МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту

Кафедра соціальної філософії та управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Формування стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу»

Здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
IV курсу, групи МБГ-19-1,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Самчук Анни Віталіївни

Науковий керівник Супруненко Світлана Анатоліївна
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-професійної програми Гусятинський Микола Володимирович,
к.т.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри соціальної філософії та управління
протокол від «07» червня 2023 № 11

Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління Чупрій Леонід Васильович, д.політ.н., професор

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 7 08.06.2023 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ 07.06.2023 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 91/5/відмінно 14.06.23 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.Д. Бушуєв
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:
_____ М.В. Гуслєнський
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ І.В. Яворак
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ А.А. Грушева
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	6		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	91		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
91	A	5	14.06.23	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Кафедра соціальної філософії та управління
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Затверджую
В.о. завідувача кафедри
_____ Л.В. Чупрій
«19» 11 2022 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти
Самчук Анні Віталіївній

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту) «Фрмування стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу»

Затверджена наказом в.о. ректора від «24» листопада 2022 р. № 1230

2. Строк здачі закінченої роботи 07.06.2023 р.
3. Метою кваліфікаційної роботи є формування пропозицій щодо оптимізації стратегії розвитку готельно-ресторанного закладу.
Об'єкт дослідження – розвиток готельно-ресторанного бізнесу.
Предмет роботи – це дослідження стану стратегічного розвитку ресторану
База дослідження – ФОП Майстренко І.О., Софіївська Борщагівка, вул. Соборна 14, ресторан Козацька Рада.
4. Вихідні дані до роботи: теоретичні та практичні напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців, монографії, підручники, наукові статті, власні дослідження, тощо.
5. Перелік графічного матеріалу Рис. 1.1. Основні специфічні характеристики готельно-ресторанних послуг; Рис. 1.2. Динаміка обсягів реалізованих послуг суб'єктами сектору тимчасового розміщення та організації харчування України за 2016-2021 роки; Рис. 1.3. Динаміка обсягу ринку світового готельно-ресторанного сектору; Рис. 1.4. Драйвери розвитку та зростання доходів від готельно-ресторанних послуг; Рис. 1.5. Етапи дослідження процесу формування стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу; Рис. 2.1. Види діяльності ФОП Майстренко І.О.; Таблиця 2.1. Основні показники економічної діяльності ресторану «Козацька Рада» за 2019-2022 рік, тис. грн.; Рис. 2.2. Динаміка рентабельності ресторану «Козацька Рада»; Рис. 2.3. Рівень завантаженості ресторану «Козацька Рада»; Рис. 2.4. Основні елементи операційного процесу ресторану «Козацька Рада»; Рис. 2.5. Схема організації процесу постачання ресторану «Козацька Рада»; Рис. 2.6. Організаційна структури ресторану «Козацька рада»; Рис. 2.7. Технологічна схема надання послуг ресторану «Козацька Рада»; Рис. 2.8. Переваги ресторану «Козацька Рада»; Таблиця 2.2 Оцінка культури обслуговування у ресторані за 10-бальною шкалою; Рис. 2.9. Оцінка параметрів рівня обслуговування ресторану «Козацька Рада»; Рис. 2.10. Загальна оцінка якості обслуговування ресторану «Козацька Рада»; Таблиця 2.3 Оцінка стратегічного розвитку ресторану «Козацька Рада»; Рис. 3.1. Прогноз рентабельності ресторану «Козацька Рада» на 2023 рік;
6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проєкту) (перелік питань за кожним розділом)
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ; 1.1. Сутність та основні функції готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світові тенденції його розвитку; 1.2. Методологія дослідження процесу

формування стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу; Розділ 2. А ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ КОЗАЦЬКА РА Характеристика закладу та його діяльності; 2.2. Оцінка стратегічного розвитку ре Козацька рада; Розділ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗ РЕСТОРАНУ КОЗАЦЬКА РАДА (ФОП МАЙСТРЕНКО І.О.) В УМОВАХ ВОЄ СТАНУ.

7.Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	15.10.2022	20.11.2023
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	31.03.2023	23.04.2023
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	15.05.2023	25.05.2023
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	02.06.2023	03.06.2023
5	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	05.06.2023	05.06.2023
6	Отримання відгуку керівника	07.06.2023	07.06.2023
7	Отримання зовнішньої рецензії	07.06.2023	07.06.2023
8	Попередній захист роботи	06.06.2023	06.06.2023
9	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	07.06.2023	07.06.2023
10	Захист роботи	Згідно графіку освітнього процесу	14.06.2023

8. Дата видачі завдання «28» 11 2022року

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проєкту) Супруненко С.А

10. Гарант освітньо-професійної програми Гусятинський М.Р

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти Самчук А.В

ЗМІСТ

ВСТУП **8**
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 11
1.1. Сутність та основні функції готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світові тенденції його розвитку 11
1.2. Методологія дослідження процесу формування стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу 22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ КОЗАЦЬКА РАДА 26
2.1. Характеристика закладу та його діяльності 26
2.2. Оцінка стратегічного розвитку ресторану Козацька рада 37
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ КОЗАЦЬКА РАДА (ФОП МАЙСТРЕНКО І.О.) В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 47
ВИСНОВКИ 53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 56
ДОДАТКИ 61

