МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2024 р.
Завідувач кафедри, д.е.н., професор
_____Людмила ТРАНЧЕНКО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕННИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАНУ «ДЕБІ» М. ВІННИЦЯ

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу, 21м-гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Єгор Володимир ДРАПАК

Науковий керівник: д.е.н., професор
Людмила ТРАНЧЕНКО

Умань – 2024

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Людмила ТРАНЧЕНКО
«____»_____20 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачеві вищої освіти Єгор Володимир ДРАПАК
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Стратегічні напрями формування конкуренних переваг ресторану «Дебі» м. Вінниця»
керівник кваліфікаційної роботи Транченко Людмила Володимирівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищого освіти від «__»_____20__ р. № ___.
2. Строк подання здобувачем роботи_____
_____
3. Вихідні дані до роботи_____
_____
_____
_____
4. Перелік питань, які потрібно розробити

РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг готельно-ресторанного бізнесу в умовах європейської інтеграції України.
РОЗДІЛ 2. Дослідження та оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю в ресторані «Дебі».
РОЗДІЛ 3. Напрями формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунків 9, таблиць 10.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2023	
2	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	вересень 2023	
4	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	2023-2024	
5	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	червень 2024	
6	Написання розділів кваліфікаційної роботи	2023-2024	
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	жовтень-листопад 2024	
8	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	грудень 2024	
9	Подання роботи для перевірки на плагіат	листопад 2024	
10	Одержання відгуку наукового керівника	листопад 2024	
11	Одержання рецензії зовнішнього, внутрішнього рецензента	листопад 2024	
12	Висновок завідувача кафедрою	грудня 2024	
13	Захист кваліфікаційної роботи	грудня 2024	

Здобувач _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається з 105 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 80 сторінок основного тексту, в т.ч. рисунків – 9, таблиць – 10, список використаних джерел налічує 51 найменування.

Об'єктом дослідження є процес формування конкуренних переваг ресторану «Дебі» м. Вінниця.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні стратегічні напрями формування конкуренних переваг ресторану «Дебі» м. Вінниця.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів формування конкурентних переваг готельно-ресторанного бізнесу в умовах європейської інтеграції України.

У роботі теоретичні основи та зміст конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Здійснено оцінку господарської діяльності ресторанного закладу «Дебі» на ринку послуг ресторанного господарства м. Вінниці. Запропоновано напрями формування конкурентних переваг ресторану «Дебі» за рахунок побудови моделі розвитку конкурентоспроможності ресторанного бізнесу, а також розроблення та формування позитивного іміджу ресторану «Дебі» як важливої складової забезпечення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: стратегія, управління, конкурентоспроможність підприємств.

АНОТАЦІЯ

У першому розділі роботи розкрито теоретичні основи та зміст конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства та проведено систематизацію факторів розвитку ресторанного бізнесу. У другому розділі було здійснено оцінку господарської діяльності ресторанного закладу «Дебі» на ринку послуг ресторанного господарства м. Вінниці, досліджено процес управління конкурентоспроможністю ресторану, а також проаналізовано виробничий процес ресторанного закладу. У третьому

розділі роботи запропоновано напрями формування конкурентних переваг ресторану «Дебі» за рахунок побудови моделі розвиткуконкурентоспроможності ресторанного бізнесу, а також розроблення та формування позитивного іміджу ресторану «Дебі» як важливої складової забезпечення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: стратегія, управління, конкурентоспроможність підприємств.

ANNOTATION

In the first section of the work, the theoretical foundations and content of the competitiveness of restaurant enterprises, the main factors that shape the competitiveness of restaurant enterprises, and the systematization of the factors of restaurant business development are revealed. In the second section, the economic activity of the restaurant "Debi" in the market of restaurant services of Vinnytsia was evaluated, the process of managing the restaurant's competitiveness was studied, and the production process of the restaurant was analyzed. In the third section of the work, directions for the formation of the competitive advantages of the "Debi" restaurant are proposed through the construction of a model for the development of the competitiveness of the restaurant business, as well as the development and formation of a positive image of the "Debi" restaurant as an important component of ensuring its competitiveness. Keywords: strategy, management, competitiveness of enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 10

1.1. Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства 10

1.2. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства 13

1.3. Систематизація факторів розвитку ресторанного бізнесу 20

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В РЕСТОРАНІ «ДЕБІ» 27

2.1. Характеристика ресторану «Дебі» як соціально-економічної системи сфери послуг 27

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ресторану «Дебі» 42

2.3. Оцінка процесу управління конкурентоспроможністю ресторану «Дебі» 53

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 61

3.1. Побудова моделі розвитку конкурентоспроможності ресторанного бізнесу 61

3.2. Формування позитивного іміджу ресторану «Дебі» як важлива складова забезпечення його конкурентоспроможності 75

ВИСНОВКИ 82

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 88

ДОДАТКИ 99

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанний бізнес є однією із найбільш вагомих складових сфери послуг, яка виступає одним із засобів високоліквідного використання капіталута має високі можливості на ринку. У всьому світі він є одним із найбільш вигідних видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства завжди конкурують за оптимально вигідне положення на ринку та найбільш перспективні його сегменти; за пошук нових та утримання постійних клієнтів.На сьогоднішній день ресторани, як ніколи раніше, пропонують широкий асортимент послуг споживачам продукції та послуг громадського харчування. Ресторанне господарство України стало однією з перших галузей економіки, що перейшла на ринкові відносини. Але функціонування цієї галузі на макрорівні неможливе без її функціонування на місцевому рівні, так як всі заклади ресторанного господарства розміщуються і діють в тих чи інших населених пунктах.

Сучасний стан економіки будь-якої країни, яка будує свої відносини в різних сферах за ринковими законами, ставить ресторанний бізнес перед необхідністю формування напрямів розвитку господарської діяльності за специфікою й особливостями ринку, проведення зваженої і обґрунтованої політики з виробництва продукції і надання послуг, необхідних споживачам. Підприємства ресторанних послуг є невід’ємною частиною ринкового середовища, значення якого постійно підвищується в залежності від загального соціально-економічного розвитку країни в умовах євроінтеграції. На їх розвиток впливало багато обставин і факторів, в тому числі історичних, побутових умов, рівня якості життя різних верств населення. При цьому саме це обумовлює тривалість та інтенсивність впровадження і глобалізації таких послуг.

Це обумовлює актуальність досліджень з даної тематики, сприяє появі нових знань щодо визначення, оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств різних видів економічної діяльності.

Безумовно, більша частина досліджень стосується виробничих підприємств чи окремих бізнес-одиниць, натомість проблемам управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг приділяється недостатньо уваги, особливо в контексті необхідності їх стійкого розвитку. Тому, на нашу думку, особливо актуальним є розгляд інструментів формування конкурентних переваг готельно-ресторанного бізнесу в умовах європейської інтеграції України, специфіка яких недостатньо досліджена у вітчизняній та зарубіжній літературі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базою для наукового дослідження слугували роботи вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, що вивчають проблеми сталого розвитку і функціонування підприємств індустрії гостинності, зокрема В.О. Александрова, О.І. Табенська, Г.Т. П'ятницька, В.С. Найдюк, Д.А. Панова, Дж. Блум, Мульфорд Хайтос і Верган Кастро, Ю.В. Ставська та ін. Науковці вважають, що фактори зовнішнього і внутрішнього середовища закладу ресторанного господарства впливають на сам процес управління розвитком підприємством, і з цим неможливо не погодитися. В свою чергу формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу – складний, безперервний і трудомісткий процес. Складність його полягає у відкритій системі, яка розвивається в динамічному і часто невизначеному навколишньому середовищі і складається з багатьох взаємозалежних елементів, що характеризують можливості будь-якого конкретного підприємства. Тому комплексне вивчення дії факторів як позитивного, так і негативного впливу значно впливає на розвиток сфери гостинності в регіоні, інадає можливість формування її конкурентних переваг.

Мета дослідження полягає в систематизації факторів внутрішнього і зовнішнього середовища закладів ресторанного господарства, які впливають на формування напрямів конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції, що обумовлює комплексне дослідження їх дії на розвиток сфери обслуговування.

Досягнення поставленої мети зумовило розв'язання таких завдань:

- дослідити сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства; охарактеризувати основні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;

- провести аналіз господарсько-фінансової діяльності ресторану «Дебі»;

- оцінити ефективність управління конкурентоспроиожністю ресторану «Дебі»;

- розробити рекомендації щодо формування позитивного іміджу ресторану «Дебі» як важливої складової забезпечення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг готельно-ресторанного бізнесу в умовах європейської інтеграції України.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю ресторану «Дебі».

Для досягнення постановленої мети та розв’язання поставлених завдань у магістерській дипломній роботі використано такі методи наукових досліджень: логічного узагальнення, порівняння та систематизації (під час дослідження сутності понять «конкуренція», «конкурентоспроможність»), аналізу та синтезу (для уточнення змісту основних понять, визначення переваг та недоліків основних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства), метод експертних оцінок, емпіричні дослідження та статистичний аналіз (для оцінки рівня конкурентоспроможності ресторану), SWOT- та PEST-аналізу (при оцінці чинників впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на конкурентоспроможність ресторану «Дебі»), графічний – для наочного відображення отриманих результатів дослідження.

Інформаційною базою магістерської дипломної роботи стали чинна нормативно-законодавча база, монографії, підручники, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених у межах досліджуваної проблематики, фахові наукові журнали, тези доповідей, дані офіційних сайтів у мережі Інтернет, фінансова та статистична звітність ресторану «Дебі».

Теоретичне значення дипломної магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад організації ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств ресторaного бізнесу.

Прикладне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення процесу формування конкурентних переваг ресторану Дебі», зокрема щодо удосконалення процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю ресторану, розробки рекомендацій по формуванню іміджу ресторанного закладу.

Апробація матеріалів роботи. Матеріали роботи апробовано у тезах та доповідях: Всеукраїнської науково-практичної конференції «Стратегічні перспективи туристичної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

1.1. Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Ресторанне господарство являється одним із найбільш рентабельних галузей світової економіки XXI ст. і стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку. Сьогодні саме сфера послуг формує економіку багатьох держав, регіонів, стає важливим чинником стабільного розвитку світової індустрії гостинності. Основне призначення ресторанного господарства – забезпечення населення кулінарною продукцією, організація високого рівня обслуговування відповідно до його потреб та організація дозвілля. Розуміння поняття конкурентоспроможності вимагає урахування усіх основнихелементів механізму конкуренції. Конкурентоспроможність формується на різних рівнях: товару (послуги), підприємства, галузі (ринку), регіону, країни. У зв’язку з цим необхідно розрізняти конкурентоспроможність товару (послуги), підприємства, галузі, регіону, країни [13, с. 45].

Для розуміння сутності конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства необхідно враховувати особливості підприємства як системи, що характеризується наявністю входу та виходу системи, зв’язку із зовнішнім середовищем, зворотного зв’язку, внутрішньою структурованістю. Складність процесу зумовлюється також впливом багатьох факторів забезпечення конкурентоспроможності [30, с. 101].

Складність процесу зумовлюється також впливом багатьох факторів забезпечення конкурентоспроможності. У галузі ресторанного господарства вони характеризуються внутрішньою атмосферою (не помітною споживачу), матеріальною і нематеріальною якістю обслуговування, створенням 6

комфортних психологічних умов для відвідувачів, а також витратами часу на обслуговування [30, 104].

Поняття конкурентоспроможності підприємства є широковживаним і одночасно багатозначним. Теоретичне обґрунтування поняття «конкурентоспроможність» визначається науковцями по різному, не надаючи при цьому єдиного визначення, вкладаючи у це поняття різний зміст (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Дослідники	Визначення
Покропивний С.Ф.	Конкурентоспроможность підприємства слід розуміти, як здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку [36].
Портер М	Конкурентоспроможність підприємства як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [63].
Стадник В. В	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [76].
Бутенко Л. П.	Конкурентоспроможність підприємства – це узагальнюючий якісний показник життєстійкості підприємства, який характеризує ефективність використання ресурсного потенціалу, здатність в існуючих умовах виробляти продукцію та послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів порівняно з конкурентами; можливість адаптування до динамічного навколишнього середовища і вчасно реагувати на зміни ринку [23].
Должанський І. З.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів чи послуг, де вона може зайняти наступальну позицію на внутрішньому та зовнішньому ринках [33].

Джерело: розроблено автором на основі [23, 33, 36,63, 76]

Конкурентоспроможність – ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від

кон’юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо. Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [46, с.59].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

– застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;

– забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;

– застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмноцільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);

– розгляд взаємозв’язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об’єкта;

– формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об’єктів [37, с. 50]

Отже, із вищенаведеного можна зробити такі висновки: – конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;

– конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;

– конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;

– конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;

− невід’ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;

− в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв’язаними, але не тотожними

1.2. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства

На сьогоднішній день ресторанний бізнес є перспективним напрямом для довгострокових інвестицій, які можуть окупитися за 2-3 роки, при рівні рентабельності 15-30%. Незважаючи на це, він є одним з найбільш ризикових, оскільки між закладами склалася сильна конкуренція в розрізі безлічі характеристик. В умовах жорсткої конкуренції процес управління підприємствами ресторанного бізнесу потребує принципово нового підходу до форм організації, видів та методів діяльності, зокрема рестораторам доводиться докладати все більше зусиль для того, щоб споживач зміг ідентифікувати їх заклад серед інших підприємств ресторанного господарства.

Ринкові умови господарювання загострили конкурентну боротьбу між підприємствами за споживача їхньої продукції та одержання максимальних прибутків. Конкуренція змушує суб’єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому рівні, а постійно рухатися й самовдосконалюватися: удосконалювати процес виробництва та реалізації, впроваджувати найновіші досягнення НТП, нові форми організації виробництва, прогресивні системи заробітної плати – тобто все те, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, а відповідно і підвищує конкурентоспроможність.

Ресторанний бізнес, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого − середовищем із високим ступенем конкурентності. У всьому цивілізованому світі він є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг. Всі заклади та підприємства повинні мати високий рівень конкурентоспроможності [16, с.26].

Особливий характер конкуренції у ресторанному бізнесі пов'язаний з функціями, що взагалі властиві підприємствам: виробництво, реалізація та організація споживання продукції. Така комплексність та поєднання функцій виробничої та невиробничої сфер обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах ресторанного господарства. На відміну від підприємств більшості галузей, предметом конкуренції для яких є переважно продукція, робота чи послуга, для підприємств ресторанного господарства конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта обумовлена як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем послуг. «Продукт ресторану значно ширший… Сюди потрібно включити створену атмосферу, чистоту, комфортність, компетентність і турботу з боку обслуговуючого персоналу» [75].

У ведені ресторанного господарства немає чинників, якими можна було б нехтувати, оскільки помилка, допущена лише в одному з багатьох ключових факторів успіху, може зумовити виникнення кризового стану бізнесу загалом. Основними складовими хорошого ресторану є кухня, сервіс та управління. Ніхто не піде у ресторан з гарною кухнею, але поганим обслуговуванням, жоден клієнт не побажає відвідати кафе, у якому при гарній кухні і доброму сервісі буде погано організований безпосередньо сам процес, і, звичайно ж, не варто чекати багато відвідувачів, якщо кухня ресторану не відповідає належному рівню.

Як показують проведені дослідження Момот В.М., визначальним критерієм вибору підприємства ресторанного господарства споживачами є якість обслуговування та продукції, тоді як престижність та зовнішній вигляд оздоблення відходять на другий план [54, с. 73]. Така ситуація робить актуальним вирішення проблем із підвищенням кваліфікації обслуговуючого персоналу та працівників кухні, оскільки відвідувачі останніми роками частіше приходять в ті заклади громадського харчування, які пропонують якісні страви, а з погіршенням якості продукції – віддають перевагу іншим закладам [61, с. 47].

Проведене анкетне опитування серед підприємств ресторанного бізнесу засвідчує, що основним засобом конкурентної боротьби 52% вважають ціну, 30% – якість продукції та асортимент, 15% – рекламу. В даному випадку ресторатори нехтують такими важливими чинниками, як якість обслуговування, інтер'єр, дотримання санітарно-гігієнічних норм, наявність кваліфікованого персоналу.

На основі узагальнення та аналізу результатів досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, пропонуємо для оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства використовувати такі основні чинники, як продукція, послуги, персонал, імідж та ціна (рис. 1.1).

Для споживчої оцінки продукції закладу ресторанного господарства пропонується використання показників складу асортименту продукції, її унікальності, а також смакові якості та зовнішнє оформлення страв.

Розвиток сучасної сфери ресторанного господарства доводить, що підприємства ресторанного господарства задовольняють не лише споживчі потреби першого рівня, але й відповідають таким потребам як зручність та соціальний імідж, що позиціонуються на вищих щаблях піраміди потреб в товарах та послугах [50, с. 122]. Окрім самої продукції споживач у підприємствах ресторанного господарства сприймає цінність підприємства також і через послуги, обслуговуючий персонал та імідж суб'єкта господарювання.



Рис. 1.1. Основні чинники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Джерело: побудовано авторами на основі [61, с. 47]

Термін «якість обслуговування» визначається як сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, які забезпечують задоволення встановлених або ймовірних потреб споживача [47, с. 209]. Клієнти очікують, що їх обслуговуватиме команда професіоналів. Їм потрібно щоб будь-яка людина в компанії закладу могла допомогти їм у виборі, пояснила відмінності і визначила продукт, який відповідає їх очікуванням.

Якісне обслуговування в підприємствах ресторанного бізнесу це запорука їх успішності. Проте в сервіс ресторатори вкладають гроші, лише після того як закладів з гарною кухнею, цікавим інтер'єром, приємною атмосферою і зручним місцем розташування стає все більше. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними.

Варто пам’ятати, що стимулюючи збутову функцію ресторанного бізнесу, не потрібно переходити рамки ввічливого ставлення до гостя. Гарний сервіс полягає в тому, що клієнт повинен залишитися задоволеним обслуговуванням і кухнею. Офіціанти не нав’язують свої послуги, а пропонують клієнту широкий спектр можливостей. Задача офіціанта не лише подати страви і напої, а і створити гостям приємну атмосферу. Необхідно створювати такі умови, щоб кожний гість міг звернутися до співробітника персоналу зі своїми побажаннями і його очікування виправдалися. Саме такий рівень обслуговування є гарантією успіху і конкурентоспроможності на ринку. Для цього офіціант повинен володіти такими професійними якостями: бути урівноваженим, чесним, пунктуальним, правильно розмовляти, а також завжди слідкувати за своїм зовнішнім виглядом і особистою гігієною. З того як людина тримається, як вона заходить, сідає, як тримає руки, як вимовляє слова, складають враження про рівень її культури, про її розум, ділові якості та моральні чесноти. Ввічливий персонал допоможе розкрутити ресторан і залучити нових клієнтів.

Водночас, виживання та успіх підприємства у конкурентній боротьбі сьогодні залежить не лише від технічного рівня виробництва, прогресивності застосовуваних технологій, а від стану та якості працівників ресторану. Плинність кадрів в даному бізнесі досить значна і досягає 70% за рік. Кожен ресторан несе через це серйозні фінансові втрати, але власники закладів найчастіше байдужі до проблеми утримання персоналу. Досить часто ресторатори здійснюють помилки, які негативно відбиваються на функціонуванні ресторану: вороже ставлення до персоналу; ігнорування думки персоналу; відсутність нагороди за результат; ігнорування проблеми навчання персоналу. Все це зумовлює відсутність інтересу до успіхів закладу з боку співробітників і високий відсоток плинності кадрів.

Важливою складовою мотивації персоналу та генерування нових ідей є врахування думки співробітників та залучення їх до бізнес-процесів

(складання робочих графіків, розробка нових страв, напоїв, проведення заходів).

