної ситуації в Україні;</li> <li>8. Неприятливий бізнес-клімат в Україні;</li> <li>9. Фінансова і цінова нестабільність, інфляційні процеси;</li> <li>10. Корупція та тіньовий сектор в економіці міста;</li> <li>11. Пандемія COVID-19 та ін.хвороби.</li> </ol>
<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Місце розташування – підприємство ресторанного господарства «Bella Vita» конкуренти в даному сегменті нечисленні.</li> <li>2. Ресторан працює на території бульвару Шевченко.</li> <li>3. Висококваліфікований персонал.</li> <li>4. Фінансові можливості, отримані завдяки стабільному доходу протягом багатьох років.</li> <li>5. Різноманітний асортимент і якість наданих послуг.</li> </ol>	<p><b>«Сила і можливості»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових постачальників і специфічне місце розташування ресторану «Bella Vita», наявність фінансових ресурсів дає можливість більш гнучкого регулювання цін.</li> <li>2. Високоякісне обслуговування та високоякісна продукція допоможуть зберегти лояльність споживачів, утримати їх.</li> <li>3. Забезпечення швидкого і якісного обслуговування споживачів у дні, коли спостерігається підйом товарообігу.</li> <li>4. Створення спеціального меню для тих клієнтів, які перебувають на дієтичному харчуванні або дотримуються поста.</li> </ol>	<p><b>«Сила і загрози»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Місце розташування ресторану «Bella Vita» та високий рівень обслуговування, різноманітний асортимент повинні забезпечувати стабільну прибутковість діяльності.</li> <li>2. Фінансові можливості підприємства на достатньому рівні, але при підвищенні закупівельних цін оптовими посередниками та з огляду на ціноутворення на послуги ресторану «Bella Vita» «витрати+націнка» розглядати можливості пошуку нових надійних посередників.</li> <li>3. Необхідно більше різноманітності асортименту страв ресторану «Bella Vita»</li> </ol>
<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Немає чітких стратегічних напрямків, не достатнє фінансування маркетингових програм.</li> <li>2. Низька продуктивність праці.</li> <li>3. Реклама практично не застосовується.</li> <li>4. Відсутність комунікаційної діяльності.</li> <li>5. Низька культура обслуговування.</li> <li>6. Низька заробітна платня працівників ресторан.</li> </ol>	<p><b>«Слабкість і можливості»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити стратегічні напрямки бізнесу використовуючи можливості попиту на ресторанный послуги в умовах кризи, підйоми товарообігу у святкові дні та прагнення частини населення до здорового харчування.</li> <li>2. Удосконалення комплексу маркетингу, використання комплексу заходів з формування попиту і стимулювання збуту, формування іміджу та закріпленню постійних клієнтів</li> <li>3. Виявлення нових конкурентних переваг і підтримка старих.</li> </ol>	<p><b>«Слабкі сторони й загрози»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Місце розташування ресторану «Bella Vita» забезпечує підприємству конкурентну перевагу – для збільшення обсягу продажів потрібна комунікаційна стратегія.</li> <li>2. Для подолання загроз та слабких сторін потрібно:       <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення фінансування маркетингових програм;</li> <li>- постійний моніторинг конкурентоздатності асортименту його вдосконалення.</li> </ul> </li> </ol>