ВСТУП

Актуальність обраної теми пояснюється тим, що сучасний готельно-ресторанний ринок є одним із секторів світової економіки, що динамічно розвивається. Більшість секторів світової економіки зіштовхнулися з безпрецедентними проблемами після спалаху коронавірусу, особливо сектор туризму та гостинності. Криза, викликана пандемією, вплинула на макросередовище та викликала зміни у поведінці клієнтів та роботі готелів і ресторанів. Спалах COVID-19 викликав зміну ставлення гостей до безпеки в готелях та ресторанах загалом. Сучасний клієнтоорієнтований готельний та ресторанний сектор повинен слідувати перевагам клієнтів та враховувати тенденції, щоб змінити їхню поведінку. У цей час важливо відстежувати можливі зміни у гостьовому досвіді, викликані впливом COVID-19, та коригувати формати обслуговування з урахуванням поточних потреб клієнтів. Поки весь світ працює над наслідками впливу COVID-19 на готельний та ресторанний бізнес, ситуація в Україні ускладнюється ескалацією російсько-української війни. Після перемоги Україна стане туристичним хабом, що зумовлює значний розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Це вимагає вже сьогодні працювати над перспективами розвитку готельно-ресторанного бізнесу та оптимізацією їх стратегій відповідно до сучасних реалій. При цьому необхідно враховувати, що в епоху всебічної інформатизації суспільства ринкова конкуренція відіграє важливу роль у прогнозуванні та плануванні довгострокового розвитку підприємств, в основі якого лежить стратегічне управління ефективністю бізнес-процесів. Тому тема дослідження актуальна і потребує додаткового вивчення.

Вітчизняні та закордонні науковці приділяють достатньо багато уваги питанням вивчення сутності та специфіки готельно-ресторанного бізнесу й перспективних і ефективних стратегій розвитку даного сектору, зокрема відзначимо роботи наступних авторів: Балацька Н.Ю., Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Задовська О.О., Артеменко Л.П., Любіцева О.О., Моргулець О.

Б., Ніколайчук О.А., Приймак Н.С., Сімакова О.А., Слащева А.В., Горяйнова Ю.А., Коренець Ю.М., Боднарук О.А., Пусікова О.А., Клєвцов Є.Г., Орленко О.В., Жуйков Г.Є., Роглєв Х.Й., Чепурда Л. М., Таньков К. М., Куракін О. Б., Брант П., Хорнер С., Семлі Н., Хауї Р. М., Севідж К. С., Вербітен М. Дж., Ван Гуф Х. Б., Нунку Р., Шані А., Урілі Н. та інших.

Мета кваліфікаційної роботи формування пропозицій щодо оптимізації стратегії розвитку готельно-ресторанного закладу.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

– визначити сутність та основні функції готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світові тенденції його розвитку;

– розкрити методологію дослідження процесу формування стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу;

– надати характеристики закладу та його діяльності;

– оцінити стратегічний розвиток ресторану Козацька рада;

– сформувати пропозиції щодо оптимізації стратегії розвитку ресторану Козацька рада (ФОП Майстренко І.О.) в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження – розвиток готельно-ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – це дослідження стану стратегічного розвитку ресторану Козацька рада та визначення пропозицій щодо оптимізації стратегії розвитку даного закладу.

Методи дослідження: критичний та теоретичний аналіз літературних джерел щодо теоретичних засад формування стратегій розвитку готельно-ресторанних закладів; ретроспективне вивчення та аналіз обраного ресторанного закладу; статистико-економічні (прийоми групування, порівняння, табличний) та описовий метод; синтезу та дедукції, систематизації й узагальнення при визначенні пропозицій щодо оптимізації стратегії розвитку ресторанного закладу.

Інформаційною базою дослідження стали теоретичні та практичні напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців, монографії, підручники, наукові статті тощо.

База дослідження – ФОП Майстренко І.О., Софіївська Борщагівка, вул. Соборна 14, ресторан Козацька Рада.

Науково-практична значимість одержаних результатів полягає у тому, що сформовані пропозиції можуть бути використання у реальній діяльності ресторанних закладів загалом та обраного закладу зокрема.

Кваліфікаційна робота містить вступ, 3 розділи з підрозділами, висновки та список використаних джерел, що містить 32 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та основні функції готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світові тенденції його розвитку

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою сфери послуг, яка пов'язана з господарською діяльністю спеціалізованих підприємств, що пропонують на комерційній основі власні послуги з надання клієнтам послуг з розміщення та харчування. Готельно-ресторані підприємства – це заклади певної категорії, які забезпечують проживання та харчування поза місцем постійного проживання споживачів послуг [10].

Готельно-ресторанний бізнес включає два окремі сектори готельний та ресторанний. У готельному бізнесі важливим фактором при визначенні типів готельного обслуговування є система зіркового рейтингу готелю. Для того, щоб гості могли знати, що вони купують, готелі по всьому світу прийняли універсальну систему рейтингу готелів. Система рейтингу готелів зазвичай застосовується так:

- Однозіркові готелі. Ці готелі не пропонують ніяких надмірностей. Це дуже базові типи готелів, і часто там нічого не пропонують, окрім місця для ночівлі.
- Двозіркові готелі. Двозіркові готелі пропонують базове проживання та зручності. Ціна загалом невисока. Такі готелі популярні серед бюджетних мандрівників.
- Тризіркові готелі. Тризіркові готелі є середніми типами розміщення. Вони мають середню ціну, тобто вони зазвичай не дешеві і не дорогі. Це робить такі готелі дуже популярними.
- Чотиризіркові готелі. Чотиризіркові готелі пропонують хороший

рівень гостинності та комфорту. Вони часто надають різноманітні зручності та послуги, такі як спа-центр та обслуговування номерів.