Відсутність мотивації офіціантів в продажах завжди знижує середній чек. Відповідно необхідно ставити цілі для персоналу і визначати нагороди за їх досягнення. Офіціант буде з ресторатором в одній команді і стане прагнути до тих же результатів, якщо буде впевнений, що за досягненням мети отримає заохочення. Інструментів досить багато, як невеликий відсоток від кожного чека, так і конкретно поставлені завдання: бонус за певну кількість продажів сезонної страви; подарунок тому, хто продасть порцію елітного алкоголю; нагорода співробітнику з найкращими результатами продажів певної позиції і т. д. Такі програми можна розробляти разом з постачальниками, які в більшості випадків із задоволенням запропонують бонуси і знижки для мотивації.

Науковці та практики визнають, що найбільша цінність будь-якого закладу харчування – це люди, а найбільш ефективним стратегічним напрямом розвитку ресторанного бізнесу є вкладання коштів у персонал. Не всі заклади можуть дозволити собі оплачувати тренінги і курси зовнішніх компаній. Але відсутність елементарного навчання персоналу власними силами це значна помилка. Проста щотижнева лекція про одну страву або напій з меню з дегустацією дозволить офіціантам отримати необхідну для роботи інформацію. Знання інгредієнтів, способу приготування, калорійності, смаку страви – невід'ємна складова роботи персоналу. Офіціант не зможе підібрати і рекомендувати страву відвідувачеві, якщо сам не спробував її і не має про неї уявлення. Крім власних занять варто використовувати консультації та лекції, що пропонуються постачальниками. Вони професійно представлять свій продукт і розкажуть про його особливості та способи використання. Якісне навчання сприяє професійному зростанню персоналу і служить хорошою формою мотивації.

Особливою у споживчій складовій конкурентоспроможності підприємства є оцінка іміджу підприємства. За визначенням – «імідж організації – це цілісне її

сприйняття різноманітними групами громадськості, що формується на основі інформації про різні сторони діяльності організації, яка зберігається в пам'яті людей» [60, с. 297]. Переконані, що при виборі того чи іншого підприємства харчування відвідувач враховує і імідж підприємства, що сформувався на ринку раніше. Імідж підприємства сприяє та забезпечує впевненість споживача у задоволенні відповідних потреб на відповідному рівні. При цьому враховуються не лише фізіологічні потреби, але й потреби безпеки, корисності та приналежності до відповідного соціального середовища. Цим пояснюється намагання споживачів за наявності вибору задовольняти потреби у визначеному підприємстві ресторанного господарства або у підприємствах визначеної мережі. За відсутності чіткого елементного складу іміджу організації вважаємо, що імідж для підприємств ресторанного господарства складатиметься з двох компонент – візуального іміджу та бізнес-іміджу підприємства [60, с. 315]. Висновок щодо візуального іміджу формується на підставі візуального сприйняття торгового залу, стилю та оформлення інтер'єру, зовнішнього вигляду персоналу та фірмової символіки. Враховуючи, що бізнес-імідж ґрунтується на сприйнятті підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності [60, с. 309], доцільно під час оцінки бізнес-іміджу господарюючого суб'єкта виходити з інформації щодо його репутації, як підприємства, що гарантує рівень заявлених ним послуг.

Один з важливих моментів управління рестораном – це постійний контроль за станом його меню. Меню це візитна картка закладу, яка найбільш чітко визначає характер ресторану, його категорію та споживачів. Початком діяльності будь-якого підприємства харчування є розробка меню. Перелік страв, їх кількість і ціна, вказані в меню, служать підставою для технологічного розрахунку виробництва та розрахунку техніко-економічних показників. Заклади з незручним і невиразним меню недоотримують дохід у розмірі до однієї третини обороту, а головне, втрачають можливість зробити випадкового гостя постійним. Меню закладу обов'язково повинне бути «живим». Необхідно орієнтуватися на задоволення вимог різних категорій споживачів: тих, хто постійно бажає спробувати щось нове, і тих, хто

повертається до вашого ресторану з метою ще раз скуштувати свою улюблену страву. Потрібно постійно вести контроль попиту на окремі пункти меню та по мірі необхідності виключати з нього непопулярні страви.

Отже, для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства пропонуємо використовувати систему чинників, що відображають відповідність продукції та послуг суб'єкта господарювання попиту споживачів та формують сильну конкурентну позицію підприємства. Враховуючи багатоплановий характер діяльності ресторанів, неоднозначність прояву впливу зовнішнього середовища та адаптації діяльності підприємства до нього, перспективами подальшого дослідження є розробка конкурентних стратегій, які забезпечать формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг.

1.3. Систематизація факторів розвитку ресторанного бізнесу

Підприємства сфери послуг дуже орієнтовані на споживача, адже вони надають тільки ті послуги, яких потребує клієнт. Таким чином конкурентоспроможність підприємства формується конкурентоспроможністю послуги. Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю перемогти в конкурентній боротьбі та спроможністю задовольнити потреби споживача, використовуючи наявні конкурентні переваги. Зазвичай, конкурентні переваги – це ті характеристики та властивості, які відрізняють підприємство від його конкурентів. Відповідно конкурентоспроможність ресторану безпосередньо залежить від задоволеності гостем продукцією закладу, а також його обслуговуванням.

Пропонуємо для визначення конкурентоспроможності підприємств закладів ресторанного господарства використовувати два підходи: перший підхід базується на оцінці конкурентоспроможності з позиції споживача, другий оцінка техніко-економічних показників діяльності підприємства.

З позиції споживача забезпечують конкурентоспроможність ресторану якістю продукції та якістю обслуговування. В свою чергу якість продукції визначається такими категоріями як: смакові властивості їжі, різноманітність меню, зовнішній вигляд страв. Якість обслуговування залежить від кваліфікації та культури обслуговуючого персоналу, обсягу і видів послуг, що надаються в процесі реалізації та організації споживання продукції, а також зручності розташування та режиму роботи підприємства.

Крім того, до чинників, що впливають на вибір ресторану споживачем, належать: наявність поруч зупинок; наявність парковки; кухня (французька, італійська, японська тощо); широкий вибір страв та алкогольних напоїв; середній чек закладу; спосіб обслуговування гостей (обслуговування офіціантом, самообслуговування); якість обслуговування (швидкість обслуговування, поведінка персоналу з гостями, сервіровка столу); контингент відвідувачів; інтер'єр; розміри ресторану; наявність системи вентиляції приміщення; рівень шуму в приміщенні (рівень гучності музики, шум з вулиці, шум з кухні ресторану); реклама ресторану в ЗМІ (відгуки ресторанних критиків, сторінка в соціальних мережах); престижність закладу; мода на подібні заклади; тип закладу ресторанного господарства; наявність акцій та скидок; можливість замовити страву на виніс, а також індивідуальний підхід до гостя [31]. Важливість цих чинників варіюється в залежності від типу закладу ресторанного господарства.

Техніко-економічний підхід розглядає забезпечення конкурентоспроможності з позиції чинників виробництва та реалізації продукції. До основних техніко-економічних чинників відносимо: наявність сучасного обладнання та устаткування, дотримання санітарно-гігієнічних норм, якість продукції та послуг, ціну та собівартість продукції, рекламу, імідж закладу, кон'юнктуру ринку.

Для розвитку ресторанної сфери України характерні певні фактори, які уповільнюють її розвиток, зокрема ускладнені бюрократичні формальності, плинність персоналу, низький рівень професіоналізму кадрів, технічна

невідповідність приміщень під розміщення підприємств харчування, залежність від продуктової інфляції та кон'юнктури ринку, політична нестабільність, карантинні обмеження.

Крім потенційних факторів ризику, рестораторам потрібновраховувати тенденції економіки, адже макроекономічні чинники сильно впливають на розвиток ресторанного бізнесу в країні.

На розвиток галузі значний вплив має рівень доходів населення, рівень орендної плати та інших платежів, поширення звички харчуватися поза оселею та вплив туристичної галузі. У 2023–2022 роках зниження доходів населення та падіння туристичних потоків в Україну негативно вплинуло на розвиток галузі громадського харчування. Так, за даними Асоціації індустрії гостинності України, у 2019 році було здійснено близько 20 млн поїздок по країні, а в 2022 році актив ним був тільки січень (гірськолижний сезон).Після того, як було введено карантинні заходи, багато ресторанів вимушені були при зупинити свою діяльність, скоротити штат працівників, а інших відправити у вимушену довгу відпустку, багатьох за власний рахунок. Більш конкурентоспроможними виявилися ті підприємства, які оперативно пристосувалися до карантинних умов та запропонувати новий спектр додаткових послуг.

Важливим чинником конкурентоспроможності ресторану є розробка концепції та бізнес-моделі функціонування. 90% ресторанів закривається саме тому, що новий заклад зароджується не зі створення його концепції та бізнес-моделі, а з підбору приміщення. При цьому часто не враховуються витрати на оренду, виплати команді, вартість продуктів і кінцева сума заробітку. Для того, щоб уникнути фінансових втрат, в першу чергу повинна створюватися бізнес-модель майбутнього закладу, а вже потім потрібно підбирати відповідне приміщення. Ресторан – це не просто красива картинка, інтер'єр, дорогі меблі, обладнання, тощо. Ресторан – це, в першу чергу, концепція їжі.

Основними напрямами забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є: створення бренду; дотримання

санітарно-гігієнічних норм та вимог; підтримка чистоти закладу, охайність і зовнішній вигляд офіціантів, дотримання соціальної дистанції; високий рівень сервісу; створення нових форматів ресторанів, наприклад магазин-ресторан/кафе, який поєднує ритейл з харчовим бізнесом, приміщення поділене на дві зони: в одній можна щось придбати, а в іншій – поїсти; організація та збільшення онлайн продажу, розвиток доставки, самовивіз, адаптація меню під доставку; заходи щодо зменшення плинності кадрів та підвищення професійного рівня персоналу; діджиталізація ресторанного бізнесу, використання ІТ-забезпечення, мобільних додатків, інтерактивних технологій; унікальна пропозиція.

Комплексний підхід до проблеми управління розвитком ресторанного бізнесу створює основу для формування конкурентних переваг цієї галузі економіки. Це обумовлює специфіку і підкреслює недоцільність самостійного використання окремих факторів у відриві один від одного і облік їх в якості визначальних в забезпеченні розвитку ресторанного бізнесу. Виникає очевидна необхідність у класифікації факторів для побудови системи причинно-наслідкових зв’язків і відносин на основі вибору ознак угруповання.

У продовження досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених слід відзначити, що системний підхід в управлінні розвитком обумовлює необхідність взаємопов’язаного і взаємозалежного вивчення факторів з урахуванням їх внутрішніх і зовнішніх зв’язків. Систематизація передбачає розміщення досліджуваних явищ або об’єктів в певному порядку з виділенням їх взаємозв’язків і співпідпорядкованості [14, с.43].

На стабільність функціонування і розвиток будь-якого підприємства впливає величезна, практично нерахована кількість факторів різної природи, спрямованості і величини, які мають різноманітні властивості. Однак абсолютизація вимог повного обліку всіх умов може призвести до появи громіздких і технічно нездійсненних досліджень, оскільки вплив факторів на стабільність вихідної інформації проявляється через сотні параметрів і показників. Тому повноту охоплення вихідної інформації слід обмежити

вимогою розумної і необхідної достатності. Тут обов'язковою умовою виступає дослідження тих основних факторів, які найбільшою мірою впливають на стабільність функціонування і розвитку окремого підприємства ресторанного бізнесу.

У той же час, ґрунтуючись на системному підході, слід розглядати вплив прийнятих до вивчення факторів у взаємозв'язку. Наприклад, високий рівень стабільності можливо досягнути шляхом повного і своєчасного забезпечення виробничого процесу необхідними за кількістю і якістю ресурсами, обладнанням, високопрофесійними кадрами, відповідною інформацією і т.п. Ефективне використання цих ресурсів має визначатися не тільки адаптацією до змін зовнішнього середовища, а й формуванням кращої зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. При цьому вплив на окремі фактори внутрішнього середовища внаслідок синергетичного ефекту не завжди приводить до отримання відповідного бажаного результату (рис. 1.2).

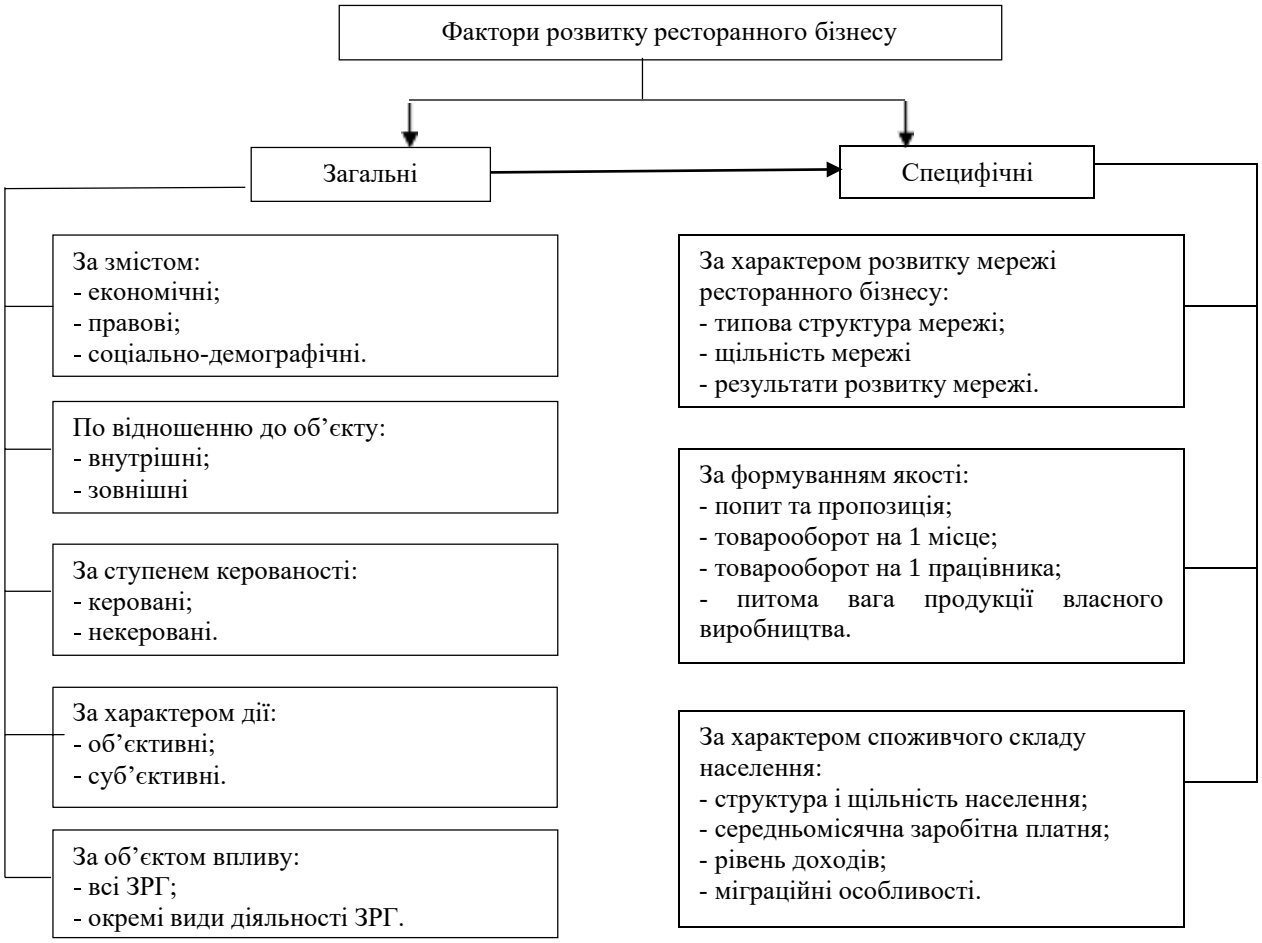


Рис. 1.2. Систематизація факторів розвитку ресторанного бізнесу

Джерело: побудовано авторами на основі [61]

Нині ринок ресторанного бізнесу дуже конкурентоспроможний. Щоб виділитися в цьому переповненому ринку, важливо зрозуміти основні конкурентні переваги в сфері ресторанного господарства та знати, де зосередити зусилля. Крім того, індустрія гостинності – підприємства готельного, ресторанного сервісу, відпочинку та дозвілля – завжди була об'єктом пильної уваги органів державного управління. Ця обставина пов'язана з двома факторами:

1. Підприємства індустрії гостинності формують і надають послуги з метою задоволення фізичних, духовних та моральних потреб населення і, як правило, користуються підвищеним споживчим попитом незалежно від соціального стану і матеріального достатку громадян.

2. Низка послуг підприємств індустрії гостинності, так само як і технологічний процес їх виробництва, передбачають підвищену соціальну відповідальність перед громадянами. Питання гігієнічної безпеки, дотримання прав та інтересів споживачів не залишаються поза увагою та контролю з боку держави [14, с43].

Одним з не менш важливих факторів формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу слід виділити територію, що представляє собою соціально-економічний простір, де розвивається ресторанне господарство.

Вплив економічних і фінансових факторів на формування конкурентних переваг сфери гостинності (таких, як зміна економічної і фінансової ситуації, рівня прибутків населення) обумовлений тим, що між тенденціями розвитку готельно-ресторанного бізнесу і економіки регіону спостерігається тісний взаємозв'язок. Як правило, від економічного розвитку регіону залежить рівень розвитку матеріально-технічної бази та інфраструктури сфери гостинності [14, с. 43].

З соціальних чинників, що впливають на формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції, перш за все, потрібно віднести збільшення вільного часу у населення (скорочення робочого часу, збільшення тривалості щорічних відпусток), що в поєднанні зі зростанням

рівня життя означає збільшення чисельності нових потенційних клієнтів, підвищення рівня їх освіти, культури, естетичних потреб.

Одним з важливих факторів формування конкурентних переваг, що впливають на розвиток ресторанного бізнесу, є екологічний, який визначає задоволення споживача обслуговуванням, відпочинком, виконанням бажань, через відчуття комфортності, атмосфери гостинності, безпеки і благотворної оздоровчої дії.

Постійний вплив на розвиток сфери гостинності здійснюють демографічні фактори, тобто чисельність населення, статева структура, сімейний стан, кваліфікація персоналу та ін.

Не менше значення мають політико-правові фактори формування конкурентних переваг, а саме: політична ситуація в регіоні; пом’якшення адміністративного контролю в сфері гостинності; уніфікація податкової і грошової політики.

На формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу істотний вплив мають і техніко-технологічні чинники, пов’язані з науково-технічним прогресом. Відкриваються можливості для вдосконалення і виробництва нових видів послуг, використання інформаційних технологій [65, с. 67].

Отже до факторів, які впливають на формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу відносяться: матеріально-технічні, попит і пропозиція готельно-ресторанних послуг; поглиблення сегментації ринку; вдосконалення засобів і методів масової інформації та зв’язків з громадськістю в просуванні, рекламі і реалізації послуг закладів ресторанного господарства; підвищення професійного рівня персоналу підприємств харчування; пріоритетний розвиток приватного бізнесу в сфері гостинності.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В РЕСТОРАНІ «ДЕБІ»

2.1. Характеристика ресторану «Дебі» як соціально-економічної системи сфери послуг

Ресторан «Debi» є відносно новим на ринку м. Вінниці, його було створено у березні 2022 року та яскраво представляє грузинську та європейську кухні. Розташований у центрі м. Вінниці по вул. Коцюбинського. Історія ресторану «Debi» розпочалася з подорожі до Грузії, коли сестри, побувавши в найрізноманітніших її куточках – від самобутніх сіл до сучасних міст – і спостерігаючи за традиціями, гостинністю і дружелюбністю населення, усвідомили дивовижну схожість грузинської культури з українською. Тоді й виникла ідея перенести цю неповторну атмосферу і різноманіття незрівнянних смаків у Вінницю. Інтер’єр ресторану, меню, страви , методи обслуговування все надихає грузинську атмосферу, водночас відчувається сучасність та комфорт в оздобленні закладу.

Тип власності – приватна, а саме фізична особа підприємець. Головними нормативними актами є Цивільний і Господарський кодекси,

ЗУ "Про безпечність та якість харчових продуктів, Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства,

Санітарні правила для підприємств громадського харчування, Порядок провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування населення,

Порядок проведення перевірок у суб'єктів господарювання сфери торгівлі і послуг, у тому числі ресторанного господарства, якості продукції, додержання обов'язкових вимог щодо безпеки продукції, а також додержання правил торгівлі та надання послуг та інші.