– П'ятизіркові готелі. П’ятизірковий рейтинг – це найвищий рейтинг, тобто це найрозкішніші типи готелів. П’ятизіркові готелі – це готелі преміум-класу, і зазвичай мають додаткову ціну. П'ятизіркові готелі повинні пропонувати бездоганний рівень обслуговування та дуже високий рівень номерів та зручностей. Готель такого рівня, швидше за все, запропонує персоналізовані послуги та послуги преміум-класу, як-от вишукані страви [25].

У всьому світі існує цілий ряд різних типів готелів. Нижче представимо найпоширеніші формати:

1) апарт-готелі. Апарт-готелі пропонують ті ж послуги, що й готель – стійка реєстрації та прибирання, а також часто прибудований бар, обслуговування номерів тощо. Єдина відмінність полягає в тому, що замість готельних номерів вони пропонують апартаменти. Вони більші та включають кухню та вітальню, а також спальне місце та ванну кімнату. Апарт-готелі ідеально підходять для сімейного відпочинку, оскільки надають більше місця, ніж більшість звичайних готельних номерів.

2) готелі типу «Ліжко і сніданок». Як правило, розмір готелю «ліжко та сніданок» (також відомий як B&B – bed and breakfast) невеликий. У них в середньому шість кімнат і дуже домашня атмосфера – клієнт можете відчувати щоденну взаємодію з іншими гостями та власником, особливо під час їжі.

3) бутік-готелі. Бутік-готелі, як правило, невеликі (як правило, 100 номерів або менше), і більшість із них є незалежними. Вони персоналізовані, тематичні або мають унікальний дизайн. Номери можуть бути засновані на певних фільмах, або оформлені в стилі певного художника, або тематичні навколо певної групи. Багато з них також мають оформлення у місцевих традиціях.

4) мережі готелів. Мережні готелі, як випливає з назви, приєднані до мережі або бренду. Мережі готелів, як правило, мають рекомендації щодо дизайну та зручностей, і багато з них мають помешкання по всьому світу

5) еко готелі. Еко-готелі – це тип готелів, які зосереджені на тому, щоб бути екологічними по відношенню до довкілля. Еко-готелі використовують сонячні батареї та перероблену воду, менше перуть білизну тощо.

5) гастроготелі. Гастроготелі – це тип готелів, які зосереджені на їжі. Від овочевих закладів до кухарів, відзначених зіркою Мішлена в ресторанах, гастроготелі є улюбленим місцем для гурманів. Це, як правило, невеликі готелі, які працюють незалежно.

6) гольф-курорти. Гольф-курорт – це територія, де є все, що знадобиться гольф-туристу: спортивні споруди та обладнання, розваги, заклади харчування та проживання. Такі курорти дуже елітні. Багато з найкращих у світі гольф-курортів можна знайти в Іспанії.

7) хостели. Коли справа доходить до типів готелів, не можна обійти увагою хостели. Популярні переважно серед молодих мандрівників, хостели пропонують недороге проживання тим, хто відвідує нові місця. Хостели поширені в європейських містах. Вони пропонують широкий вибір гуртожитків і приватних номерів, і, як правило, вони набагато доступніші, ніж бронювання типового готелю. Більшість людей, як правило, залишаються лише на пару ночей у таких закладах. Хостели також можна знайти на пішохідних туристичних маршрутах, і багато з них не потрібно бронювати заздалегідь.

8) приватні готелі. Такий готель належить приватній компанії чи родині. Приватний готель є окремим закладом, а не частиною більшої мережі. Приватні готелі, як правило, менші, ніж мережеві готелі.

9) готелі Microstay. Відносно новий тип готелів, мікро-готелів, з'явився на ринку. Це безпрограшна ситуація. Вони дозволяють мандрівникам (особливо тим, хто подорожує у справах) відпочити на кілька годин без необхідності платити за нічліг, а також дозволяють готелям збільшувати свій дохід, оскільки номери потенційно можуть бути продані двічі за 24 години. Інші типи готелів пропонують варіанти мікроперебування, хоча є готелі, які існують виключно для цього типу подорожей.

10) мотелі. Мотелі – це типи готелів, які розташовані біля шосе – це

зазвичай американський тип проживання. Концепція проста – ви можете під'їхати прямо до своєї кімнати та припаркуватись на вулиці. Багато мотелів є незалежними, але є й мережеві мотелі.

11) тимчасові готелі. Ці готелі виготовлені із готових матеріалів і можуть бути швидко встановлені (потім демонтовані). Вони зручні та пропонують чудову альтернативу кемпінгу.

12) курортні готелі. Окрім проживання, курортні готелі пропонують басейни, ресторани, бари, магазини, спа, тренажерні зали, розваги, догляд за дітьми тощо. У багатьох є власний пляж із шезлонгами та парасольками. Курорти іноді є частиною готельних мереж (наприклад, Sandals або TUI), а іноді вони є незалежними курортами.

13) гірськолижні курорти. Пропонуючи все необхідне для ідеального катання на лижах, гірськолижні курорти мають житло, ресторани, бари, догляд за дітьми і гірськолижні схили. У них буде прокат лиж і магазин на території готелю. На більшості гірськолижних курортів також є інструктори [25; 19].

Головною функцією готельних підприємств є надання тимчасового житла.

Інших сегментом є заклади індустрії харчових продуктів і напоїв, до яких входять наступні елементи [28]:

1) Ресторани. Ресторани пропонують різноманітні страви, напої та послуги, а також місце, де можна поїсти в одному приміщенні. Хоча ресторани в основному призначені для того, щоб клієнти прийшли, замовили та поїли, деякі також пропонують послуги на винос.

2) Готелі. Готелі також мають ресторани, де здійснюється замовлення їжі та харчування. Такі послуги надаються окремо від послуг проживання та харчування безпосередньо гостей готелів.

3) Харчування. Послуги громадського харчування – це послуги харчування, які надаються в певному місці або у більш віддаленому місці, де їжа та напої не обов'язково є основною послугою. Приклади цього включають

харчування в парках, аренах, стадіонах, готелях, місцях проведення заходів та на певних видах громадського транспорту [26].

4) Бари. Бари – це місця, куди люди приходять випити, поїсти, провести деякий час. Бари зазвичай пропонують різноманітні алкогольні напої, а також безалкогольні напої та соки. Вони також пропонують легку їжу або закуски, які можна взяти з напоями. Деякі бари також пропонують розваги для гостей, коли вони насолоджуються напоями.

5) Кафе. У кафе пропонують гарячі напої, як-от чай і кава, а також прохолодні напої та легкі страви чи закуски.

Функціонал закладів ресторанного господарства зводиться до надання послуг харчування поза помешканням гостя.

За визначенням Х. Й. Роглєва готельно-ресторанні послуги не мають матеріальної форми та не підлягають зберіганню. Це складне і комплексне поняття, готельно-ресторанна послуга має суб'єктивне сприйняття через її невідчутності. Специфіка готельно-ресторанної послуги визначається особливостями і технологією обслуговування гостей. Тож готельно-ресторанні послуги характеризуються такими факторами як: мінливість якості, нерозривність виробництва і споживання, нездатність до зберігання [16].

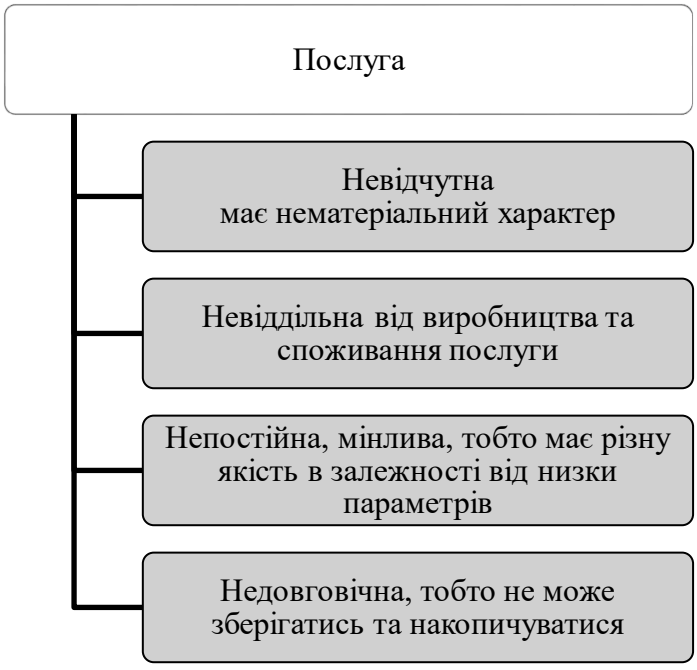


Рис. 1.1. Основні специфічні характеристики готельно-ресторанних послуг

Джерело: складено автором на основі [9]

Економічна сутність готельно-ресторанного бізнесу полягає у невловимому характері його діяльності. Тому що результатом діяльності не готовий продукт, а пропозиція особливого виду послуги [10].

Тож, готелі та ресторани є одним з найбільш важливих компонентів ширшої індустрії послуг, яка обслуговує клієнтів, які потребують розміщення та харчування поза будинком. Цей бізнес тісно пов'язаний з індустрією туризму та гостинності, хоча є помітні відмінності у масштабах. Власне кажучи, готель – це будівля або керована установа, яка надає гостям місце для нічлігу на короткий період та в обмін на гроші. Ресторан, з іншого боку, є будівлею або керованою установою, яка надає гостям послуги харчування на короткостроковій основі в обмін на гроші. Конкретні функції та послуги, що надаються гостям, можуть досить сильно відрізнятися від одного готелю чи ресторану до іншого, і власники готелів та ресторанів, як правило, прагнуть залучити певний тип клієнтів за допомогою своєї моделі ціноутворення та маркетингової стратегії або за допомогою низки послуг, які вони пропонують. Ключовим фактором успіху ресторанно-готельних закладів є рівень задоволеності клієнтів від отриманого досвіду. Крім того, обрана концепція закладу також є важливим фактором, що істотно впливає на вибір клієнтських сегментів та формування цінової політики [3].

Відповідно до останніх даних Служби статистики України, які опубліковані на порталі відкритих даних Дія протягом 2015-2020 років, до 2019 року відбувалося зростання обсягів реалізованих послуг суб’єктами готельно-ресторанної індустрії, із зниженням протягом 2020 року та наступним відновленням у 2021 році (рис. 1.2). Тож, у 2021 році відбулося значне зростання обсягів реалізованих послуг, яке перевищувало рівень допандемійних обсягів. При цьому таке відновлення стосувалася і підприємств і підприємців.