Суб'єкти господарської діяльності ресторанного господарства повинні:

- забезпечувати наявність асортименту продукції, що затверджується відповідно до типу закладу або класу (ресторан, бар) його власником (керівником);

- виготовляти продукцію з дотриманням вимог, передбачених нормативними документами, а також має право розробляти і виготовляти фірмові страви, технологічна документація яких затверджується в установленому порядку;

- забезпечувати належний санітарний стан виробничих, торговельних і складських приміщень, а також прилеглої до підприємства території відповідно до вимог санітарних норм та правил;

- самостійно вирішувати питання забезпечення харчовими продуктами і продовольчою сировиною, устаткуванням, меблями, посудом, інвентарем, столовою білизною, форменим одягом тощо згідно з вимогами санітарно-гігієнічних норм і правил, норм оснащення посудом, столовими приборами, меблями та інвентарем.

При побудові ресторану мають бути враховані санітарно-гігієнічні вимоги, що підходять для підприємств такого типу. Під’їзний шлях на господарче подвір’я здійснюється з одного боку, на якому є розворотний майданчик. Відстань до сміттєзбірників складає 70 м, що відповідає санітарним вимогам. Всі види комунікацій (електричне, газове, водяне постачання, каналізація) присутні на даному підприємстві.

На підприємстві застосовується місцева система опалення. Джерело постачання – індивідуальна електричне опалення. В ресторані присутня витяжна система вентиляції.

Питною водою підприємство забезпечує центральне водопостачання. В ресторані використовується схема водопровідної мережі з нижнім розведенням магістралей, тобто, магістралі прокладені під підлогою.

Каналізація обладнується внутрішньою виробничою та господарсько-фекальною каналізацією. До першої надходять стічні води від мийних ванн,

раковин, трапів виробничих приміщень. До другої надходять води від унітазів, умивальників та інших санітарних устроїв.

Місце забудови ресторану з економічної точки зору вибрано вдало, тому що заклад знаходиться в центрі міста. Ресторан розташовано на широкійвулиці Вінниці, що дає змогу розташувати поруч власне авто. Неподалікзнаходиться зупинка громадського транспорту.

Прилегла територія оснащена зеленою зоною, різними ландшафтним дизайном, має своєрідні тематичні фігури, національні вивіски, різні цікаві винаходи мистецтва, особливо гарно виглядає територія у вечірню пору , яскраві вивіски відсвітлюються і створюють затишний ефект, особливо взимку.

Фасад будівлі оздоблений якісно в ніжні кольори, широка віконна панорама робить його більш сучасним і тематичним для нашого часу.

Середина приміщення оздоблена теж під тематичний грузинський стиль. Різні цікаві картини, рослини, меблі та інші інвентарі які є вдало підібрані створюють затишок та спокій, що дуже важливо стають запорукою довіри до закладу.

Гарно оснащений сан-вузол, просторі приміщення і вдало підібрані меблі. Наявність засобів гігієни , чистота і порядок у ньому та в загальному по закладу.

Є куточок для дітей та споживачів, гарний і великий асортимент барної карти, особливо цікаве меню. Головне завдання кухні ресторану - це готувати страви смачними, свіжими та з найкращих продуктів. А також старатися дотримуватися усіх вимог рецептів.

В меню можна знайти: хінкалі, плов, чебуреки, шашлик, пельмені, самсу, люля-кебаб.

Гарно представлена картина для споживачів не закінчується і для самого персоналу, адже кухня та складські приміщення оснащені і розплановані дуже правильно. Просторі коридори та кухня , цехи оснащені за всіма правилами та оздобленням. Правильно оснащене складське приміщення допомагає

працівникам швидко і якісно виконувати поставлені завдання.

У закладі «Дебі» передбачаються ділянки зелених насаджень, які мають велике декоративне значення, а також позитивно впливають на самопочуття клієнтів.

Дуже важливою і складною проблемою є архітектурне оздоблення головного входу. Його характер залежить від виду ресторанного закладу і від гостей, для яких він передбачений. Архітектурне планування входу може бути монументальним і претензійним чи скромним і простим.

У «Дебі» вхід до ресторану носить позитивний характер, без зайвої реклами або привернення уваги пішоходів. Вхід до закладу не дуже високий; перед входом також є ніша, яка доповнюється козирком, що захищає від негоди тих, хто висаджується з автомашин чи автобусів.



Рис.2.1 Логотип ресторанного закладу «Дебі»

Джерело: Інтернет-ресурс URL: https://top20.ua/vn/restoranyi-kafe-baryi/restoranyi/debi-gruzinskiy-restoran.html

Під'їзні шляхи до допоміжних служб готельного комплексу. У традиційному плані господарський вхід знаходився у дворі готельно-ресторанної будівлі та сполучався з вулицею проїздом. Сьогодні ж готельні та ресторанні комплекси споруджуються переважно як окремі споруди, тому під'їзні шляхи до господарського входу є серйозною архітектурною проблемою, оскільки всі сторони будівлі однаково видимі. Перед входом

потрібна також велика площа як місце стоянки вантажних машин, що чекають вивантаження.

При використанні вантажних машин для господарських потреб розміри під'їзду перед службовим входом у даному ресторані становлять 15х15 м. Внутрішній двір у низькій господарській частині готельного комплексу або критий під'їзд дозволяють приглушити небажані шуми.

Інтер'єр ресторану сприяє повному зануренню гостя в чарівну атмосферу дивовижної Грузії. Великі колони, кам'яна кладка, величезні глечики, приглушене світло, велика кількість глини і дерева надають закладу разючу подібність із старовинними замками, мають свою історію і шарм.

Виноградна лоза - символ Грузії, основа основ національної кухні цієї країни. Тож не дивно, що в інтер'єрі ресторану вона займає особливе місце, як і безліч інших характерних для Грузії інтер'єрних рішень: глиняні глечики, барельєфи, грузинський алфавіт, величезна монета із зображенням першого царя Грузії Фарнаваза, дерев'яні бочки, квеврі для зберігання вина і ін.

В інтер'єрі ресторану є багато елементів ручної роботи. Особливо дивує картина розміром із стіну, намальована олівцем, і оригінальна імітація древніх розкопок прямо на підлозі закладу.

Загальна посадка ресторану становить 140 місць. Крім основного залу також наявна літня тераса на 35 гостей.

Підготовка приміщень до обслуговування відвідувачів полягає у створенні в ньому ідеальної чистоти, затишку, умов для чіткої організації обслуговування. Процес підготовки приміщень до обслуговування відвідувачів передбачає їх прибирання, розставляння меблів, одержання столового посуду і наборів столової білизни та сервірування столів.

Щоденне прибирання приміщень включає провітрювання, протирання меблів, поручнів, освітлювальних приладів, вологе прибирання підлоги, підвіконь тощо. Щоб полегшити прибирання, використовують спеціалізовану техніку.

Торгові зали прибирають на початку і наприкінці робочого дня,

використовуючи порохотяг, машину для миття підлоги, натирач підлоги. Протягом робочого дня чергова прибиральниця слідкує за чистотою в торгових приміщеннях і здійснює невелике часткове прибирання.

Послідовність прибирання залу перед його відкриттям насамперед починається з витирання пилу з підвіконь, панелей, меблів, світильників, а потім миють підлогу. Приміщення добре провітрюють. Прибирання завершується за дві години до відкриття залу. Наприкінці робочого дня зі столів збирають увесь столовий посуд, набори і столову білизну. Підлогу підмітають вологими щітками, приміщення провітрюють. Для прибирання використовують порохотяги тривалої дії. Потім ретельно протирають поліровані меблі, підвіконня, радіатори тощо. Стіни і підлогу з вологостійких матеріалів протирають вологою ганчіркою. Важливе місце в підготовці приміщень до роботи посідає раціональне розміщення меблів: столів, стільців, крісел, сервантів.

Розміщення меблів залежить від конфігурації і площі приміщень, форми і виду меблів, художньої концепції інтер'єру залу, розташування дверей тощо. В торговому залі даного ресторану використовують столи різної форми, прямокутні - стоять біля стін, а круглі й квадратні - посередині. Відстань між окремими столами складає 0,70-0,75 м. Кожний стіл ставлять на такій відстані від сусідніх, щоб забезпечити вільний прохід до нього відвідувачів та офіціантів за повної завантаженості залу. Не можна ставити столи на одній лінії із вхідними дверми.

Підсобні столи, розраховано для обслуговування споживачів за трьома-чотирма обідніми столами, встановлюють біля стін приміщень ресторану.

Серванти розміщено у простінках і біля колон. Вони можуть також слугувати засобом планування та зонування залу. Оскільки столи круглі, необхідно звернути увагу на те, щоб крісла розташовувалися між ніжками столів.

Розставивши меблі, офіціанти одержують в сервізній і білизняній необхідні для сервірування посуд, приладдя й столову білизну відповідно до

кількості столів. Тарілки із сервізної в зал переносять, прикривши їх рушником і ставлять на серванти й підсобні столи купками по 10-12 штук, а фужери, келихи й чарки - на тацях, застелених серветками. Іноді для переміщення великої кількості посуду використовують офіціантські візки.

Перед сервіруванням столів офіціант повинен переглянути отриманий посуд й приладдя. Погано вимиті чи пошкоджені посуд і приладдя буде негайно замінено. Перед сервіруванням столів весь посуд і набори полірують. Чарки і келихи лівою рукою через тканину беруть за ніжку, а правою вводять тканину всередину келиха й обертальними рухами ретельно полірують, розглядаючи на світло. Тарілки беруть через тканину обома руками і, обертаючи їх, протирають краї, а середину і днище протирають правою рукою, утримуючи тарілку лівою. Якщо на посуді є плями, що утворилися при висиханні крапель води на поверхні, їх можна легко вилучити теплою водою, а потім ретельно протерти.

Набори полірують, тримаючи в лівій руці через рушник їхні ручки, правою рукою протирають леза ножів, заглиблення ложок, зубці виделок.

В обов'язки офіціанта входить також підготовка спецій і приправ. На кожний стіл треба поставити приладдя для спецій: сільничку, перечницю, гірчичницю, пляшки для оцту, соняшникової та оливкової олії. Сільнички, перечниці та гірчичниці завжди повинні бути добре вимиті і ретельно висушені. Сільнички можуть бути відкриті (дрібну сіль насипають дополовини, а зверху кладуть маленьку ложечку) і закриті з отворами. У сільничці не повинно бути грудочок, тому сіль попередньо просіюють.

Перечницю наповнюють сухим перцем тільки до половини, ретельно закривають кришкою, оскільки перець швидко видихається, протирають. Отвір, через який засипають сіль і перець, слід щільно закривати поліетиленовим корком. Сільничку і перечницю завжди ставлять на уже сервірований стіл.

Гірчичницю зазвичай подають на прохання споживача або до м'ясної страви. Гірчиця, соуси, кетчупи готуються за грузинськими рецептами

безпосередньо на кухні ресторану. При заповненні гірчичниці краю її необхідно протерти. Щоб гірчиця не засихала, у неї потрібно додати кілька крапель молока.

У деяких випадках на стіл ставлять пляшки з оцтом та олією, їх подають також на прохання гостей. Пляшки наповнюють не по вінця. Щоб відрізнити оцет від інших рідин, додають кілька крапель червоного вина. Помутніння соняшникової олії можна усунути, додавши до неї трохи солі (на кінчику ножа).

У закладах ресторанного господарства багато уваги приділяють озелененню приміщень. Багатолітні квіти і рослини в горщиках розміщують у вестибюлі, аванзалі, торгових залах, на столи завжди ставлять зрізані квіти.. Вони завжди мають виглядати свіжими, доповнюючи інтер'єр закладу. Обслуговуючий персонал повинен знати правила догляду за квітами.

Для прикрашання столу використовують свіжі квіти - садові, польові, окрім квітів із різким або терпким запахом. Для створення композицій використовують різні аксесуари: вази та інші ємності (глечики, плетені кошички тощо), каркаси з дроту, дротяну сітку, скляні кульки тощо. Квіти можна просто ставити у вази, заповнені свіжою водою (Додаток А). Для обслуговування урочистих обідів, сніданків, вечерь створюють складні композиції.

Для великих квітів використовують високі вази, для невеликих – глиняні та керамічні вази і тарілки. Троянди, гвоздики, орхідеї краще поставити у вази з кришталю, порцеляни, металу. Польові й лісові красиво виглядають у невеликих глиняних, керамічних, скляних або простих порцелянових вазах. Залежно від композиції використовують вази різної форми: циліндричної, конічної, кулястої, округлої, овальної, прямокутної.

Висота букета, що стоїть у центрі столу, має бути не більше 25 см, а його діаметр - пропорційний розміру столу. На довгому бенкетному столі йому надають овальної форми. Гармонія композиції з квітів досягається співвідношенням між висотою вази і висотою букета, висотою букета і

загальною висотою, діаметром (шириною) вази і шириною букета. Рослини у вазі мають стояти вільно. Частину стебел, які занурюють у воду, очищають від листя.

Квіти ставлять у невеликих вазах рівномірно уздовж усього бенкетного столу. На головному столі в центрі розміщують одну невисоку вазу з квітами.

Квіти ставлять й просто покласти на стіл, розклавши уздовж усього столу у формі гірлянди. Можливі й інші варіанти прикрашання столу, наприклад, у центрі ставлять низьку вазу з квітами, з боків кладуть зелень, а на її тлі через увесь стіл - троянди або гвоздики. Ближче до набору винуватців свята можна поставити в мініатюрній порцеляновій або керамічній вазі фіалки або незабудки, а в центрі столу викласти гірлянду.

Столи для бенкету-фуршету прикрашають квітами у великих вазах на масивних стійких ніжках. Якщо стіл достатньо широкий, то у центрі можна встановити невелику «гірку», а на неї - вазу з квітами, фрукти, декоративну кераміку, свічки у свічниках. Таке оформлення надає фуршетному столу особливої урочистості. Важливим елементом побудови композиції з квітів є колірне вирішення. Композиційним центром букета є квіти світлих, теплих тонів, темні і холодні використовуються як додаткові. Для створення новорічних святкових композицій використовують ялинові гілочки, доповнюючи їх живими квітами, свічками, горіхами тощо. Ялинові гілочки прикрашають невеликими ялинковими іграшками. При оформленні столу для весільного бенкету частіше використовують білі або червоні квіти, надаючи перевагу трояндам. Весільний стіл може бути прикрашений квітами білого, червоного, рожевого та інших (за винятком жовтого і темного) кольорів. До дня народження на стіл ставлять улюблені квіти винуватця свята.

Завершальним етапом підготовки приміщення до обслуговування відвідувачів є сервірування столів.

Слово «сервірування» означає, з одного боку, підготовку столу до вживання їжі, тобто розміщення посуду у визначеному порядку, а з іншого, - сукупність предметів (посуду, приладдя, столової білизни), призначених для

цієї мети.

Сервірування столу є творчим процесом, що відрізняється багатоваріантністю і залежить від низки факторів:

- часу вживання їжі;

- асортименту страв, що є в меню, і способу їх приготування;

- категорії підприємства харчування;

- методів обслуговування;

- видів сервісу та інших факторів.

Добираючи предмети сервірування, необхідно дотримуватись визначених правил: столовий посуд і приладдя завжди повинні бути начищені до блиску і кожен елемент сервіровки повинен мати на столі своє місце. Починають сервірування із розставляння посуду з порцеляни, потім розкладають приладдя, ставлять посуд з скла або кришталю. Завершується сервірування розкладанням серветок, після чого на столи ставлять приладдя зі спеціями і вази з квітами. Орієнтиром у розподілі предметів сервірування слугують складки на скатертині або розташування крісел, які зазвичай ставлять, відповідно кількості гостей, з інтервалом не менше 30 см. Щоб гості почувалися зручно, а офіціантам було легше їх обслуговувати, на кожне місце при сервіровці столу в залі передбачають 60-70 см при повсякденному обслуговуванні і 80-100 см - при обслуговуванні бенкетів.

Розрізняють два види сервірування: попереднє і виконавче.

Попереднє сервірування столу виконують у процесі підготовки залу ресторану до обслуговування, розставляючи мінімальну кількість предметів, які можуть бути використані при виконанні замовлення. Попереднє сервірування столів доповнює інтер'єр залу ресторану, прискорює обслуговування відвідувачів. Форма сервірування залежить від класу підприємства, методу й часу обслуговування. Попереднє сервірування офіціанти виконують перед сніданком, обідом, вечерею. У ранковий і обідній час застосовується мінімальне сервірування, у вечірній час - повніше.

Виконавче сервірування столу - це сервірування за заздалегідь відомим

меню замовлення, звичайно при обслуговуванні бенкетів й інших заходів.

Попереднє сервірування столу для сніданку передбачає подання пиріжкової тарілки, закусочного приладдя, чайної ложки, фужера, серветки. Залежно від пропонованого меню в сервірування може бути включений ще ніж для масла. Це мінімальний набір предметів.

Попереднє сервірування столів у денний час - це пиріжкова тарілка, столове приладдя, фужер, серветка.

Під час обіду за меню замовлених страв сервірування передбачає пиріжкову, закусочну тарілки, закусочне і столове приладдя, фужер, серветку.

Ліворуч від тарілки, у якій буде подана страва, кладуть столову виделку зубцями догори, праворуч - столовий ніж лезом до тарілки і столову ложку заглибленням догори. Відступають від краю столу так, щоб можна було поставити тарілку, над ножем ставлять фужер. У невисокій порцеляновій або скляній вазі на середині столу ставлять невеликий букет квітів і набори для спецій.

Для обслуговування у вечірній час за меню замовлених страв потрібні додаткові посуд і приладдя. Столи попередньо сервірують пиріжковими і закусочними тарілками, встановленими на мілкі столові (підставні), закусочним і столовим приладдям (без ложки), серветками, фужерами, приладдям для спецій, вазочками з квітами.

Сервірування столу доповнюють відповідно до меню-замовлення. При обслуговуванні туристів під час сніданку, що складається з холодних закусок, гарячого напою, джему (меду, варення, цукру), в сервірування додатково включають чайні і кавові чашки з блюдцями, молочники, кавники, які розміщують праворуч від закусочної тарілки.

При сервіруванні закусочні і столові тарілки розставляють на столі на відстані 8 см від його краю (навпроти центру кожного крісла). Ліворуч від закусочних чи плитких столових на відстані 5-10 см ставлять пиріжкові тарілки, при цьому їх центри повинні знаходитися на одній лінії. Столове приладдя, яке прийнято викладати з правого боку тарілки, розташовують у

напрямку ліворуч-праворуч; приладдя, яке прийнято викладати з лівого боку тарілки, розміщують у напрямку праворуч-ліворуч. Гість бере прилади в зворотному порядку.

Якщо в меню входить вершкове масло, на край пиріжкової тарілки кладуть ніж для масла. Якщо в ньому немає холодних закусок, але включено другу гарячу страву, перед гостем залишають місце для страви в плиткій столовій тарілці. Якщо ж страву подають у металевому посуді, ставлять плитку столову тарілку. На стіл, згідно з замовленням, можуть бути заздалегідь подані також кисломолочні продукти в склянках, кип'ячена вода, соки, фірмові напої - у глечиках або карафах. Якщо в меню є фрукти, їх можна заздалегідь ставити на стіл у вазі. При подаванні солодких страв усервірування включають відповідні десертні набори: ножі, виделки, ложки.

При обслуговуванні туристів чашки для чаю і кави можна поставити на торцях прямокутного столу. Наприкінці сніданку офіціант заповнює чашки напоями і подає їх на блюдцях з відповідними ложками кожному споживачу.

При обслуговуванні під час обіду за попереднім замовленням або за меню експрес-обіду на стіл перед приходом гостей додатково ставлять закуски (у закусочній тарілці), хліб (на пиріжковій тарілці), фрукти. Для гарячих і десертних страв у сервірування включають відповідну кількість наборів - столових, рибних, закусочних. Десертні набори подають разом з відповідними стравами.