Рис. 1.2. Динаміка обсягів реалізованих послуг суб'єктами сектору тимчасового розміщення та організації харчування України за 2016-2021 роки

Джерело: складено автором на основі [11].

В Україні готельно-ресторанний бізнес відновлюється після шоку початку 2022 року внаслідок масштабного вторгнення російських військових, що призвело до безпрецедентних руйнувань та часткового захоплення об'єктів сфери гостинності. У 2023 році готельно-ресторанний бізнес ще відчуває на собі наслідки війни, але більшість закладів адаптувалися до нових умов ведення бізнесу, ставши хабом для переміщених осіб, передислокованих підприємств та пропонуючи послуги в режимі «тут і зараз» для непередбачуваного майбутнього України. Ресторани розширюють свої послуги з харчування поза приміщеннями, пропонуючи доставку, винос та кейтеринг [3].

Загалом коронавірус, який у всьому світі мав статус пандемії, призвів до світової кризи з її негативним впливом на індустрію гостинності. Щоб стримати поширення вірусу, країни в усьому світі вводили правила карантину, що призвело до тисяч скасованих відпусток. Уряди закрили готелі в першій

половині 2020 року. Багато готелів опинилися порожніми [24]. Це мало безпрецедентний вплив на галузь. За даними Statista, обсяг ринку готельно-ресторанного сектору в усьому світі досяг піку в 1,5 трлн доларів США у 2019 році. У результаті пандемії коронавірусу (COVID-19) обсяг готельно-ресторанного ринку впав до 930 мільярдів доларів США у 2020 році. У 2021 році розмір ринку, знову зріс майже до 720 мільярдів доларів США (рис. 1.3).

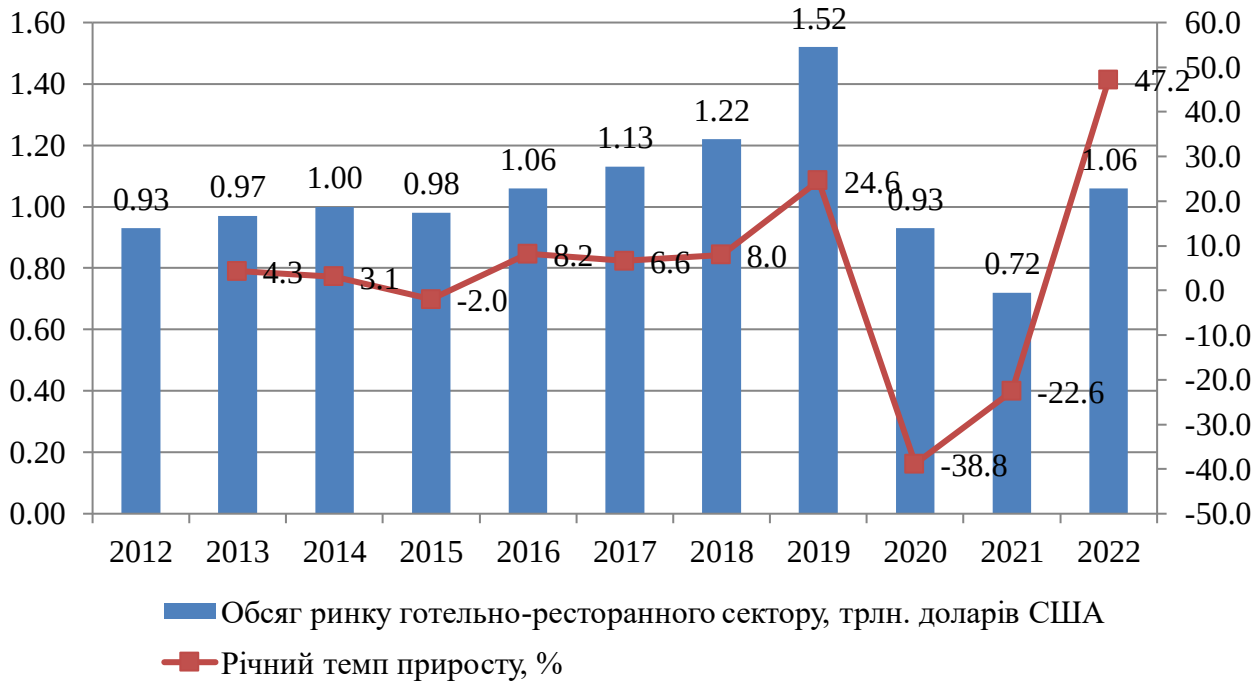


Рис. 1.3. Динаміка обсягу ринку світового готельно-ресторанного сектору

Джерело: складено автором на основі [29; 30]

Тож в результаті пандемії коронавірусу (COVID-19) розмір ринку впав нижче одного трильйона в 2020 і 2021 роках. У 2022 році розмір ринку за прогнозами, досягне 1,06 трильйона доларів США.

У найближчій перспективі великі технологічні фірми замінять більшість готельних брендів, оскільки вони можуть пропонувати технологічні рішення та створювати ринки для залучення клієнтів. Традиційна індустрія гостинності перетвориться на ринкові ніші (обслуговування певних типів клієнтів) або надзвичайно розкішний сектор (щоб готельно-ресторанні заклади могли

дозволити собі платити своєму персоналу розумну зарплату). Тож, далі визначимо основні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу для 2023 року [20]:

1. Відпустка та робочі місця в готелі. Сьогодні віддалена робота стала звичним явищем для багатьох співробітників. Це означає, що заклади гостинності перетворюються на віддалені робочі точки як для місцевих жителів, так і для мандрівників. Це чудова можливість для готелів і закладів харчування та напоїв скористатися цією тенденцією та адаптувати свої пропозиції відповідно до потреб і запитів цього сегмента, що розвивається. Для цього необхідні: велика кількість розеток, безкоштовний високошвидкісний WIFI, кімнати для переговорів і кейтеринг для кава-брейків.

2. Цілісна гостинність, здоров'я та благополуччя. Профілактична медицина та догляд за собою зараз у тренді. Індустрія оздоровлення перетворюється на бурхливий ринок з трильйонами доларів, і заклади гостинності мають хороші можливості, щоб взяти розвитку спа-послуг. На додаток до звичайних спа-пропозицій для краси та релаксації, стрімко зростає попит на технологію діагностики здоров’я та індивідуальні плани лікування, розроблені експертами, які проводять індивідуальні або групові сеанси для розвитку бадьорості, лікування, управління стресом, емоційної рівноваги, уважності та покращення сну.

3. Оцифрований досвід гостей. Додатки стають дедалі важливішими в тому, як власники готелів та ресторанів керують послугами, які вони надають своїм клієнтам, і тепер вони можуть контролювати багато аспектів циклу відвідування та досвіду. Сьогодні клієнтські послуги зазнають капітального перегляду завдяки більш широкому використанню технологічних опцій, таких як мобільна реєстрація, безконтактні платежі, голосове керування та біометрія.

4. Гіперперсоналізація. Сучасні гості почали очікувати, що їх визнають і ставитимуться як особистості. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть реалізувати гіперперсоналізацію, використовуючи такі технологічні платформи, як CRM і CEM, які використовують великі дані для створення

високоспеціалізованої індивідуальної взаємодії між гостем і закладом у великому масштабі. Постачальники готелів, туристичних послуг і ресторанів можуть опиратися на дані, щоб використовувати аналітичну інформацію про минулі звички клієнтів під час перегляду веб-сторінок або покупок, дозволяючи закладам адаптувати свої пропозиції та рекламні акції та автоматично надавати послуги, які люди шукають. Загалом діяльність готелів та ресторанів дедалі більше визначається використанням систем управління для моніторингу та оптимізації доходів, відносин з клієнтами, власності, каналів і репутації. Не кажучи вже про зростаючу важливість інтегрованого обміну повідомленнями, прогнозної аналітики, профілювання клієнтів і проміжного програмного забезпечення, яке прагне з'єднати будь-які різнорідні системи.

5. Досвід економіки та есенціалізму. Клієнти вимагають екстремальної персоналізації та унікальних вражень. Мандрівники все менше прагнуть демонструвати багатство, натомість воліючи витрачати гроші з розумом, цілеспрямовано та позитивно впливати на світ. Унікальний досвід, який приносить користь місцевим громадам у значущі способи, користується попитом, так само як і нішеві помешкання, авантюрний відпочинок.

6. Стратегія управління активами. Підхід до активів став поширеним у галузі. Поділ між управлінням операціями та активами нерухомості тепер дозволяє компаніям гостинності зосередитися на своїй основній діяльності, таким чином підвищуючи ефективність.

7. Штучний інтелект (AI). Чат-боти виявилися активом обслуговування клієнтів як під час процесу бронювання, так і під час відповідей на повторювані запитання. Це особливо важливо в такій галузі, як готельний бізнес, яка, як очікується, працюватиме 24/7.

ChatGPT [22], чат-бот, який використовує мовну модель GPT-3, розроблену OpenAI, вправно імітує універсальність людської розмови під час надання відповідей. 2023 рік – час, щоб почати просувати цю тенденцію, яка, безсумнівно, матиме важливе місце в індустрії гостинності майбутнього.

8. Відновлювана енергія. Тренд у сфері гостинності, який є актуальним і характерним для останніх років: «стабільність» знову займає свої позиції з акцентом на відновлювані джерела енергії. Останніми роками заклади гостинності робили невеликі кроки, приділяючи пріоритет видаленню одноразового пластику, усуваючи непотрібне споживання паперу завдяки квитанціям і зменшуючи харчові відходи, однак більш далекосяжні етичні та екологічні міркування формують рішення, які приймаються керівництвом готельно-ресторанного бізнесу, починаючи від стадії на стадії будівництва. Технології починають відігравати в цьому важливу роль, дозволяючи готелям відстежувати та зменшувати споживання енергії та води. Проблема полягає в тому, що для впровадження багатьох таких рішень потрібні значні кошти, а часто й простір. Проте підприємства, що працюють у готельно-ресторанному бізнесі, усвідомлюють, що це не тільки правильна дія з точки зору захисту навколишнього середовища, але й з огляду на нестабільний енергетичний ринок. Тож 2023 рік стане роком інноваційних відновлюваних джерел енергії.