Якщо закуску доправляють у зал у багатопорційному посуді і перекладають її на підсобному столі в закусочні тарілки, то перед гостем кладуть серветку, на місці якої потім ставлять закуску.

Розставляючи посуд зі скла, один із предметів завжди ставлять біля кінчика ножа столового приладдя. Якщо передбачається сервірування кількома предметами зі скла (фужер, чарки різної ємності), розташування кожного з них визначається послідовністю подання страв і напоїв. І гостям і офіціантам зручно, коли чарки для напоїв, поданих до закуски, розташовують спереду, а чарки, склянки, призначені для використання під час десерту, - за

ними. Фужери і чарки можуть бути розставлені за діагоналлю. Допускається також розміщення їх трикутником.

Столові набори офіціант переносить на таці, накритій серветкою, або на тарілці, на яку кладуть складену вчетверо серветку. В неї вкладають ножі, зверху кладуть виделки. Біля столу офіціант знімає столові набори з таці і кладе їх на стіл у певній послідовності: праворуч від споживача - ніж лезом до тарілки і ложку заглибленням догори, ліворуч - виделку. Столові набори зазвичай кладуть паралельно один одному на такій же відстані від краю столу, як і тарілки, але при цьому так, щоб вони не торкалися одне одного і не потрапляли під край тарілки. Розкладаючи столові набори, їх слід брати за ручку або тонку частину на стику леза ножа, зубців виделки чи заглиблення ложки і ручки. Потім на стіл ставлять пиріжкові тарілки. При цьому їх краще тримати у правій руці, ставлячи на стіл лівою.

Чарки, бокали для сервірування чарками, бокалами офіціант привозить до столу на таці, накритій серветкою, яку тримає в лівій руці, правою ставить їх за закусочною тарілкою. Декілька чарок він може принести, тримаючи їх у лівій руці між пальцями (ємностями донизу).

Завершують сервірування столу розставлянням наборів для спецій та ваз із квітами: офіціант ставить їх на тацю, потім, підходячи до кожного столу, виставляє їх (ці предмети можуть бути викладені на стіл першими).

Перед споживачем на стіл або тарілку кладуть серветку.

Сервіруючи стіл, слід пам'ятати такі загальні правила:

- основною посудиною є чарка, що призначена для напою, який подається до другої страви;

- не слід сервірувати стіл більше ніж трьома предметами зі скла;

- для замовлених додатково напоїв офіціант подає інші чарки, фужери.

Сервірування столу повинне відповідати таким вимогам: відповідати виду обслуговування - сніданок, обід, вечеря; відповідати меню закусок, страв і напоїв; бути естетичним - гармонувати з формою стола, кольором скатертини й серветок (зі способом їх складання) та із загальним інтер'єром залу;

відображати національну особливість і тематичну спрямованість підприємства; усі предмети сервірування повинні бути розташовані відповідно до встановлених правил.

Основні правила сервірування столів не є чимось незмінним. Кожен офіціант, дотримуючи їх, може творчо підійти до вирішення питання і запропонувати свій варіант розташування столового приладдя і посуду. При цьому варто пам'ятати про тематичну та естетичну спрямованість закладу, національні особливості, організацію праці, комфорт споживачів. Гарний, стильний посуд, приладдя, столова білизна високої якості прикрашають стіл і весь зал, створюють урочисту святкову атмосферу, затишок та сприяють апетиту.

Господарська діяльність ресторанного господарства «Дебі» передбачає такі взаємопов’язані етапи:

- закупівлю товарів (сировини);
- зберігання в коморі;
- виробництво готових виробів;
- реалізацію готових виробів і закупних товарів споживачам.

Високий рівень обслуговування поєднується з організацією відпочинку відвідувачів. У меню представлені страви грузинської, а також широка чайна та кавова карта, класичні напої на основі еспрессо та унікальні десертні напої, які радують найвимогливіших гурманів.

У ресторані «Дебі» організовуються обслуговування невеликих сімейних торжеств та дитячих свят. Гостей обслуговують офіціанти та баристи, які пройшли спеціальну підготовку. Страви готують кваліфіковані кухарі, відомі фіналісти «Мейстер Шеф». Обслуговуючий персонал має формені фартухи єдиного зразка.

До складу будинку ресторану входять: торговий зал, бар, виробничі приміщення, складські приміщення.

Штат персоналу для закладу: директор, адміністратор, баристи, офіціанти, кухарі.

Під час загальнодержавного карантину заклад надає свої послуги уформі доставки та самовивіз, їжа та напої подається в одноразових стаканчиках та пластикових контейнерах. В заклад дозволено заходити лише в масці та гумових одноразових рукавичках, очікувати замовлення можна надворі або у себе вдома, кур'єр зробить всю необхідну роботу. Персонал закладу також дотримується усіх необхідних правил і застережень, а також забезпечений засобами особистого захисту: маски, рукавички, антисептики.

Заклад на даний момент працює в воєному режимі , приймає замовлення та не проводить заходи, такі як святкування днів народжень, корпоративів тощо.

Ресторан «Дебі» — підприємство з повним виробничим циклом, яке працює на сировині, тому виконує всі три функції — виробництво, реалізацію та організацію споживання.

Структура виробничих приміщень включає цех для обробки м'яса, риби і птиці, гарячий цех, холодний цех, мийну кухонного посуду, мийну столового посуду, приміщення завідуючого виробництвом. Для первинної обробки овочів виділене робоче місце у мийній кухонного посуду, для нарізання хлібу — ділянка у гарячому цеху.

Для обробки сировини та виготовлення продукції у заготівельних цехах організовані технологічні лінії та робочі місця.

Первинна обробка овочів на підприємстві у зв'язку з незначною їх кількістю здійснюється вручну. Робоче місце включає ванну, два виробничих стола і ємність для збирання відходів.

М'ясо, рибу і птицю обробляють в одному цеху, в якому, відповідно, організовані робочі місця.

Одним з напрямків підвищення доходу від реалізації може бути пошук нової ринкової ніші. Для «проштовхування» нового виду продукції на ринок та підвищення реалізації продукції підприємству можна також запропонувати проведення рекламної компанії. Продукція в ресторані "Дебі" по місяцях року реалізувалася нерівномірно. За рахунок чого в літні місяці підприємство

недоотримало велику кількість доходу від реалізації продукції. Це відбулося за рахунок відтоку клієнтів в літні бари та кафе, що розміщені в місцях масового відпочинку населення. Для збільшення товарообороту ресторан "Дебі" в літній період почав здійснювати виїзди для реалізації продукції в місця масового відпочинку.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ресторану «Дебі»

Розрахунок виробничої потужності полягає у визначенні кількості споживачів на розрахунковий день. З цією метою складаємо графік завантаження торгової зали з урахуванням наступних факторів: режим роботи зали, час споживання їжі одним відвідувачем, завантаження за кожну годину роботи.

З метою визначення кількості продукції розраховуємо чисельність відвідувачів зали ресторану.

Розрахунки виконуємо з урахуванням кількості місць Р та рекомендованої обіговості одного місця за день η за формулою:

$$N_{день} = P * \eta, чол. \quad (2.1.)$$

де: N – кількість споживачів за день, чол.;

Р – кількість місць у залі;

η – середня обіговість місць у залі за день;

Приймаючи η = 6 … 7 [53], денна чисельність відвідувачів становить:

$N_{день} = 100*7 = 700 чол.$

Для подальших розрахунків необхідно скласти графік завантаженнязали ресторану із визначенням чисельності відвідувачів за кожну годину її роботи.

Розрахунки для складення графіка виконуємо на основі рекомендованої тривалості прийому їжі t та приблизного коефіцієнту завантаження зали Кз,

величину якого приймаємо на основі спостережень відвідування в найбільш прибуткових ресторану міста.

Розрахунки виконуємо за формулою:

$$N_{год} = P\frac{60}{t} \cdot K_{з.з} \qquad (2.2.)$$

де: Р – кількість місць у залі;

t – тривалість посадки, хв.;

Кз.з – коефіцієнт завантаження зали за годину за експериментальними даними.

Приймають тривалість сніданку та обіду - 40 хв., вечері - 100 хв.

Графік завантаження зали подаємо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Графік завантаження зали ресторану в 2023 році

Години роботи	Оберненість місця	Коефіцієнт завантаження	Кількість відвідувачів
10:00 – 11:00	1,2	0,4	48
11:00 – 12:00	1,2	0,5	60
12:00 – 13:00	1,2	0,6	72
13:00 – 14:00	1,5	0,6	90
14:00 – 15:00	1,5	0,4	60
15:00 – 16:00	1,4	0,5	70
16:00 – 17:00	0,6	0,4	24
17:00 – 18:00	0,6	0,6	36
18:00 – 19:00	0,6	0,7	42
19:00 – 20:00	0,6	0,8	48
20:00 – 21:00	0,6	1,0	60
21:00 – 22:00	0,6	1,0	60
22:00 – 23:00	0,6	0,5	30
Усього			700

Джерело: власні спостереження

Таким чином, денна чисельність відвідувачів ресторану становить – 700 чол.

Складання виробничої програми.

Виробнича програма – це економічно обґрунтований план випуску всіх видів продукції підприємств ресторанного господарства, відображений у обсязі та асортименті. Виробнича програма є основою для визначення потреб у мережі підприємств обладнанні, сировині та матеріалах, чисельності працівників та інших показників.

Найважливішим кількісним показником виробничої програми є випуск страв. Важливе значення для розробки виробничої програми має вивчення організацією та підприємством соціально-економічних показників свого району діяльності. Під економікою району розуміють комплекс даних, що характеризують виробничі та транспортні умови, чисельність та склад населення, його покупну спроможність, національні та побутові традиції, звички. Визначальне значення при цьому мають чисельність, склад та покупна спроможність населення в районі діяльності організації та закладів ресторанного господарства. Продукція, що реалізується в закладах ресторанного господарства, за своїм економічним змістом є товаром, а її продаж відноситься до різного товарообігу. У зв'язку з цим об'єм виробничої програми залежить від попиту, на який впливає: склад населення, природні географічні особливості, традиції та звички, рівень цін. Тому виробнича програма повинна складатись згідно попиту. Виробничою програмою для підприємств ресторанного господарства є план-меню.

Виробнича програма визначається даними, обґрунтованими у попередньому пункті роботи:

тип підприємства – ресторан загального типу;

потужність – 100 місць;

режим роботи – з 11:00 до 22:00 (в зв'язку з уведенням військового стану з 24.02.2022 р.).

Виробнича програма являє собою перелік продукції власного виробництва та покупної продукції із зазначенням кількості, яку планується реалізувати за розрахунковий день.

Визначаємо кількість страв, що реалізовуватимуться у залі протягом дня. Розрахунки виконуємо на основі даних про денну чисельність відвідувачів та встановленої норми споживання одним відвідувачем.

Визначаємо кількість страв за групами:

холодних страв і закусок: $n_{хол.зак} = 700 * 0,8 = 560 страв$;

супів: $n_{супів} = 700 * 0,2 = 140 страв$;

других страв і гарячих закусок: $n_{др.стр.} = 700 * 0,9 = 630 страв$;

солодких страв: $n_{сол.стр.} = 700 * 0,2 = 140 страв$

Кількість іншої продукції власного виробництва та покупних товарів розраховуємо на основі рекомендованих норм споживання [12] одним відвідувачем. Дані розрахунків представляємо у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок кількості продукції власного виробництва в 2023 році

Вид продукції	Од. виміру	Норма споживання	Денна кількість
1	2	3	4
Гарячі напої	л	0,20	140
Із них: кава	л	0,08	56 (560 порцій по 100г)
чай	л	0,10	70 (350 порцій по 200г)
какао, шоколад	л	0,02	14 (70 порції по 200г)
Холодні напої власного виробництва	л	0,15	105 (700 порцій по 150г)
Хліб	г	50,00	35000 (700 порцій по 50г)
Борошняні кондитерські вироби	шт.	1,0	700
Цукерки, печиво	кг	0,02	14 (140 порцій по 100г)
Фрукти	кг	0,03	21 (210 порція по 100г)
Соки натуральні	л	0,05	35 (175 порцій по 200г)
Вина	л	0,10	70 (700 порцій по 100г)

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Пиво	л	0,05	35 (70 пляшки по 500г)
Слабоалкогольні напої	л	0,20	140 (42 пляшки по 330г)
Фруктові води	л	0,10	70 (350 порцій по 200г)

Джерело: власні спостереження

Тепер проведемо розрахунок денної виробничої програми ресторану по групам (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок денної виробничої програми ресторану по групам (2023 р.)

Група страв	Коефіцієнт %	Кількість порцій шт.
Холодні страви та закуски :	100	496
Рибні закуски	19	92
м’ясні закуски	9	49
Салати	43	213
Овочеві закуски	19	92
Страви з сиру та яєць	10	50
Гарячі закуски	100	117
риба	20	23
м’ясо	53	62
овочі	27	32
Перші страви:	100	88
прозорі	14	12
заправочні	86	76
Другі страви:	100	584
рибні	24	140
м’ясні	33	193
овочеві	10	58
борошняні	33	193
Солодкі страви:	100	146
гарячі	16	23
холодні	84	123
Напої:	100	292
гарячі	59	172
холодні	41	120

Джерело: власні дослідження

Згідно із даними табл. 2.3 розраховуємо кількість сировини. Щоб

розрахувати сировину, складаємо виробничу програму на основі добового попиту на продукцію.

На основі проведених розрахунків складаємо денне меню закладу ресторанного господарства разом із літнім баром.

Після складання виробничої програми ресторану та бару складаємо розрахунково-продуктову відомість. На основі розрахунково-продуктової відомості розраховуємо добову потребу закладу у сировині та напівфабрикатах за товарними групами.

Основними фондами ресторану «Debi» є та частина засобів праці, що багаторазово бере участь у виробничо-експлуатаційному процесі, повністю чи частково зберігає свою натуральну форму, переносить свою вартість на послуги частинами у міру спрацювання й відшкодовує свою вартість у міру реалізації послуг.

Структура основних фондів ЗРГ «Debi» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура основних фондів ЗРГ «Debi» в 2023 році

Види основних фондів	Вартість, тис. грн.
1. Будівлі, споруди	698,75
2. Робочі машини та устаткування, у тому числі:	213,40
2.1. Холодильне обладнання	84,5
2.2. Механічне обладнання	29,43
2.3. Теплове обладнання	66,64
2.4. Торговельне обладнання	27,44
2.5. Вимірювальні прилади	5,39
3. Меблі, інше обладнання	25,1
4. Автотранспорт	53,8
5.Комп'ютери, електронно-обчислювальні машини	97,13
6. Інші основні фонди	4,47
Всього	1092,65

Джерело: власні дослідження автора

Отже, згідно таблиці 2.4. вартість основних фондів становить 1095,10тис.грн., з них: будівлі й споруди – 698,75 тис. грн., робочі машини та устаткування – 213,40 тис.грн., меблі й інше офісне обладнання – 25,1 тис. грн., автотранспорт – 53,8 тис. грн., комп'ютери, електронно-обчислювальні

машини – 97,13 тис. грн, інші основні фонди – 4,47 тис. грн. (рис.2.2).

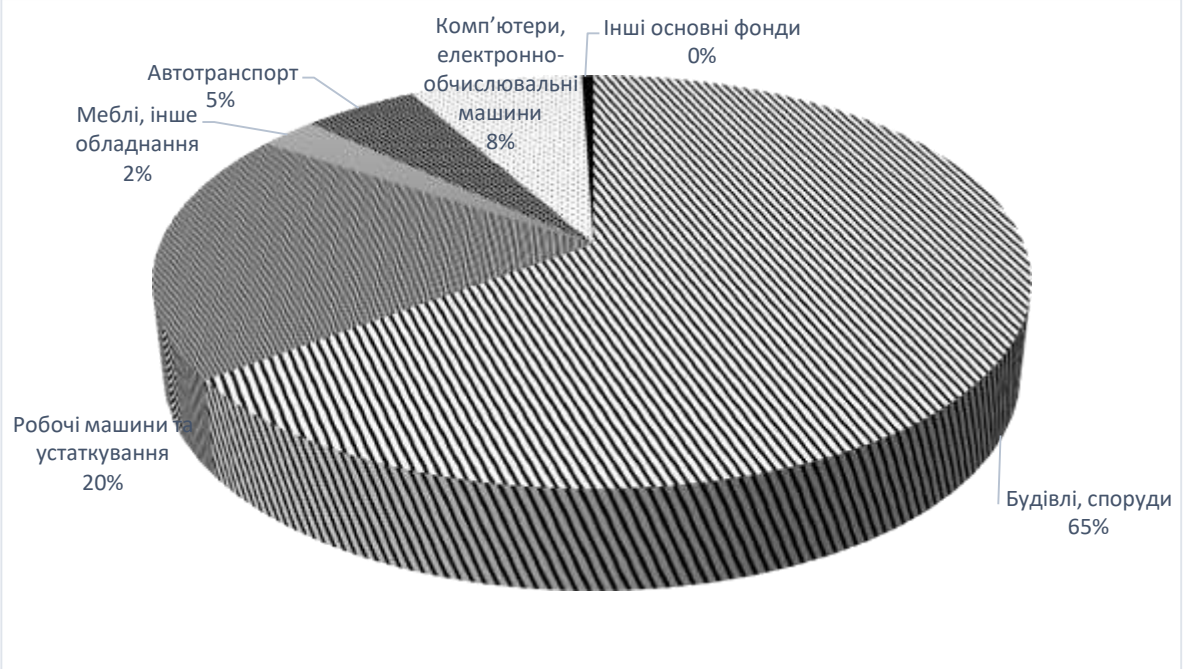


Рис. 2.2. Структура основних фондів ЗРГ «Debi» в 2023 році

Джерело: власні дослідження автора

Найбільшу частину в структурі основних фондів займають будівлі і споруди (65%); робочі машини і устаткування (20%); електронно-обчислювальне обладнання (8%), меблі, посуд (2%), а потім інші основні фонди.

Таблиця 2.5

Динаміка структури основних фондів ЗРГ «Debi»

Показники	2023 рік
Первинна вартість	1095,10
Знос	109,51
Залишкова вартість	985,59

Джерело: власні дослідження документації ресторану «Дебі»

Із даної таблиці можна зробити висновок, що зниження суми зношення у основних фондів позитивно характеризує діяльність

підприємства ресторанного господарства «Debi» щодо вдосконалення матеріально-технічної бази виробництва.

Загалом, виробнича потужність ресторану «Debi» складає 140 місць : торговельна зала на 35 чоловік, бенкетна зала на 85 місць, дві віп кімнати на 20 осіб. Пропускна спроможність ресторану визначається потенційною кількістю місць за формулою:

$$Nпотмд = Єм * Д \quad (2.1)$$

де Nпотмд - потенційна кількість місць у ресторані;

Д- кількість днів у періоді.

$$Nпотмд = 140 * 360 = 50400 \text{ (чол/рік)}$$

Цей показник характеризує можливу пропускну спроможність ресторану за умови повного завантаження всіх торгових залів.

Проведемо аналіз показників руху персоналу, k плинності, змінності, стабільності і оновлення персоналу.

Проаналізуємо рух трудових ресурсів у закладі ресторанного господарства «Debi» :

Визначимо k прийому працівників = кількість прийнятих / середньооблікова кількість працівників

k прийому працівників ресторану «Debi» 2023 року = ресторан працює з 2022 р.

k прийому працівників ресторану «Debi»2023 року = 0,13

Визначимо k змінності = кількість звільнених / середньооблікова кількість працівників

k змінності працівників ресторану «Debi» 2023 року = 0,26

Визначимо k плинності = кількість звільнених за власним бажанням / середньооблікова кількість працівників

k плинності працівників ресторану «Debi» 2023 року = 0,01

Визначимо k стабільності = (кількість прийнятих + кількість звільнених) / середньооблікова кількість працівників

k стабільності працівників ресторану «Debi» 2022 року = ресторан працює з 2022 року

k стабільності працівників ресторану «Debi» 2023 року = 0,2

Було прийнято працівників: у 2023 р.= 8,

звільнено: 2023 р. = 5, 2022 = 7,

за власним бажанням: 2022 р. = 3, 2023 = 2,

Як видно, працівники постійно обновлюються, ресторан функціонує з 2022 року, з тих пір заклад почав набирати працівників, але в останній рік, у зв’язку з малою завантаженістю і впливом економічної кризи кількість усього персоналу зменшилась, були звільнені не тільки працівники середньої ланки, але і звільнили керівників.