9. Віртуальна та доповнена реальність (VR та AR). Виходячи з орієнтації на візуально привабливий контент, здається цілком природним, що компанії в індустрії гостинності повинні прагнути отримати вигоду від таких функцій, як віртуальні тури, створюючи цифрове середовище, у якому споживачі можуть уявити себе. Відеоролики з оглядом на 360 градусів ресторанної атмосфери, оточених зеленню терас кафе чи берегів готелів набувають популярності. Як завжди, підтримання низького порогу доступу є ключовим для охоплення якомога ширшої аудиторії матеріалами віртуальної реальності: зробити вміст доступним на різноманітних пристроях без необхідності використання гарнітури VR.

Таким чином, готельно-ресторанний бізнес передбачає надання послуг тимчасового розміщення або харчування поза власним помешканням за гроші. В Україні до пандемії сектор зростав, протягом 2019-2020 років готельно-ресторанна індустрія зазнала втрат через карантинні обмеження та зниження туристичних потоків, що відповідало загальносвітовому стану ринку

гостинності. У 2021 році галузь засвідчила швидку динаміку відновлення. У 2022 році внаслідок військового вторгнення російських військ індустрія опинилася у кризовому стані. У то же час у 2-й половині 2022 року заклади готельно-ресторанного бізнесу адаптувалися до умов ведення бізнесу в умовах війни, сектор почав відновлюватися. Основні тенденції розвитку готельно-ресторанної індустрії у 2023 році є залучення віддалених робочих місць; цілісна гостинність, здоров'я та благополуччя; оцифрований досвід гостей; гіперперсоналізація; досвід економіки та есенціалізму; стратегія управління активами; використання штучного інтелекту, відновлюваної енергії та віртуальної і доповненої реальності.

1.2. Методологія дослідження процесу формування стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Український готельно-ресторанний бізнес в нових умовах був змушений реагувати і вживати відповідні антикризові заходи. У той же час готельно-ресторанний бізнес має рідкісну можливість значного впливу, оскільки він є однією з небагатьох галузей, яка підключається як до глобальних галузей промисловості, так і до місцевих громад через свій ланцюг поставок. Співпраця має вирішальне значення для використання цієї можливості та подолання бар’єрів на шляху змін [23].

Згідно з результатами опитування готельєрів, проведеного Colliers International спільно з Vertex Hotel Group, близько половини (47%) опитаних представників п’ятизіркових готелів у кризовому стані вдавалися до комплексних заходів з метою зменшення збитків: переведення працівників у відпустку за свій рахунок, виведення з експлуатації номерного фонду, зменшення маркетингових бюджетів та інше. Найчастіше для зниження витрат співробітників відправляли у відпустку. Майже 30% опитаних скоротили від 50

до 150 співробітників, 45% відзначали, що скоротять до 10 робочих місць. Більше половини (61%) представників готелів з номерним фондом до 50 номерів планували скоротити до 10 робочих місць, ще 30% респондентів відзначали скорочення від 10 до 50 співробітників [15].

Необхідно зважати, що розвиток галузі перебуває у кризовому стані. У той же час галузь має всі передумови для швидкого відновлення після закінчення війни. Драйвери розвитку та зростання доходів від готельно-ресторанних послуг представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Драйвери розвитку та зростання доходів від готельно-ресторанних послуг

Джерело: складено автором на основі [32].

Зважаючи на те, що індустрія активно розвивається дослідницький ландшафт туризму та гостинності постійно розвивається теж, а сфера стає більш зрілою. Однією з особливостей, що домінують у цій еволюції, є поширення академічних журналів. Кількість журналів про туризм і гостинність зросла з менш ніж десяти до 1980-х років до приблизно 300 у 2017 році [32]. Різні журнали з туризму та гостинності є основним джерелом знань для

дослідників, студентів і практиків, які вивчають розвиток ринку готельно-ресторанних послуг [31]. Ще одним джерелом для дослідження розвитку ринку готельно-ресторанних послуг стають національні бюро гостинності щодо національних особливостей індустрії гостинності та міжнародні організації щодо світового розвитку гостинності [21].

Методика дослідження процесу формування стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу ґрунтується на сполученні методів галузевого аналізу і має за мету визначення національних особливостей в даній галузі та визначення особливостей адаптації підприємства до умов ведення бізнесу на певній території [7]. Ця методика має конструктивне спрямування, ґрунтуючись на можливостях ринку і включає такі основні етапи (рис. 1.5).

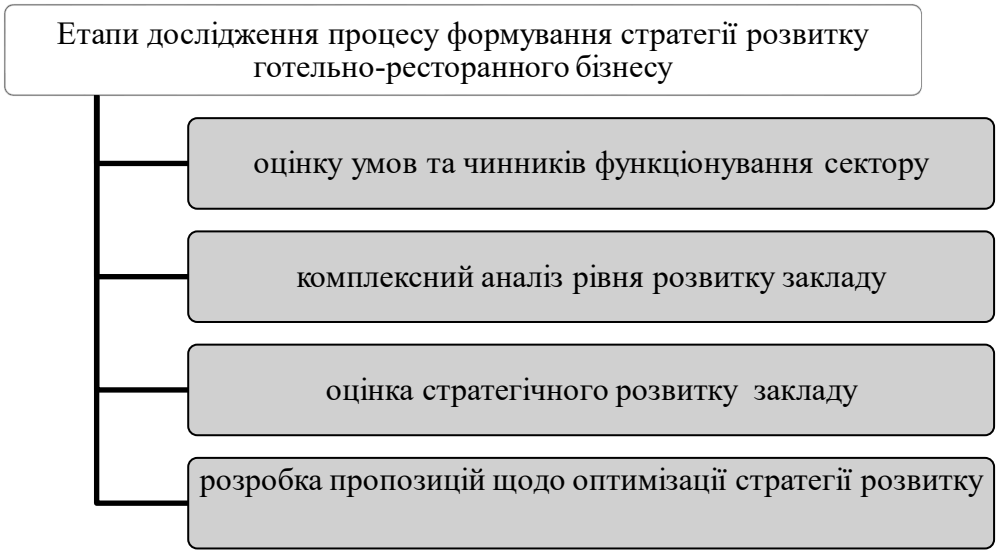


Рис. 1.5. Етапи дослідження процесу формування стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [7].