Ресторан обрав стратегію скорочення кадрів, для оптимізації і збільшення прибутку (криза, викликана карантином).

Тривалість робочого тижня щодо різноманітних структурних підрозділів ресторану неоднакова, що пов'язаний із специфікою діяльності підприємства і режимом його роботи. Для адміністративно-управлінського персоналу у ресторані встановлено п'ятиденний робочий тиждень (з двома вихідними днями). Для інших працівників – робочий тиждень з наданням вихідних днів по ковзаю чому графіку. В усіх випадках нормальна тривалістьробочого дня складає 40 годин на тиждень для всіх працівників підприємства. Режим робочого дня у ресторані встановлено у правилах внутрішнього трудового розпорядку.

Ресторан «Debi» як роботодавець веде облік фактично відпрацьованого кожним працівником підприємства часу формою №Т-13 (табель обліку робочого дня). Він необхідний також для контролю над дотриманням працівниками встановленого режиму робочого дня й отримання даних по відпрацьованому часу. Табелі ведуться по структурних підрозділах підприємства. У табелі щодня реєструються явки працівників на роботу, запізнення. Оформлені табелі передають у бухгалтерію раз на місяць до розрахунку зарплати протягом місяця. Дані табельного обліку служать єдиною

основою нарахування зарплати всім працівникам ресторану. Бланки цього табеля у ресторані створені з допомогою коштів обчислювальної техніки з частково заповненими реквізитами.

Отже, ресторан застосовує погодинну форму оплати праці, в основі розрахунку береться оклад або фактично відпрацьований час.

Співробітники апарату управління у ресторані мають фіксований оклад. Форму організації оплати праці торгового підрозділу (барменів, офіціантів) і працівників кухні швидше за все може бути змішаної форми, тобто такою, що поєднує погодинну і відрядну форми оплати праці. Адже оплата праці даних категорій працівників встановлена у залежності як від відпрацьованого ними часу, і від фактично виконаного товарообігу.

За функціональним призначенням доплати й надбавки є самостійними елементами заробітної плати, які призначаються для компенсації або винагороди за суттєві відхилення від нормальних умов праці, котрі не враховано в тарифних ставках і посадових окладах. Вони відрізняються від тарифної заробітної плати (посадового окладу) необов'язковістю і непостійністю, а також рухливістю залежно від співвідношення фактичних і нормативних умов праці.

Доплати у закладі ресторанного господарства «Debi» здійснюються у випадках:

- за суміщення професій (посад);
- за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт;
- за обслуговування обчислювальної техніки;
- за інтенсивність праці;
- за роботу в нічний час;
- за роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком;
- за багатозмінний режим роботи.

За нових економічних умов господарювання значно зростає роль доплат і надбавок спеціалістам за високі досягнення в праці, а також за виконання

особливо важливих і відповідальних робіт. Широке застосування цих доплат і надбавок зумовлюється трьома обставинами. По-перше, уможливлюється більш об'єктивна оцінка трудових зусиль конкретних спеціалістів і здійснення спонукального мотиву щодо виконання ними найвідповідальніших робіт. По-друге, спеціалісти, внесок яких у загальні результати діяльності підприємства (організації) виявиться найбільшим, матимуть завдяки цьому й вищу оплату. По-третє, доплати й надбавки до посадових окладів спеціалістів дають змогу систематично коригувати їхній заробіток подібно до збільшення заробітної плати робітників-відрядників за виконання та перевиконання ними встановлених норм виробітку.

Динаміка основних фінансових показників діяльності ресторану «Дебі» за 2022-2023 рр. наведена в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових показників діяльності ресторану «Дебі» за 2022-2023 рр., тис. грн

Показник	Роки		Відхилення 2023 р./2022 р.	
	2022	2023	Абсолютне, +/- (тис. грн)	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий доход (виручка)	41882	44996	3114	7,4
Собівартість реалізації продукції	29298	35260	5962	20,3
Валовий прибуток	12584	9736	-2848	-22,6
Інші операційні доходи	1019	1183	164	16,0
Адміністративні витрати	7095	8232	1137	16,0
Витрати на збут	2577	1476	-1101	-42,7
Інші операційні витрати	635	775	140	22,0
Фінансові результати від операційної діяльності	3296	436	-2860	-86,7
Інші доходи	198	129	-69	-34,8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	3490	539	-2951	-84,5
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1454	0	-1454	х
Чистий прибуток	2036	539	-1497	-73,5

Джерело: власні дослідження фінансової звітності ресторанного господарства «Дебі»

В 2022 році сума валового прибутку склала 12584 тис.грн., а в 2023 році – 9736 тис.грн. В 2023 році відбувається зменшення суми витрат на збут на 42,72 %. На кінець 2023 року сума даних витрат ресторану «Дебі» становила 1476 тис. грн. У 2023 році приріст адміністративних витрат становив 16,0 % в порівнянні з 2022 роком. В 2023 році спостерігається подальше збільшення суми управлінських витрат на 16,03 % в порівнянні з 2022 роком. На кінець 2023 року адміністративні витрати ресторану «Дебі» становили 8232 тис. грн. В 2022 році сума прибутку від операційної діяльності склала 3296 тис. грн., а в 2023 році – 436 тис.грн. В 2022 році сума фінансового результату до оподаткування ресторану «Дебі» становила 3490 тис.грн., що свідчить про ефективну діяльність підприємства в цей період, що припало на його відкриття та великий потік клієнтів, а в 2022 році – 539 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2022 році, становила 2036 тис.грн. Зростання прибутку свідчить про ефективну політику керівництва закладу. За 2023 рік сума чистого фінансового результату від діяльності ресторану «Дебі» склала 539 тис.грн., що підтверджує висновок про ефективну діяльність.

2.3. Оцінка процесу управління конкурентоспроможністю ресторану «Дебі»

Щорічно вітчизняний ринок готельно-ресторанних послуг поповнюється новими гравцями. Це обумовлює необхідність визначення чинників, які мають вплив на конкурентоспроможність таких підприємств, що дасть змогу чітко оцінити ринкову позицію, а також рівень конкурентоспроможності та підтримувати її на належному рівні.

В умовах жорсткої конкуренції процес управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу потребує принципово нового підходу до форм організації, видів та методів діяльності, зокрема рестораторам доводиться докладати все більше зусиль для того, щоб споживач зміг ідентифікувати їх

заклад серед інших підприємств ресторанного господарства., особливо коли мова йде про невеликі заклади яким доводиться виживати серед впізнаваності та широких фінансових можливостей мереж.

В Україні у 2022 році кількість закладів ресторанного господарства досягла рівня 2003 року. На такий показник вплинула низка факторів, зокрема і пандемія та карантинні умови останніх двох років (рис. 2.2).

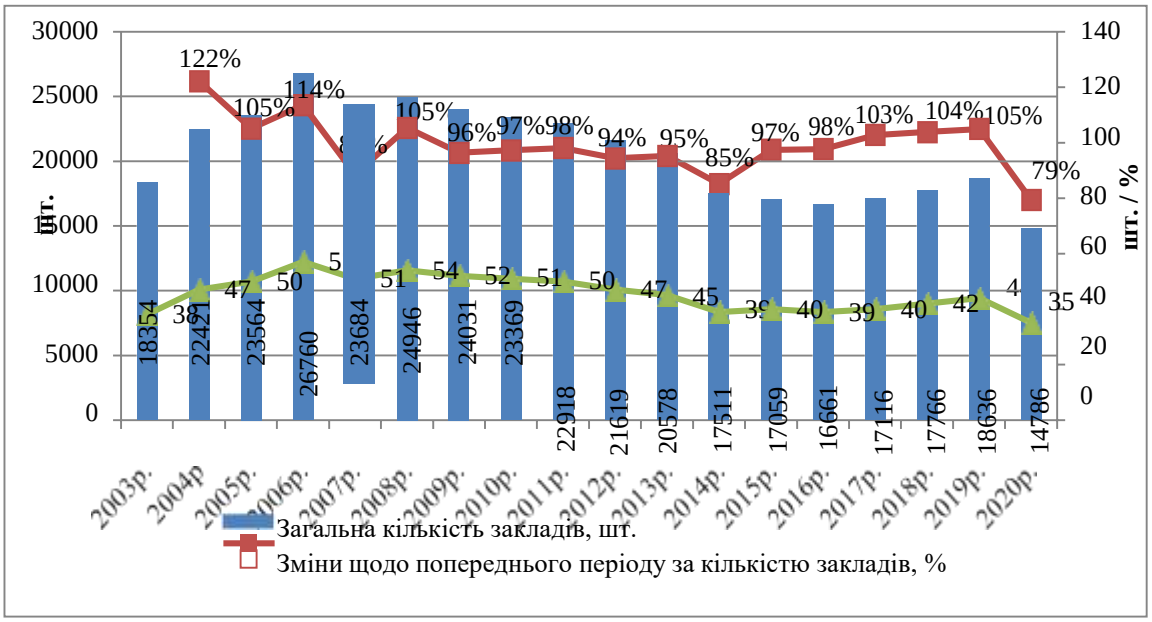


Рис. 2.3. Розвиток ресторанного господарства в Україні у 2003-2022 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [65.]

З рис. 2.3 видно, що економічна криза серйозно торкнулася ресторанного бізнесу – значний відсоток закладів у 2022 році після карантину вже не відчинився. Вижили найсильніші, найдосвідченіші, фінансово підготовлені заклади ресторанного господарства. Стала жорсткішою конкуренція, що, в свою чергу, обумовило розширення ресторанних послуг, їх якості. Велика вага стала приділятися спеціальному харчуванню – екологічне, вегетаріанське, веганське (сирове), використання високоякісної сировини для виготовлення та відповідного посуду. Таким чином, в окремих випадках виникає, а в інших набуває розвитку адаптація послуг під відвідувачів. Стає повсякденним за їх бажанням пакувати страви, що залишилися на столі, показувати в меню як складається цінова політика закладу. Це вимагає від рестораторів відповідних знань, умінь, обізнаності розвитку ресторанного бізнесу і як результат застосування нових методів і форм обслуговування.

Конкуренція на внутрішньому ринку досить велика. Ресторану «Дебі» доводиться боротися за увагу покупця з невеликими місцевими операторами. Тому одним із найважливіших аспектів забезпечення конкурентоспроможності для ресторану «Дебі» є вміння утримати клієнта, позаяк в наш час клієнти стають критично вимогливими до рівня сервісу. Важливими рівною мірою стає і рівень якості продукту, і рівень якості сервісу. Варто зазначити, що клієнтоорієнтованість сьогодні, це один з найефективніших чинників збільшення обсягу реалізації продукції і отримання доходу за допомогою поліпшення якості сервісу, Тому одним з найвагоміших критеріїв оцінки конкурентоспроможності ресторану за сучасних умов господарювання являється рівень задоволеності споживачів роботою закладів такого типу. Виходячи із зазначеного вище вважаємо доцільним використати споживчо орієнтовану модель виокремлення факторів, підвищення та утримання конкурентного рівня готелю для оцінки конкурентоспроможності ресторану «Дебі» (рис. 2.4).



Рис.2.4. Критерії для оцінки рівня конкурентоспроможності ресторану «Дебі» на основі використання споживчоорієнтованої моделі

Джерело: побудовано авторами на основі [73]

Охарактеризуємо ресторан «Дебі» за вищенаведеними критеріями. Місцерозташування ресторану є досить вдалим, оскільки він знаходиться у самому центрі міста Вінниця, серед людного місця. Зовнішня сторона фасаду виходить на історичний та діловий центр міста, а саме: музей ім. М. Коцюбинського, торговельний центр «Петро-центр», магазин та фабрика «Володарка», бібліотека тощо.

Кухня ресторану відрізняється особливостіями грузинських традицій, які впроваджуваються відомими шеф-поварами та сушефамии, а також рецептами привезеними з самої Грузії.

Ресторан має власний сайт, а також представлений у соціальних мережах Facebook та Instagram. Також слід відзначити як один із найважливіших чинників для підприємств сфери послуг –персонал та його професіоналізм. Адже від професійних здібностей, компетенцій, особистісних рис залежить наскільки споживач буде задоволений послугами готелю. За оцінками клієнтів ресторану у відгуках соц мереж професійний рівень персоналу підприємства є досить високим

Розглядаючи конкурентоспроможність підприємства в більш широкому її вимірі, охарактеризуємо вплив основних факторів внутрішнього, а також зовнішнього мікро- та макросередовища. На діяльність ресторану впливає велика кількість факторів мікро- та макрорівня. До факторів мікрорівня слід, в першу чергу, віднести високий ступінь витрат на оренду приміщення, відсутність достатньої проінформаваності тощо. Перелік макрофакторів є значно ширшим: нестабільність існуючої економічної ситуації в країні, зокрема високі цінові коливання на ринку, негативна динаміка платоспроможності населення; різкі та суперечливі зміни податкового законодавства, які не дають змоги вчасно пристосуватися до нових умов ведення бізнесу, нестабільність правової системи України тощо. Підприємство має високий ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень.

Основними ризиками діяльності керівництво підприємства визначає наступні: кредитний ризик, ризик ліквідності, валютний ризик, поява нових

готелів у місті, сезонність попиту, низькі темпи приросту відвідування ресторану клієнтами індивідуалами, падіння рівня платоспроможності споживачів.

Заходи щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту, що планує менеджмент підприємства, є наступні:

- операції з новими клієнтами здійснювати на основі попередньої оплати;

- дебіторська заборгованість підлягає постійному моніторингу;

- ресторан здійснює контроль ліквідності шляхом планування поточної ліквідності;

- ресторан аналізує терміни платежів, які пов'язані з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами, а також прогнозні потоки грошових коштів від операційної діяльності.

Валютний ризик визначається як ризик того, що вартість фінансового інструменту коливатиметься внаслідок зміни курсів обміну валют. Ресторан контролює валютний ризик шляхом управління валютною позицією.

Конкурентоспроможність ресторану «Дебі» з урахуванням ділових факторів пропонуємо здійснити за допомогою моделі самооцінки ділової досконалості підприємств Європейського фонду менеджменту якості (EFQM) методом простого анкетування, який базується на 9 критеріях моделі EFQM. Це простий для використання інструмент, який за допомогою анкетування керівників компанії дає змогу достатньо швидко оцінити загальний стан конкурентоспроможності організації і являє собою експрес-огляд діяльності та результатів діяльності фірми, посилаючись на критерії моделі досконалості EFQM. Процес оцінювання дозволяє організації чітко визначити свої сильні сторони та сфери, в яких можна вдосконалитись задля підвищення рівня конкурентоспроможності.

У табл. 2.7 представлено результати опитування працівників ресторану «Дебі» через модель самооцінки EFQM.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Дебі» через модель самооцінки ділової досконалості підприємства Європейського фонду менеджменту якості

Зусилля 500 балів (50%)		Результати 500 балів (50%)	
Лідерство 100 балів (10%)	70	Задоволення колективу 90 балів (9%)	75
Управління колективом 90 балів (9%)	75	Задоволення споживачів 200 балів (20%)	160
Стратегія та планування 80 балів (8%)	60	Вплив на суспільство 60 балів (6%)	40
Співпраця та ресурси 90 балів (9%)	65	Ділові результати 150 балів (15%)	120
Якість процесів, товарів та послуг 140 балів (14%)	110		
Всього за факторами сприяння	380	Всього за результатами	395
Всього			775

Джерело: побудовано авторами на основі [64]

Розробники використаної моделі вказують, що такий спосіб оцінки ділової досконалості підприємств дозволяє керівникам зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки між тим, що організація робить та результатами, яких досягає. В таблиці 2.7 чітко бачимо втілення на практиці вказаної взаємозалежності. Чим більші оцінки факторів сприяння, тим більші оцінки результатів діяльності закладу.

Отож зазначимо, що стан ділової досконалості ресторану характеризується сумарним показником по всіх досліджуваних критеріях в 1000 балів. Аналізуючи результати самооцінки ресторану «Дебі», бачимо, що підприємство має досить високий рівень конкурентоспроможності, оскільки його сумарна оцінка складає 775 балів із 1000 можливих. Однак, звичайно, вона не є максимальною, тому керівництву підприємства є над чим працювати. Особливо це стосується таких факторів, як стратегія та планування,

оптимальне використання ресурсів та капіталу партнерів, а також розвиток людського капіталу ресторану.

Визначимо конкурентні позиції ресторану «Дебі» та кола його основних конкурентів. На ринку, де пропонує свою продукцію і послуги ресторан «Дебі» є багато закладів, які пропонують аналогічні послуги. Проте є і відмінності у концепції діяльності ресторанів-конкурентів, що вирізняє їх серед інших: асортимент, якість, ціна продукції та послуг. Аналіз конкурентів дає можливість чітко спланувати діяльність закладу.

Розрахуємо коефіцієнт ринкової концентрації, що характеризує рівень концентрації виробництва в галузі і рівень протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші. Для цього необхідно визначити частку ринку найбільших конкурентів ресторану «Дебі» у м. Вінниця (рис. 2.5).

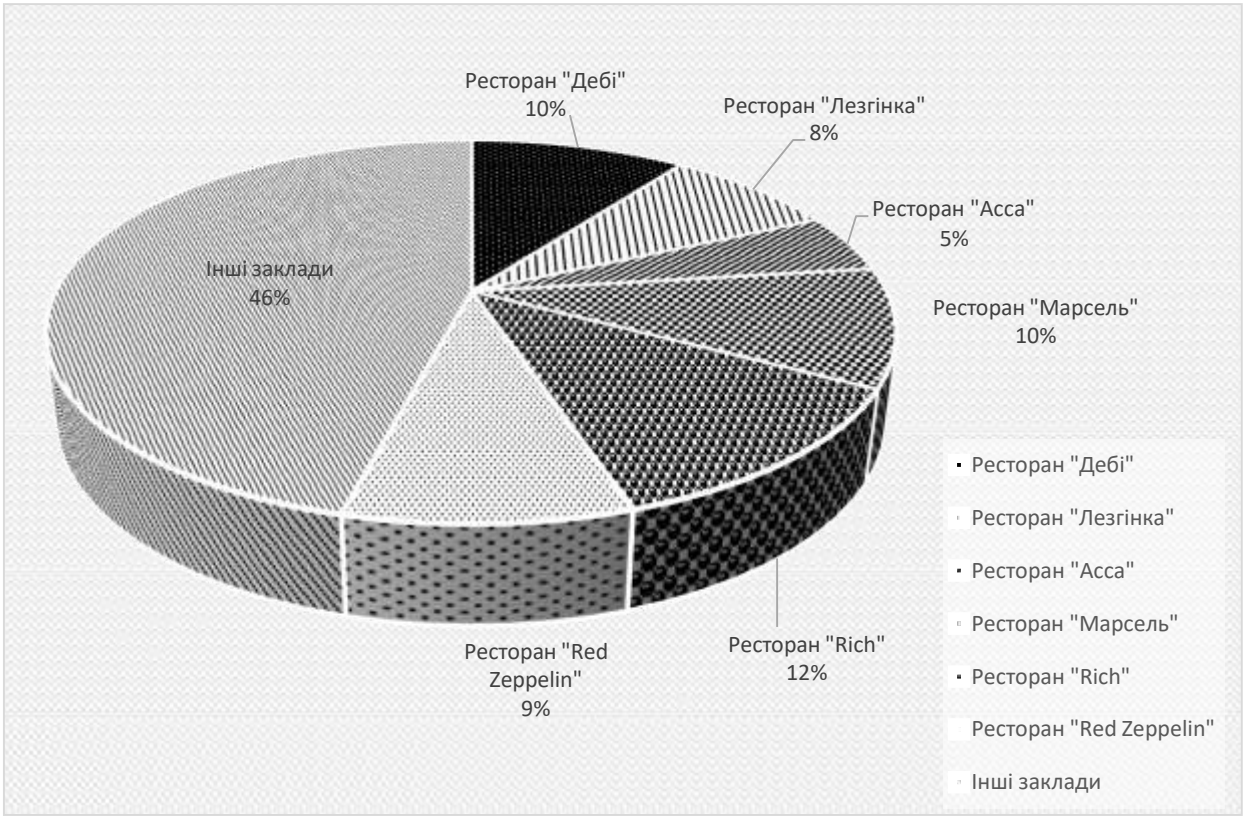


Рис.2.5. Частка ресторану «Дебі» та його основних конкурентів на ринку ресторанних послуг у м. Вінниця, станом на 01.10.2024 р

Джерело: побудовано авторами на основі [73.]

Проаналізуємо діяльність ресторану «Дебі» з метою розуміння ситуації та напрямку подальшого розвитку. Для цього дослідимо сильні та слабкі сторони. SWOT-аналіз – це універсальний спосіб оцінити слабкі і сильні сторони бізнесу, можливості та напрямки його подальшого розвитку. Абревіатура «SWOT» утворена з чотирьох англійських слів: «strengths, weaknesses, opportunities, threats». Визначимо сильні та слабкі сторони ресторану «Дебі» та виявимо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT-аналіз підприємства (Додаток Б).

Для ресторану «Дебі» після проведеного SWOT-аналізу найбільш ймовірними виявилися можливості вдосконалення маркетингових комунікацій, розширення асортименту послуг та продукції, розширення частки ринку та підвищення рівня якості продукції та обслуговування.

В результаті проведених опитувань споживачів, працівників підприємства доцільно виокремити три стратегічних напрямки конкурентних переваг, які виступають основою для утримання довгострокових конкурентних позицій ресторану «дебі» - якість, соціальна відповідальність та інтеграція діяльності.

Тому основними напрямками, за якими досліджуваному ресторану варто удосконалювати свою діяльність є якість, як основний фактор утримання клієнтів, інтеграція, як спосіб знизити ціну на надавані послуги та максимально контролювати виробничі процеси, соціальна відповідальність, як реакція на сучасні вимоги ринку та на концентрацію уваги споживачів довкола екологічних та соціальних проблем країни.

У наступному підрозділі дипломної магістерської роботи розглянемо основні напрями формування конкурентих переваг ресторану «Дебі» в умовах євроінтеграції.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Побудова моделі розвитку конкурентоспроможності ресторанного бізнесу

Сьогодні процес вибору стратегії підприємства являється одним з найважливіших і найвідповідальніших моментів у житті компанії, тому керівництво ресторану «Дебі» має приділити неабияку увагу можливостям впровадження ефективної стратегії, що базується на стійкій конкурентній перевазі. М. Портер зазначає, що конкурентна стратегія підприємства полягає в відмінності від інших. Це означає усвідомлений вибір іншого комплексу заходів за поданням унікальної цінності. Активізація конкурентної боротьби зумовлює чітке визначення конкурентних переваг підприємства, які забезпечать успіх на ринку [63].

Для оцінки конкурентного середовища, в якому здійснює свою діяльність ресторан «Дебі», використаємо модель PEST-аналізу, яка дає можливість виокремити можливості і загрози факторів зовнішнього середовища аналізованого підприємства, а також оцінити ступінь їх значимості для нього, що в подальшому ляже в основу формування стратегії товариства (табл. 3.1).

Проведений аналіз показує, що значний негативний вплив на діяльність ресторану здійснюють такі політичні фактори, як бюрократія і корупція, а також політична нестабільність.

Серед економічних факторів негативний вплив здійснює падіння платоспроможності населення, зростання рівня цін, що призводить до здорожчання послуг ресторану.

Таблиця 3.1

PEST-аналіз ресторану «Дебі»

Група факторів	Питома вага	Група факторів	Питома вага
Політичні фактори		Економічні фактори	
Політична нестабільність	0,2	Платоспроможність населення	0,3
Податкове законодавство	0,3	Інфляція	0,3
Бюрократія і корупція	0,2	Коливання курсів валют	0,2
Військові дії в країні	0,3	Рівень оплати праці в галузі	0,2
Усього	1,0	Усього	1,0
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Зміни в споживацьких перевагах	0,5	Доступ споживачів до інформації	0,6
Соціокультурні тенденції	0,2	Автоматизація бізнес-процесів	0,2
Вимоги до якості та рівня сервісу	0,3	Технологічні зрушення галузі	0,2
Усього	1,0	Усього	1,0

Джерело: побудовано авторами на основі [64]

Соціальні зміни справляють дедалі вагоміший вплив на економічні результати діяльності підприємства. Зміни у споживацьких перевагах, а саме, акцент на зелений туризм, еко-продукцію, правильне харчування, якісні характеристики продуктів, відкривають нові можливості для удосконалення та розширення спектру діяльності закладу. Критичні екологічні показники країни підвищують інтерес населення до економії природніх ресурсів, зменшення використання пластику та захисту навколишнього середовища, що змушує підприємство реагувати на вимоги суспільства та впроваджувати у свою діяльність принципи соціальної відповідальності.

Найвагомішим серед технологічних чинників сьогодні є доступ споживачів до інформації, що обумовлює можливості для всебічної комунікації та для порівняння діяльності об’єктів господарювання, що робить можливим формування нових споживацьких вимог. Важливим технологічним чинником впливу на конкурентоспроможність є можливість автоматизації

бізнес-процесів, що дозволяє зменшувати трудомісткість управління підприємством.

Вище перераховані фактори конкурентоспроможності можливо поділити на екстенсивні та інтенсивні.

До екстенсивних чинників відносяться: зростання чисельності працівників, збільшення кількості зайнятих працівників в господарському обороті матеріальних ресурсів, будівництво нових закладів ресторанного господарства з високим технологічним рівнем.

Інтенсивні фактори – підвищення кваліфікації персоналу, розвиток професійно-кваліфікаційної структури (технічної зі вдосконалення матеріальної бази на основі впровадження досягнень і результатів науково-технічного прогресу, включаючи реалізацію програм підвищення культури і якості обслуговування, індустріалізацію, технологізацію і комп'ютеризацію, раціональне використання і розподіл матеріальних ресурсів тощо) [72, с. 81].

До стримуючих факторів належать: економічні кризи, політична і фінансова нестабільність регіону, інфляція, безробіття, неблагополуччя екологічної ситуації і т. д.

Особливе місце для прибутковості підприємств індустрії гостинності, займає сезонність. Під сезонністю розуміють властивість клієнтських потоків концентруватися в певних містах протягом невеликого періоду часу. Так, новорічні, різдвяні та інші свята обумовлюють перевантаженість підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

В останні роки помітно зростає кількість факторів впливаючих на попит ресторанних послуг, який різко диференціювався: споживачі з високим рівнем прибутків становлять високу вимогу до якості послуг підприємств індустрії гостинності. В зв'язку з цим до чинників визначаючих поведінку споживача відносять мотиви і причини. В якості основних мотивів у споживачів ресторанних послуг виступають:

- фізичні (потреба у відпочинку, підтримання здоров'я, розваги, психологічна розрядка);

- культурні – бажання більше дізнатися (фольклор, музика, мистецтво, танці, живопис, релігія, природа);

- міжособистісні (бажання «втекти» від рутини, прагнення відвідати друзів, родичів, завести нові знайомства тощо);

- престижні – бажання підвищити свій соціальний статус (турбота про репутацію, потреба у визнанні, а також більшої уваги з боку інших людей, прагнення бути оціненим по заслугам) [87].

Проведене Асоціацією готельних об'єднань та готелів міст України опитування представників ресторанного бізнесу з різних регіонів України показало, що 58% з них намагаються стежити за модними тенденціями ринку, а свій ресторан – зробити ексклюзивним і популярним [87]. Цими факторами є: особливості кухні, подачі страв, тип ресторану, якісний сервіс, атмосфера, додаткові розваги, нові технології та обладнання.

Для будь-якого ресторану кухня може бути основною конкурентною перевагою. Ресторани, які славляться своїми наїдками мають значні переваги при отриманні чудової репутації, шляхом передачі інформації про якість блюд, що готуються, безпосередньо клієнтами. Це означає, що спілкування гостей, які побували в ресторані і залишилися задоволеними, в колі друзів або сім'ї призведе до додаткової реклами підприємства, що в свою чергу є вільною формою маркетингу. Для набуття репутації кухні для гурманів, необхідно мати талановитого кухара, носія знань унікальних рецептів і страв, найсвіжіші інгредієнти. Результатом таких зусиль повинні стати відвідувачі ресторану виключно через чудовий смак страв. Для додаткового посилення цих якостей можливо запросити ресторанного критика відвідати заклад і заохочувати клієнтів залишати відгуки на сайтах закладу.

Авангардом ексклюзива стала кухня стилю «fusion» (змішана); другий напрям, що сьогодні в попиті у споживача, – низькокалорійне меню (східна кухня, особливо японська і китайська), хоча безпосередньо після фінансової кризи в українських ресторанах переважає українська національна кухня.

Формується і спостерігається зростання популярності італійської кухні, а також кухні середземноморської спрямованості.

Ціна є основною конкурентною перевагою для окремих ресторанів. Ідея використання стратегії, заснованої на ціноутворенні, позиціонує ресторан як low-cost в тому цільовому сегменті ринку, де він знаходиться. Ресторани, які зосереджуються на ціні, в якості головної конкурентної сили, як правило, мають більш низький прибуток. Разом з тим, вони також можуть генерувати великий обсяг продажів в якості лідера в сегменті low-cost. Прикладом підприємств, які використовують ціну як основну конкурентну перевагу, є ресторани швидкого харчування.

Тип ресторану або формат. Ця тенденція переважно визначається не стільки «модою», скільки економічними факторами, що визначають рівень прибутку соціальної групи, так званого «середнього класу». Попит на такі ресторанні послуги, на відміну від високоприбуткової групи, більш еластичний, і тому знаходить відображення у формуванні пропозиції: активно розвиваються ресторани з середнім рівнем цін. Їх концепція може бути найрізноманітнішою та динамічно мінливою, яка забезпечує адаптацію бізнесу до змін сучасності.

Сервіс є ще однією можливою конкурентною перевагою. Ресторани вищого рівня часто зосереджуються на обслуговуванні як основі конкурентоспроможності. Обслуговування в ресторанному бізнесі в цілому означає мати добре обізнаний, уважний обслуговуючий персонал, своєчасно надавати гостям їжу і напої, швидко реагувати на побажання і скарги клієнтів і надалі проводити роботу над помилками, щоб максимально задовольняти гостей. Складність полягає в гармонійному поєднанні ціни та обслуговування. Так, згадані вище ресторани швидкого харчування не відзначаються зразковим обслуговуванням, бо їх робота передбачає працю з якомога більшою чисельністю клієнтів і швидким виконанням замовлень. Таким чином вже первісно закладена інша модель обслуговування.

Атмосфера. Подібно характеристики кухні, атмосфера в ресторані також зацікавлює гостей його відвідувати та розповідати про побачене, завдяки цьому стати головною конкурентною перевагою. Коли ресторан славиться своєю атмосферою, він набуває вірних шанувальників, завсідників, які в свою чергу перетворюють заклад в «модне місце». Для розвитку цього фактору конкурентоспроможності, слід додати певних зусиль – використовувати професійного дизайнера інтер'єру, надати обстановці відповідної концепції, меню і цільовій аудиторії. Другий елемент, що формує атмосферу – музика в ресторані. Для більшості відвідувачів вона має не менш важливе значення, ніж кольорове оформлення інтер'єру, і робить важливий внесок в успіх бізнесу. Після чого створити свій неповторний стиль меню, вивіски і рекламний матеріал [66, с. 125].

Додаткові розваги. У зв'язку із значною адаптацією відвідувачів ресторанів до традиційних видів пропонованих розваг на ресторанному ринку виникла нова тенденція – суміщення несумісних раніше форматів, наприклад, клуб і кафе, галерея та ресторан, салон краси і кав'ярня тощо. Слід зауважити що лідерські позиції утримують інтелектуальні розваги.

Імідж закладів ресторанного господарства в сучасному бізнесі є основним фактором конкурентоспроможності. Повністю змінити імідж ресторану для його подальшого функціонування – це не рідкість в ресторанному бізнесі. Причини цього різні, а мета – збільшення прибутків. Так, стаються зміни через бажання нових власників не залишати спогадів про минулий заклад, удосконалення існуючого управлінця тощо. Проте можливо стверджувати: якщо справи ресторану йдуть не дуже добре, напевно прийшов час створення нового іміджу. Виникають сумніви щодо існуючого ризику при зміні. Надамо окремі рекомендації до їх проведення, щоб вони пройшли більш гладко і менш болісно для рестоану «Дебі» та його власника.

1) Створення плану.

Керівник підприємства ресторанного господарства повинен чітко продумати зміну іміджу закладу. Недостатньо мати почуття незадоволеності

необхідно усвідомлювати направлення або удосконалення його. Для цього необхідно опрацювати всі деталі змін, продумати їх послідовність та строки виконання робіт. У розробку плану входить багато деталей: від кольору фарби до маркетингу. І перевіряти кожну з цих деталей слід на кожному з кроків до здобуття нового іміджу, при цьому, не беручи постійних рішень «по ходу». Всі дії повинні бути максимально стабілізовані і структуровані до моменту початку перетворення. При запуску будь-якого бізнесу, в період планування і подальшого функціонування, перетворення слід провести дослідження ринку. При цьому відповідати на головне питання: чому імідж повинен працювати на Вас? Перед тим як перейти на новий рівень створення іміджу, слід переконатися в досконалості огляду ринку ресторанних послуг, проведених формах досліджень зовнішнього середовища, що може дати однозначну відповідь на питання: «А чого, власне, хочуть люди?» і «Чи будуть їм подобатися зміни?». Наприклад, якщо в маленькому містечку де-небудь далеко від обласного чи районного центру заманеться зробити китайський ресторан з доставкою, то в кінцевому підсумку зазнає збитків і китайський ресторан, і доставка, і сам засновник. Однак, якщо дослідження показують, що саме в цьому регіоні, саме в цьому місті жителі настільки люблять китайську їжу, що тільки і чекають, коли ж з'явиться китайський ресторан, ще й з доставкою, тобто саме це користується великою популярністю і, що також є обов'язковим пунктом, в цьому сегменті мало конкуренції, то, цілком можливо, ви потрапили на «золоту жилу». При цьому, глибокий аналіз ринку буде затратним, але, це буде дешевше, ніж змінити все для того, щоб виявити відсутність ринку для Вашого закладу. Подібне дослідження має важливе значення для будь-якого бізнесу і ресторани особливо його потребують 66, с. 132].

2) Клієнт повинен все знати.

У деяких ресторанах зміни намагаються відбутися повз постійних клієнтів. Але ж змінюючи імідж, можливо змусити людей відчувати себе некомфортно і невпевнено, за умови, якщо вони не розуміють, що

відбувається. Наприклад, відкриваючи ресторан при малих капіталовкладеннях, на виході ми отримуємо пристойний заклад класу економ, куди із задоволенням приходить публіка, яка не має великих коштів. З часом, отримавши авторитет та прихильність клієнтів, ресторан потребує і претендує на подальший розвиток. Власник приймає рішення орієнтуватися більше на сімейні пари з дітьми, після чого проводить низку перетворень і вводить дитяче меню, ймовірно навіть якісь розваги для дітей. Далі знову проводить аналіз, приймає рішення поміняти імідж, до цього часу засобів на радикальні зміни у нього достатньо, і він різко змінює бюджетний заклад в ресторан класу преміум з аніматорами, дитячою кімнатою та іншими масштабними розвагами для дітей. Здавалося б, концепція та ж – сімейне кафе. Водночас, великі витрати і розширення пропонованих послуг принесе збільшення вартості цих самих послуг. І, ось, коли сімейна пара в п'ятницю ввечері, після трудового дня, захоче прийти зі своїми дітьми в сімейне кафе через дорогу, щоб поїсти морозива, з'ясується, що їх «dress cod» та матеріальне становище не відповідають новому іміджу закладу. Тоді і настає почуття дискомфорту і невпевненості у клієнтів. Це призведе до втрати постійних споживачів. З цього робимо наступні висновки:

1. Клієнти зобов'язані знати про всі зміни, що відбуваються.
2. Зміни повинні відбуватися м'яко, щоб клієнти могли до них звикнути.

А ось досягти виконання цих пунктів можливо, зробивши це частиною вашого маркетингу. Рекламуючи, що ресторан буде новим і поліпшеним, необхідно дати людям зрозуміти, чому він буде краще і що вони можуть очікувати. Це особливо ефективно, якщо ресторан зазнає радикальних змін, такі, як зміни в меню, наприклад, а не тільки зміни зовнішнього іміджу самого ресторану. Все це призводить до великого обсягу роботи і зробити грошові витрати на зміни іміджу ресторану слід до початку цієї роботи, при цьому не забуваючи такі деталі, як зміна рекламної кампанії, знаків, листівок, а також того, що використовується в рекламних цілях. З огляду на перераховані вище аспекти, відзначаємо наступне: ресторан – це підприємство що потребує, як і

будь-яке інше, ефективного керівництва. Для цього слід враховувати такі фактори:

1. Акцентувати увагу на своїх сильних сторонах і зробити їх значущими для клієнтів.

2. Проаналізувати конкурентів, визначити їх недоліки та використовувати це їм в противагу.

3. Визначити власні недоліки і швидко їх усунути.

4. Постійно створювати нове, що буде головною відмінністю між вашим рестораном і рестораном ваших конкурентів.

5. Цікавитися своєю аудиторією, усвідомлювати, наскільки важливі для них ті чи інші зміни, а потім визначити, як їх досягти.

Отже, створювати концепції, проєктувати меню, правильно підібрати персонал і управляти рестораном – це не тільки складно, але й вимагає багато часу. Саме тому так необхідно грамотно просувати ресторан, тримати в полі зору конкурентів і постійно спілкуватися з клієнтами. При цьому, ці завдання слід виконувати, не забуваючи готувати приголомшливу їжу і надавати обслуговування екстра-класу. Проте, для підтримки конкурентоспроможності ресторану «Дебі», його іміджу і марки, існує безліч не настільки масштабних, як перетворення в цілому, але не менш важливих підходів:

1. Використання соціальних медіа для просування. Все частіше соціальні майданчики (наприклад Facebook, Instagram, Twitter) є способом людського спілкування один з одним, з зірками, політиками, брендами та ін. Просуваючи ресторан, слід розуміти, що користувачі соціальних медіа розраховують на такі чотири ключові моменти:

1) Акції або знижки.

Ексклюзивний купон на знижку, викладений користувачам через Facebook або будь-який інший обраний сервіс, стає потужним рекламним засобом.

2) Ексклюзивність недоступну в інших місцях.

Регулярна діяльність активно підтримується передплатниками. Публікація фото з вечірок, з дня відкриття тільки підігріє зацікавленість публіки до закладу. А викладене відео сомельє ресторану, в якому він виділяє винну карту, проводячи таким чином свого роду безкоштовний семінар по виноробству, тільки підкреслить стиль ресторану і безсумнівно приверне потрібну аудиторію.

3) Інформація про нові продукти.

Нехай передплатники будуть в курсі нового меню, а також меню, що діє за системою «Happy Hours».

4) Можливість поділитися думкою.

Дякуйте клієнтам за компліменти і реагуйте на критику. Демонструйте прямий контакт з клієнтами.

2. Меню.

Меню є центром всесвіту ресторану. Меню передає загальну концепцію ресторану для його клієнтів і має показати ту пристрасть і ту турботу, які ресторатор вкладає в свою продукцію. Необхідно:

1) Розробити багато привабливі назви в меню ще в період підготовки. Такі слова, як: тушкований, обпалені, смажений, випечений, запечений, приготований на вугіллі підкреслюють рівень престижу і відповідно збільшують ймовірність сприйняття вартості страви.

2) Зазначити у назві страви причину, чому це блюдо вважається особливим, відмінним або унікальним. Чи страви з яєць по-ранковому свіжі і безпосередньо з ферми? Печеться домашній хліб щоранку? Чи виготовлені страви з продукції вирощеної чи органічної?

3) «Великі інгредієнти для великих описів». Слід вказати будь-які видатні важко помітні елементи, які існують. Наприклад, чи містить страва сезонні інгредієнти, які необхідно виділити.

4) Звідки поступають продукти. Наприклад, мармурова яловичина з Канзас-сіті, свіжий лобстер з прохолодних вод Південної Африки, свіжа ікра лосося з Камчатського краю мають значення для людей.

5) Будьте більш ретельні. Так, ресторан пропонує пасту, але який вид пасти? Потрібно пояснити гостям, чи є це лінгвіні, капелліні або фетучіні? Розказати гостям, що соус, який пропонується сьогодні, безсумнівно відмінний, однак це не просто соус – це демглас, вершковий, тар-тар тощо. Надаючи більш детальну інформацію, тим самим підвищується сприйняття клієнтами того чи іншого блюда.

Незважаючи на прекрасну «начинку» ресторану, слід згадати і індивідуальні риси характеру керівника, який впорається з такою потужною машиною, must-have ресторатора, адже успішний ресторан починається з правильного до нього ставлення і виявлення таких особистих рис: толерантність, почуття бізнесу, позитивна енергія, лідерські навички, товариськість, сучасність, пристрасть до справи, якою займаєшся, наполегливість, можливість збалансувати своє життя як всередині, так і зовні ресторану.

Саме за умови виявлення всіх зазначених якостей, а також згаданих пунктів, що сприяють розвитку, як даного ресторану, так і його конкурентоспроможності, можна стверджувати, що підприємство приноситиме прибуток. І таким підприємством стане абсолютно будь-який заклад ресторанного господарства. Для цього варто дотримуватися певних методів при формуванні конкурентних переваг ресторанного бізнесу.

На основі результатів проведеного дослідження стверджуватимо, що підприємства кожної сфери діяльності потребують розробки специфічних алгоритмів оцінки рівня їх конкурентоспроможності, що спричинено наявністю галузевих особливостей та відмінністю ключових критеріїв успішності їх функціонування.

В межах даного дослідження пропонуємо алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства «Дебі» (рис 3.1).



Рис.3.1. Оцінка рівня конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства «Дебі»

Джерело: побудовано автором на основі [65]

Військові події, пандемія «Covid 19» та карантинні обмеження внесли суттєві трансформаційні зміни в характер розвитку ринку ресторанних послуг – зменшення прибутків в основному, середнього класу спровокувало різке падіння попиту на послуги підприємств індустрії гостинності та загострило їх конкуренцію. Ресторани, в т.ч. і заклад «Дебі», виявились в драматичній ситуації, зустрівшись з комплексом нових проблем, які необхідно вирішувати для того, щоб залишитися на ринку. Вирішення цих проблем нерозривно пов'язано зі зміною ринкової стратегії в умовах Євроінтеграції. Безперспективними визнаються дорогі ресторани і кафе, так само як і дешеві столові і закусочні. Розвиток ресторанного ринку в умовах Євроінтеграції став визначати ніші, зайняті недорогими сімейними ресторанами, таким зокрема є і заклад «Дебі», ресторанами середньої цінової групи, а також мережами готелів і ресторанів, діючих під однією торговою маркою. Підходи до управління підприємствами індустрії гостинності радикально змінилися – вони стали більш професійними і акцентованими на стратегічні аспекти. Тепер

практично всі рішення, пов'язані з функціонуванням бізнесу, базуються на маркетингових дослідженнях: аналізується якщо не ресторанний ринок в цілому, то та ніша, яку займає підприємство, проводиться дослідження цільової групи, засвоюються нові підходи і методики проведення рекламної діяльності тощо.

Таким чином, ресторанний бізнес є невід'ємною частиною сервісного сектору в ринковій економіці, роль, значення, а також обсяг наданих послуг якого безперервно зростає в міру загального соціально-економічного розвитку в умовах Євроінтеграції. Аналіз досліджених конкурентних переваг формування ресторанного бізнесу свідчить про існування взаємозв'язку між розвитком ресторанного бізнесу та інтеграційних процесів. Підприємства індустрії гостинності інтенсивніше розвиваються там, де стабільні економічна і політична ситуація, а також різноманітна соціально-культурна інфраструктура. Фактори, що стримують розвиток ресторанного бізнесу – це його економічна, політична та фінансова нестабільність, прибутки споживачів, інфляція, безробіття.

3.2. Формування позитивного іміджу ресторану «Дебі» як важлива складова забезпечення його конкурентоспроможності

На сучасному українському ринку присутня величезна кількість підприємств ресторанного бізнесу. За умов жорсткої конкуренції ресторан «Дебі» необхідно орієнтуватися передусім на створення позитивної репутації, забезпечуючи при цьому задоволення потреб споживачів та економічну ефективність своєї діяльності.

Формування у клієнтів позитивної думки про ресторан є важливим завданням менеджерів на усіх рівнях досліджуваного закладу «Дебі». Особливо це стосується працівників, що безпосередньо комунікують із клієнтами готелю. Як показує досвід, якщо людина сформувала власну думку

про певне явище чи предмет, то переконати її в протилежному досить складно, тому значення ділового іміджу для конкурентоспроможності ресторану «Дебі» є дуже великим.

Діловий імідж має вирішальний вплив на вибір потенційними клієнтами певного ресторану. Зрозуміло, що те підприємство, яке має більш високий рівень позитивного ділового іміджу, за інших рівних умов та властивостей послуг має більшу вірогідність вибору потенційним клієнтом саме його пропозиції.

Як зазначалося нами вище, основними комерційними факторами, що формують конкурентоспроможність ресторану, є: конкурентоспроможність ресторанних послуг, імідж (бренд, популярність торгової марки), сегментування, репутація ресторану.

Імідж - це брендинговий капітал ресторану «Дебі». В практиці країн з розвиненою ринковою економікою об'єднання різних форм прояву маркування (торгової марки) отримало назва бренду, який включає також і дизайн, і якість, і властивості товару, і упаковку. Процес створення позитивного бренду цілком може бути розцінений як капітальний нематеріальний актив. Капітальний характер бренду як активу обумовлений його інформаційною природою. Звичайно імідж не може вплинути на якість послуг, їх ціноутворення, так само як не може для вагомості говорити про давні традиції ресторану, який побудований зовсім недавно. Проте, проблема сприятливого іміджу ресторану «Дебі» дуже залежить від грамотної роботи маркетологів, оскільки реклама спочатку використовується для представлення ресторану потенційним клієнтам.

Позитивний імідж ресторану «Дебі» залежить від таких чинників, як: якість та безпечність пропозиції та висока якість обслуговування; справедливі ціни; корпоративна культура організації; фірмовий стиль; програма лояльності для споживачів; розвиток персоналу; взаємодія з органами державної влади та місцевого самоврядування; корпоративна соціальна відповідальність (рис. 3.2).

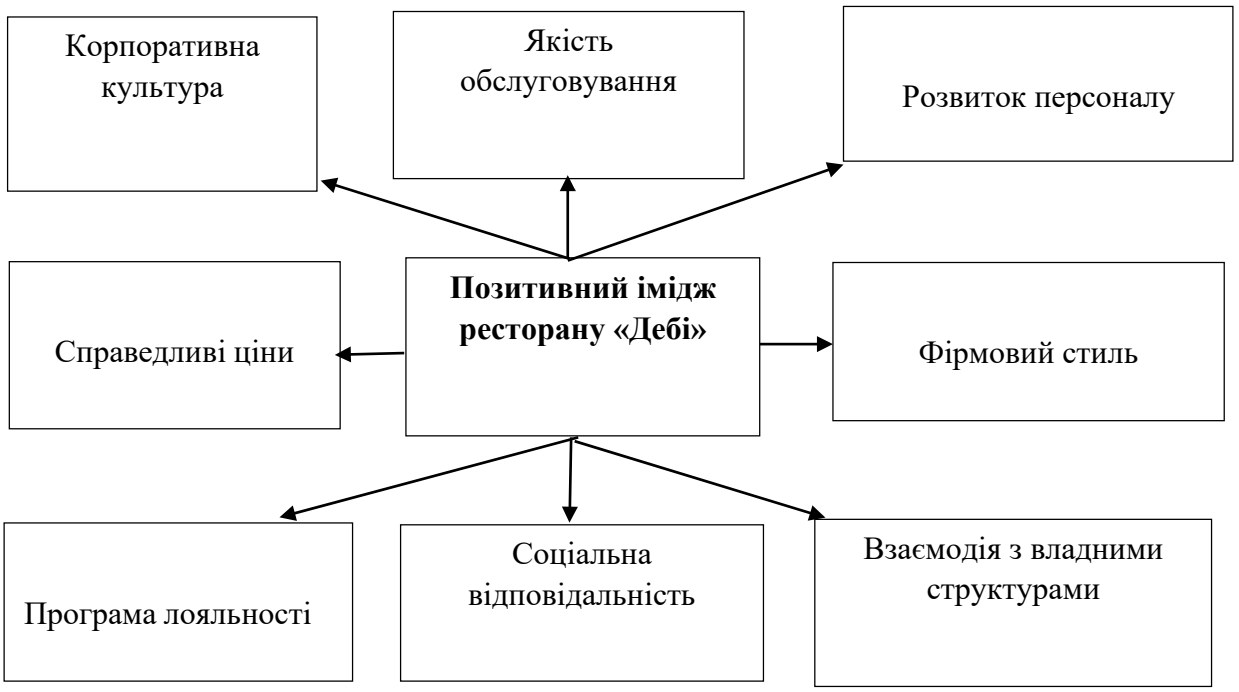


Рис. 3.2. Чинники, що формують позитивний імідж ресторану «Дебі»
Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Загальні ознаки іміджу ресторану «Дебі», які реально складаються на практиці, такі. По-перше, імідж повинен спиратися на маркетингові характеристики товариства: його торгову марку, логотип та інше. По-друге, «образ корпорації» повинен бути правдоподібним, достовірним, щоб цільові аудиторії могли довіряти іміджу компанії. Стратегія інформаційної відкритості є одним з ключових елементів розвитку іміджуресторану «Дебі». По-третє, образ повинен бути яскравим і конкретним. Він краще спрацьовує, якщо апелює до почуттів, швидко сприймається, коли зосереджується на певних рисах і яскраво висвічує одну або кілька характерних ознак корпорації. По-четверте, образ ресторана має бути простим, щоб відповідати очікуванням свідомості цільових груп. Найбільш ефективний імідж простий і швидко запам'ятовується.

Робота зі створення позитивного іміджу ресторану «Дебі» - не один або кілька окремих заходів, а вся система його діяльності. В кінцевому рахунку імідж визначається якістю, ціною, доступністю послуг, історією ресторану і, звичайно, рекламою. І це вже сфера діяльності маркетолога підприємства.

Для створення позитивного іміджу ресторану «Дебі» пропонуємо застосувати наступні 10 правил:

1. Проводити моніторинг відгуків в Інтернеті.

2. Залучати і інформувати співробітників.

3. Бути проактивними.

4. Переконувати задоволених гостей писати відгуки.

5. Аналізувати та поліпшувати.

6. Використовувати відгуки гостей.

7. Пам'ятати, що відгуки можуть надати великий вплив.

8. Автоматизувати збір даних.

9. Додати віджети.

10. Брати участь в дискусіях в блогах, форумах і соціальних мережах.

У формуванні іміджу ресторану беруть участь всі види реклами і PR, але головний засіб створення і підтримання образу ресторану «Дебі» - фірмовий стиль, що є досить вартісним.

Однак фірмовий стиль є основним засобом формування іміджу. Він несе певні вигоди. Так, компоненти фірмового стилю допомагають споживачеві орієнтуватися в потоці інформації, викликають у нього підсвідоме позитивне відношення до ресторану «Дебі». Гарний фірмовий стиль побічно гарантує високу якість обслуговування, служить свідченням того, що ресторан працює зразково, підтримуючи порядок у всьому. Тим самим фірмовий стиль формує повагу до ресторану і довіру до її пропозицій.

Для підтримки конкурентоспроможності ресторану «Дебі» на високому рівні необхідно також активно використовувати можливості Інтернет.

Так, в дослідженнях, проведених comScore і The Kelsey Group, відзначається, що 24% туристів перед придбанням путівки в турагентстві вивчили інформацію про майбутній місці відпочинку через інтернет. Більш того, вже перебуваючи в поїздці, двоє з п'яти туристів обідають в ресторанах, про які читали в мережі.

Близько 10% туристів ділиться своїми враженнями про місце відпочинку після відпустки. Тому керівництву ресторану «Дебі» необхідно вчасно відслідковувати відгуки, що формують імідж ресторану в мережі.

Одним із вагомих сучасних чинників формування ділового іміджу ресторану «Дебі» поряд з якістю надаваних послуг, справедливими цінами та обов'язковістю у виконанні ділових зобов'язань, є корпоративна соціальна відповідальність. Під корпоративною соціальною відповідальністю розуміють ведення бізнесу з урахуванням потреб власного персоналу, місцевих громад та навколишнього природного середовища. Ознаками відповідальної поведінки компанії як на вітчизняному, так і на світовому ринку є інтеграція соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємства та їх взаємодія із зацікавленими сторонами на добровільній основі.

Корпоративна соціальна відповідальність є показником соціальної орієнтованості ресторану «Дебі», його турботи не тільки про фінансові результати а й про навколишнє природнє середовище, розвиток та забезпечення прав людини, підтримку громад, захист соціально незахищених верств населення та ін. Корпоративна соціальна відповідальність ресторану «Дебі» може проявлятись на різних рівнях:

1) Ділова практика щодо власного персоналу. Напрями цієї сфери:

- оплата праці – забезпечення гідної заробітної плати, програми підвищення заробітної плати, виплата заробітної плати без затримок;

- допомога в критичних ситуаціях (у разі захворювання, звільнення, у результаті скорочення штатів);

- розвиток та навчання персоналу;

- мотивація персоналу – додаткове медичне страхування, соціальні пільги;

- належні умови праці (безпека та охорона праці, інфраструктура місця праці);

- гідне ставлення до працівників (повага до особистості, відсутність расової, релігійної, політичної чи тендерної дискримінації під час прийняття на роботу).

2) Впровадження чесних ділових стосунків на ринку:

- відповідальність перед інвесторами – інформаційна відкритість компанії, належна система корпоративного управління, недопущення маніпулювання інвестиціями, справедливий розподіл прибутків, уникнення конфлікту інтересів, хабарництва і внутрішніх торговельних операцій;

- відповідальність перед конкурентами – дотримання конкурентного законодавства, запобігання таємним угодам на ринках, дотримання принципів

- добросовісної конкуренції, етичне ведення бізнесу;

- відповідальність перед бізнес-партнерами – етична поведінка відносно постачальників, клієнтів, належна логістика, безпечні умови збуту товарів;

- відповідальність перед споживачами – пріоритетність потреб споживачів,

- етичний маркетинг, безпечність товарів.

3) Розбудова позитивних відносин ресторану «Дебі» з громадою:

- відповідальне ставлення бізнесу до стосунків із регіональною місцевою громадою – дотримання чинного законодавства, вчасна сплата податків,

- уникнення хабарництва у відносинах із державними службовцями, відкритість та прозорість у відносинах із владою та в лобістській діяльності;

- підтримка незахищених верств населення;

- співпраця з неурядовими організаціями та участь у соціально важливих проектах, меценатство, спонсорство.

4) Заходи корпоративної соціальної відповідальності, що стосуються навколишнього середовища:

- збереження природних ресурсів;

- упровадження енергозберігаючих технологій;

- дотримання принципів «зеленого офісу»;

- уникнення несприятливого впливу товариства на навколишнє середовище;

- дотримання екологічних стандартів та ін.

Що стосується основних завдань, пов'язаних зі створенням внутрішнього іміджу ресторану «Дебі», слід виділити наступні:

1) формування корпоративної культури (визначення і просування у внутрішньому середовищі основних цінностей організації; ефективна система внутрішньокорпоративної комунікації);

2) створення та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату (робочих взаємин в колективі). При грамотному підході ці завдання стають внутрішніми джерелами розвитку, тим потенціалом, який може кардинально змінити імідж ресторану і, відповідно, його роль і місце на ринку ресторанних послуг.

Величезний вплив на імідж ресторану «Дебі» надає корпоративна культура. Вона формується на трьох взаємопов'язаних напрямках: визначення та формулювання місії (призначення і сенс існування); формулювання бачення свого майбутнього (стратегічні плани); розробка і пропаганда цінностей (якою ціною товариство має намір реалізувати призначення, на що може піти і яких дій ніколи не зробить). Відмітна риса товариства, як і будь-якого підприємства сфери гостинності - клієнтоорієнтованість.

Цінності, які розділяє весь персонал ресторану, відображають корпоративну філософію, тобто принципи роботи, морально-етичні норми поведінки в організації. Це і фундамент для побудови корпоративного іміджу, і основа для прийняття щоденних рішень. Цінності формуються на рівні переконань (ставлення до людей і роботи, часу і простору, духовних і матеріальних благ і т. д.).

Основний фактор, що визначає ефективність корпоративної культури - соціально-психологічний клімат. Для сфери гостинності це особливо важливо.

Коли у людини хороший настрій, вона сприймає світ оптимістично, і це помічають оточуючі, з нею хочуть спілкуватися.

Доброзичливі відносини допоможуть ресторану «Дебі» утримати цінних співробітників. Сприятливий соціально-психологічний клімат впливає на функціонування ресторану і стає сьогодні одним з пріоритетів для потенційних клієнтів при виборі ресторану. Соціально-психологічний клімат в колективі ресторану відбивається на зовнішньому вигляді і поведінці співробітників, специфіці їх взаємодії з постояльцями. Якщо в колективі ресторану сформовані здорові виробничі відносини, якщо співробітники шанобливо ставляться до себе, до колег, керівництва, бачать як своє професійне майбутнє, так і перспективи розвитку ресторану «Дебі», то вони не просто виконують посадові обов'язки, а роблять це із задоволенням.

У той же час необхідно активізувати PR-дії, що дають можливість популяризації ресторану «Дебі» інформування аудиторії про якісні послуги даного ресторану. Оскільки імідж підприємства найуспішніше формується не у кожного його адресата окремо, а у групи адресатів, громадська думка відіграє велику роль в удосконаленні іміджу ресторану.

Тому в розробці заходів щодо вдосконалення іміджу ресторану «Дебі» потрібно враховувати найбільш цінне для сучасної людини. Таким з упевненістю можна назвати:

- прагнення до безпеки: ресторан повинен забезпечувати безпеку здоров'я (охорона, справність обладнання, гігієнічність, чесність персоналу);

- прагнення до дружніх контактів, емоційного тепла і комфорту: ресторан повинен забезпечити максимальну гостинність, доброзичливість.

При цьому ступінь доброзичливості має бути адекватна очікуванням гостей. Так, часті постояльці люблять поговорити зі знайомим персоналом, відчути, що вони прийшли «до своїх». Такі гості з вдячністю сприймають додаткові питання персоналу, пропоновані послуги. Однак, якщо люди більш замкнуті, для них привітність працівників ресторану може бути сприйнято як нав'язливість. Але ризик такого невеликий, завдяки тактовності і психологічним навичкам працівників ресторану.

Таким чином, об'єктами роботи по підвищенню іміджу ресторану «Дебі» повинні стати: гості ресторану, контактна аудиторія і вплив на громадську думку має бути комплексним і здійснюватися методами PR.

Зусилля зі створення позитивного іміджу ресторану «Дебі» дозволять досягти підвищення конкурентоспроможності товариства. Виграші від створення позитивного іміджу лежать у довгостроковій перспективі. Результати цілеспрямованої роботи зі створення позитивного іміджу ресторану «Дебі» наведено на рис. 3.3.

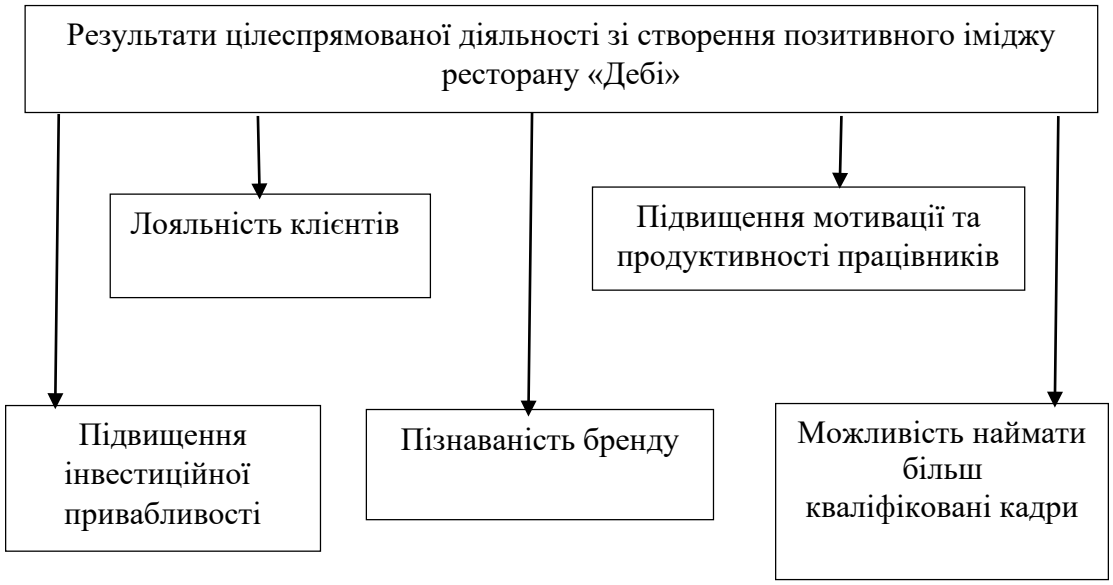


Рис. 3.3. Прогнозовані результати цілеспрямованої роботи зі створення позитивного іміджу ресторану «Дебі»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Аналіз ситуації на ринку ресторанних послуг дозволяє зробити висновок про те, що конкурентна боротьба зараз в основному ведеться не між ресторанами, а між їх іміджами. Імідж ресторану «Дебі» повинен відповідати реально існуючому образу, відрізнятися від образів інших готелів, бути досить динамічним, щоб не застаріти і не вийти з моди, і в той же час здаватися незмінним. Імідж ресторану «Дебі» повинен бути привабливим для всіх потенційних клієнтів.

ВИСНОВКИ

Ресторанне господарство являє собою галузь із високим рівнем конкуренції, яка проявляється у постійній боротьбі за клієнтів. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства вимагає врахування впливу низки чинників, а також безпосередньо пов’язано з конкурентоспроможністю продукції та рівнем конкурентних переваг. Сучасному закладу ресторанного господарства необхідно бути готовим до різних ситуацій на ринку, постійно вдосконалюватися та керувати всіма процесами, які забезпечуватимуть його конкурентними перевагами. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства – це характеристика, яка відображає специфіку діяльності (виробництво, реалізацію та організацію споживання, здатність задовольняти потреби споживачів) і сприяє ефективній діяльності в умовах нестабільності ринку.

Вивчення теоретичних та методичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах на прикладі ресторану «Дебі» дозволило нам зробити такі висновки.

Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства - тісно взаємопов'язані, як ціле і його частина. Здатність будь-якого підприємства вести конкурентну боротьбу на конкретному ринку природно обумовлюється конкурентоспроможністю товару і результатами діяльності підприємства в області розвитку комплексу організаційно-економічних і соціальних факторів. У свою чергу, конкурентоспроможність товару безпосередньо залежить від конкурентоспроможності підприємства та його здатності розробити новий продукт на підставі маркетингової, комерційної та сервісної політики супроводу в конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність підприємства сьогодні визначається його успішнішою, порівняно з конкурентами, практикою організації інтегрованої діяльності з метою всеохоплюючого контролю виробничих процесів задля

створення винятково якісного продукту з дотриманням принципів соціально відповідальної поведінки у всіх аспектах господарювання. На основі вищезазначеного можна узагальнити, що конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна характеристика, що відображає його здатність швидко реагувати на мінливі вимоги споживачів та різнорідні зовнішні впливи шляхом ефективного управління системою внутрішніх ресурсів, а також операціями на всіх інтегрованих етапах ланцюга постачань, на підставах інноваційності та з урахуванням соціальних викликів сучасності.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства різняться між собою як за способом проведення оцінки, так і за способом інтерпретації вихідних результатів. Таке різноманіття методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств обумовлено, насамперед, цілями, які вкладаються в оцінку, а також кількістю підприємств-конкурентів, способом отримання інформації та її доступністю. Тому для кожного окремого підприємства слід обирати той метод, який в даному випадку підходить найкраще.

Важливо зазначити, що використання тільки одного методу оцінювання не може адекватно показати стан підприємства та його потенційні можливості. Для більш точної та об’єктивної оцінки слід комбінувати існуючі методи або використовувати комплексні методики. Такий підхід дозволяє оцінити реальний стан підприємства в конкурентному середовищі та ранжувати його відносно конкурентів. Проте, варто пам’ятати, що використання всіх методів одночасно також є недоцільним, адже це ускладнює аналіз, робить розрахунки досить трудомісткими. Тому слід зосереджуватися на ключових критеріях, специфічних для діяльності конкретної галузі. Загальна методологія оцінювання конкурентоспроможності полягає у визначені конкурентних переваг конкретного підприємства та порівнянні їх з конкурентами, тому для визначення особливостей оцінювання підприємств необхідно визначити фактори, які формують конкурентні переваги.

Загалом дослідники виділяють три основні підходи до управління

конкурентоспроможністю підприємства – системний, процесний та ситуаційний. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу передбачає бачення конкурентоспроможності як сукупності окремих елементів внутрішнього та зовнішнього оточення, що в поєднанні утворюють систему взаємозв'язків, які мають вплив на діяльність підприємства. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у взаємозалежності управлінських функцій на всіх етапах діяльності підприємства. Управління конкурентоспроможністю за зазначеним підходом передбачає виконання класичних управлінських функцій. Ситуаційний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає мультиваріантність способів досягнення поставлених цілей, що викликано змінністю обставин та умов функціонування підприємства. Він визначає необхідність наявності декількох альтернативних варіантів розвитку подій, що забезпечить реалізацію принципів адаптивності та гнучкості в процесі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства нами розглянуто на прикладі ресторану «Дебі». Підприємство займається наданням послуг харчування.

Debi (Дебі) – грузинський ресторан у самому центрі Поділля – Вінниці, з теплим гостинним обслуговуванням в кращих традиціях сходу, затишною сімейною атмосферою, неперевершеними стравами з локальних продуктів з сучасної адаптації та багато іншого. Засновниками і власниками ресторану є дві рідні сестри Пермські Олена і Тетяна, які продумали до дрібниць інтер'єр та кухню ресторану.

Історія ресторану «Debi» почалася з подорожі до Грузії, коли сестри, побувавши в найрізноманітніших її куточках – від самобутніх сіл до сучасних міст – та спостерігаючи за традиціями, гостинністю та дружелюбністю населення, усвідомили дивну схожість грузинської культури з українською. Тоді й виникла ідея перенести цю неповторну атмосферу та різноманітність незрівнянних уподобань до Вінниці.

Ресторан розпочав господарську діяльність у 2022 році. Ресторан надає споживачам широкий асортимент страв складного приготування. Високий рівень обслуговування поєднується з організацією відпочинку відвідувачів.

Меню ресторану «Debi» - це симбіоз старовинних рецептів та авторської інтерпретації. Головні інгредієнти в грузинській національній кухні - м'ясо, борошно, сир і спеції. Основа меню - страви,які знайомі кожному: хінкалі, харчо, чашушулі, плов, звичайно, хачапурі і хінкалі. Також нещодавно в ресторані з'явилася новинка " Debi box".

Виробнича програма визначається такими даними як тип підприємства – ресторан загального типу; потужність – 100 місць; режим роботи – з 11:00 до 22:00 (в зв'язку з уведенням військового стану з 24.02.2022 р.). В процесі дослідження було встановлено, що середньоденна кількість відвідувачів в 2023 році максимально може налічувати приблизно 700 чоловік. Також було прораховано випуск страв виробничої програми та кількість необхідної сировини для її виготовлення.

Останнім часом, працівники ресторану постійно обновлюються, ресторан функціонує з 2022 року, з тих пір заклад почав набирати працівників, але в останній рік, у зв'язку з малою завантаженістю і впливом війни та економічної кризи кількість усього персоналу зменшилась, були звільнені не тільки працівники середньої ланки, але і звільнили керівників. При цьому, кадрова політика ресторану «Дебі» тісно пов'язана із стратегією розвитку закладу і є стабільною та динамічною та коригується відповідно до змін тактики закладу, виробничої та економічної ситуації. Найголовнішим завданням у кадровій роботі залишається формування високопрофесійного колективу, здатного працювати на перспективу, застосовувати новітні управлінські технології для зміцнення матеріально-технічної бази ресторану і сучасні методи утримання лідируючих позицій на ринку. В ресторані зважено і обдумливо підходять до питання підбору, розстановки, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Фінансові результати ресторану «Дебі» свідчить про ефективну

діяльність підприємства, що припало на його відкриття та великий потік клієнтів. Зростання прибутку протягом досліджуваного періоду свідчить про ефективну політику керівництва закладу.

Результати аналізу рівня конкурентоспроможності ресторану вказують на те, що підприємство займає досить сильну конкурентну позицію. В результаті проведених опитувань споживачів, працівників ресторана доцільно виокремити три стратегічних напрямки конкурентних переваг, які виступають основою для утримання довгострокових конкурентних позицій ресторана «Дебі» - якість, соціальна відповідальність та інтеграція діяльності.

Тому основними напрямками, за якими досліджуваному підприємству варто удосконалювати свою діяльність є якість, як основний факторутримання клієнтів, інтеграція, як спосіб знизити ціну на надавані послуги та максимально контролювати виробничі процеси, соціальна відповідальність, як реакція на сучасні вимоги ринку та на концентрацію уваги споживачів довкола екологічних та соціальних проблем країни.

В процесі дослідження було запропоновано алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства, який передбачає виділення основних критеріїв конкурентоспроможності ЗРГ, зокрема спроможність задовольнити вибагливого споживача ресторанних послуг шляхом аналізу закладу за споживчо-орієнтованими факторами, здійснення самооцінки ділової досконалості ЗРГ за правилами Європейського фонду менеджменту якості (EFQM) та, як наслідок, розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності ресторанного закладу.

Таким чином, ресторанний бізнес є невід’ємною частиною сервісного сектору в ринковій економіці, роль, значення, а також обсяг наданих послуг якого безперервно зростає в міру загального соціально-економічного розвитку в умовах євроінтеграції. Аналіз досліджених конкурентних переваг формування ресторанного бізнесу свідчить про існування взаємозв’язку між розвитком ресторанного бізнесу та інтеграційних процесів. Заклади індустрії гостинності інтенсивніше розвиваються там, де стабільні економічна і

політична ситуація, а також різноманітна соціально-культурна інфраструктура.

Рекомендуємо ресторану «Дебі» включити до системи якості такі складові:

1. Ефективне управління підприємством на основі маркетингу.

2. Формування ефективної корпоративної культури.

3. Впровадження у ресторані «Дебі» стандартів технічної якості обслуговування.

4. Впровадження стандартів функціональної якості обслуговування у ресторані «Дебі».

За умов жорсткої конкуренції ресторану «Дебі» необхідно орієнтуватися передусім на створення позитивної репутації, забезпечуючи при цьому задоволення потреб споживачів та економічну ефективність своєї діяльності. Позитивний імідж ресторану «Дебі» залежить від таких чинників, як: якість та безпечність пропозиції та висока якість обслуговування; справедливі ціни; корпоративна культура організації; фірмовий стиль; програма лояльності для споживачів; розвиток персоналу; взаємодія з органами державної влади та місцевого самоврядування; корпоративна соціальна відповідальність.

Нами запропоновано основні пропозиції щодо кожного з цих факторів з метою забезпечення формування позитивного іміджу ресторану «Дебі». Імідж ресторану «Дебі» буде відповідати реально існуючому образу, відрізнятися від образів інших ресторанів, бути досить динамічним, щоб не застаріти і не вийти з моди, і в той же час здаватися незмінним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України URL: https://zakon.rada.gov.ua

2. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. URL: http://normativ.com.ua/types/tdoc2728.php.

3. Про захист економічної конкуренції: Закон України URL: https://zakon.rada.gov.ua

4. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР : станом на 16 жовтня 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text

5. Про підприємства в Україні : Закон України від 27.03.1991 р. № 887- XII : станом на 1 січ. 2004 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Tex

6. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київський ун-т туризму, економіки і права. К.: Знання України, 2002. – 352 с.

7. Александрова С. А., Голуб М. Є. Стратегічне управління іміджем підприємств готельного господарства. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2022. С. 43−44.

8. Андрушків Б.М., Солотвінський О.А. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 3. 2015 р. С. 198-203

9. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 280 с.

10. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технології управління якістю в сучасному ресторані. К. : ІНОКС, 2007. – 382 с.

11. Балабанова Л.В0, Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. навч. посібник. К. ВД «Професіонал», 2019. 448 с.

12. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 42. С. 117−122. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/42_2022_ukr/22.pdf

13. Богдан Н.М., Корчагіна Д.С. Фактори туристичної привабливості дестинації: готельно-ресторанний бізнес. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2022. С. 23−24.

14. Бєлєнький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності *Вісник НАН України.* 2007. № 5. С. 9-18.

15. Головня О.М., Ставська Ю.В. Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності**:** монографія. Вінниця: ВНАУ, 2023. – 220 с.

16. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. Випуск 1 (49). Т. 1. С. 143–149.

17. Дружиніна В. В, Русова Д. Р. Чинники конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства // VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання управління сталим розвитком у сучасному суспільстві: проблеми та перспективи» 24-25 жовтня 2019 р., м. Кременчук : Видавець СВД Олексієнко В. В., 2019. С. 110-111.

18. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / За заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

19. Литвиненко, Я. В., Литвиненко Т. Є. Напрямки підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства в Україні. *Економіка ринкових відносин*. 2013. № 12. С. 50–53.

20. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, №4. С. 54-65.

21. Міценко Н.Г. Ресторанне господарство як канал збуту продукції АПК. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 208–212.

22. Михайлова Н.В. Технологія оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства з огляду прийняття рішень стратегічного характеру. *Науковий вісник Полтавського університету*. 2014. № 2. С. 108-112.

23. Момот В.М., Нежурко В.В. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3 (15). С. 71 - 78.

24. Омельченко А.В. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Управління, адміністрування та право: проблеми, тенденції, досягнення*. 2023. №2. С. 242-247.

25. Оніщук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №4 (21). С.297-304.

26. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142

27. Нагернюк Д.В., Коваленко Л.Г. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 31. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/692-Article%20Text-664-1-10-20231029%20(1).pdf

28. Панова Д.А. Влияние ресторанного бизнеса на экономическое развитие страны. *Молодой ученый.* 2019. № 14 (252). С. 114-116. URL: https://moluch.ru/archive/252/57937/

29. Продан І.О., Баран О.П. Система клієнтоорієнтованого сервісу в закладі ресторанного господарства. Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 12-13 травня 2016 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 58.

30. П’ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 66–73. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/ecde_2017_9_16.

31. П’ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація. Київ: КНЕУ, 2007. 465 с.

32. Ресторани Вінниці. URL: https://20.ua/vn/restoranyi-kafe-baryi/restoranyi.html?gclid=EAIaIQobChMInL-Nm7W67gIVjtSyCh2Sqgw8EAA-YASAAEgKzQfD_BwE

33. Ставська Ю.В., Яхно Л.С. Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах Євроінтеграції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2023. №2. С. 181-196.

34. Сухенко Ю.Г. Особливості ресторанного бізнесу в Україні URL: http:who-is-who.com.ua/bookmarket

35. Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Хмельницький. 2013. 199 с .

36. Федяченко А. Управління організаційним розвитком вітчизняного ресторанного комплексу. Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді : матер. XIV Міжнар. наук. конф. здобув. вищої освіти (м. Харків, 12 березня 2023 р.). Харків : ХНАДУ. 2023. 399 с. С. 324-326.

37. Конкурентоспроможність підприємства. URL: http://www.lute.lviv.ua

38. Цікаві послуги. *Dot Art*. URL: https://navkolonas.com/archives/4131

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Інтер’єр ресторану «Дебі»







Рис. Ресторан Debi «Зала»



Рис. Ресторан Debi «Бар»

ДОДАТОК Б

Таблиця

SWOT-аналіз для ресторану «Деб»

	Можливості внутрішнього середовища 1. Поява нових ділових партнерів; 2. Зростання купівельної спроможності відвідувачів; 3. Підвищення іміджу закладу та обізнаності споживачів про послуги ресторану за рахунок вдосконалення маркетингових комунікацій; 4. Велика кількість інноваційних технологій в сфері ресторанних послуг; 5. Наявність нових проєктів; 6. Можливість розширення мережі; 7. Можливість збільшення обсягів продажу	**Загрози внутрішнього середовища** 1. Велика кількість конкурентів; 2. Ймовірність покращення конкурентами своїх програм розвитку. 3. Економічна та політична нестабільність та пандемія; 4. Висока вартість реклами; 5. Агресивна політика конкурентів в ресторанній сфері; 6. Високий податковий тиск обмежує можливості подальшого розширення діяльності; 7. Загроза зниження конкурентоспроможності; 8. Можлива переорієнтація споживачів на продукцію конкурентів; 9. Можлива втрата частки ринку; 10. Недостатньо швидка реакція на зміни; 11. Нестача коштів.
Сильні сторони підприємства	**SO-стратегія**	**WO-стратегія**
1. Висока якість надання ресторанних послуг; 2. Приймає участь у міжнародних проєктах, виставках. 3. Наявність екологічних сертифікатів; 4. Зростання числа клієнтів; 5. Впровадження новітніх технологій в сфері ресторанного господарства; 6. Наявність постійних споживачів.	1. Стратегія посилення позицій на ринку; 2. Набір висококваліфікованих співробітників; 3. Привернення уваги можливих клієнтів; 4. Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури ресторану; 5. Реалізація програми навчання фахівців; 6. Створення відділу інноваційних послуг; 7. Оновлення та покращення асортименту і якості послуг та	1. Вдосконалення збору інформації; 2. Забезпечення високого рівня поінформованості споживачів; 3. Участь у благодійних та гуманітарних акціях; 4. Подальше освоєння ринку ресторанних послуг; 5. Реклама своїх послуг.

7. Встановлені стабільні зв’язки з діловими партнерами; 8. Перспективність та динамічність політики, керівництва ресторану; 9. Низька плинність кадрів.	продукції.	
Слабкі сторони підприємства	**ST-стратегія**	**WT-стратегія**
1. Постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях. 2. Не великий досвід роботи на ринку ресторанних послуг 3. Недосконала система мотивації працівників. 4. Недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку. 5. Нестача висококваліфікованих спеціалістів в галузі маркетингу. 6. Відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації. 7. Залежність від партнерів постачальників та диктат цін на закупівлю сировини. 8. Низькі розробки стратегічних альтернатив розвитку підприємств	1. Залучення нових клієнтів шляхом формування оптимального та доступного асортименту помірного за ціною для різних сегментів споживачів послуг та продукції, привернення уваги нових клієнтів 2. Реалізація програми навчання фахівців 3. Набір кваліфікованого персоналу 4. Впровадження більш низьких цін, нових акцій, знижок 5. Обрання більш ефективні засоби маркетингових комунікацій 6. Вдосконалення збору маркетингової інформації 7. Відкриття відділу інноваційних ресторанних послуг	1. Перехід на більш зручну систему оподаткування 2. Зайняти міцну позицію, застосовуючи різні стратегії на адресу конкурентів (оборонна, атакуюча); 3. Підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, постійне відстежування ринку, чуйне реагування на мінливу кон'юнктуру ринку; 4. Удосконалити систему пошуку нових клієнтів, тим самим збільшивши їх кількість; 5. Зниження витрат.