Загальна схема дослідження виглядає таким чином: на першому етапі добираються чинники, визначаються чинники та передумови розвитку підприємства, враховуючи стан розвитку готельно-ресторанної галузі. На наступних етапах визначаються перелік проблемних питань та викликів

функціонування закладу, виконується оцінка стратегічного розвитку ресторану із визначенням пріоритетних напрямків розвитку. На заключному етапі пропонуються пропозиції щодо оптимізації стратегії розвитку закладу.

У дослідження використовуються: аналіз, синтез, систематизація, порівняння, абстрактно-логічний метод тощо.

Таким чином, сучасний стан розвитку готельно-ресторанного бізнесу зумовлений негативним впливом коронавірусу. Тому у процесі дослідження необхідно зважати, що розвиток галузі перебуває у кризовому стані. Джерелами дослідження є журнали туризму та гостинності, національні бюро гостинності, статистичні дані міжнародних організацій, дані підприємства. Методика дослідження ґрунтується на сполученні методів галузевого та стратегічного аналізу і має за мету посилення стратегічної позиції закладу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ КОЗАЦЬКА РАДА

2.1. Характеристика закладу та його діяльності

Ресторан «Козацька Рада» знаходиться на Софіївській Борщагівці, (вулиця Соборна 14 – Додаток А).

У меню ресторану представлений широкий асортимент традиційних українських страв, які кухарі готують із натуральних, свіжих продуктів. Гостям подають холодні страви, салати, перші страви, гарячі закуски, гарніри, другі страви з м'яса, птиці, риби, соуси, борошняні вироби, десерти.

Акцент робиться на страви, запечені на грилі – шашлик «татарський» з телячої вирізки, шашлики зі свинячої вирізки та свинячої шиї, з курячого філе, із сома, а також люля-кебаб із телятини, свинячі реберця в пиві, перепілка, скумбрія, річкова форель на вугіллі, лосось і стейк з форелі. Фірмовими стравами ресторану є:

– фуа-гра від шеф-кухаря з грушею, малиною та журавлиною під червоним вином,

– банош із вершками, медом та родзинками,

– токан з крекерами та сиром,

– свинячі відбивні на реберці «Ситий Кум» з вершковим соусом, білими грибами, гірчицею, печеною картоплею, грибною ікрою, сиром та зеленню,

– кров’янка зі шкварками,

– закарпатські кремзлики з картоплею, шинкою, грибами, сиром та зеленню,

– дерун «Для Отамана» з телячим язиком та грибами, гречкою з печінкою [14].

Меню бару включає асортимент домашніх напоїв – хлібний квас, відвар із сухофруктів, журавлинний морс, свіжі фрукти, а також міцний алкоголь, настоянки, розливне та наливне пиво, вина України, Грузії, Франції, Італії, Чилі, Португалії. У будні в закладі готують комплексні бізнес-ланчі. Тут часто грає жива музика, а також проводяться банкети, весілля, сімейні та корпоративні свята [14].

Крім цього заклад пропонує наступні додаткові послуги:

1) Бізнес ланчі;

2) Жива музика;

3) Відкритий майданчик/Літня тераса;

4) Стоянка;

5) Wi-Fi;

6) Дискотека,

7) корпоративні заходи та спеціальні пропозиції для святкування визначних подій тощо [14].

Заклад працює із 2009 року. У закладі працюють професіонали-кухарі – продовжувачі славних традицій своїх предків. Конкурентною перевагою закладу є різноманітність та оригінальність меню, всі страви якого готуються тільки з найсвіжіших високоякісних продуктів [14].

Цінова політика закладу помірна:

– фірмові страви коштують 100-260 грн.;

– страви з мангал меню коштують 100-200 грн.;

– холодні страви коштують 80-350 грн.;

– порція салату коштує 150-300 грн.;

– гарячі закуски коштують 90-220 грн.;

– перші страви коштують 100-150 грн.;

– гарніри коштують 60-120 грн.;

– другі страви коштують 130-300 грн.;

– соуси коштують 25-50 грн.;

– напої власного виробництва коштують 25-150 грн. за порцію;

– десерти коштують 110-170 грн.;

– банкетні страви коштують 50-250 грн.;

– спиртні напої коштують 100-880 залежно від виду напоїв за 100 мл. [8].

Винна карта закладу містить вина із Грузії, Чилі, Франції та Італії [8].

За реєстраційною формою заклад працює як ФОП Майстренко І.О., який зареєстровано як ФОП 5.03.2002, тобто підприємець працює на ринку 21 рік 2 місяці.

Види діяльності ФОП Майстренко І.О. представлено на рис. 2.1.

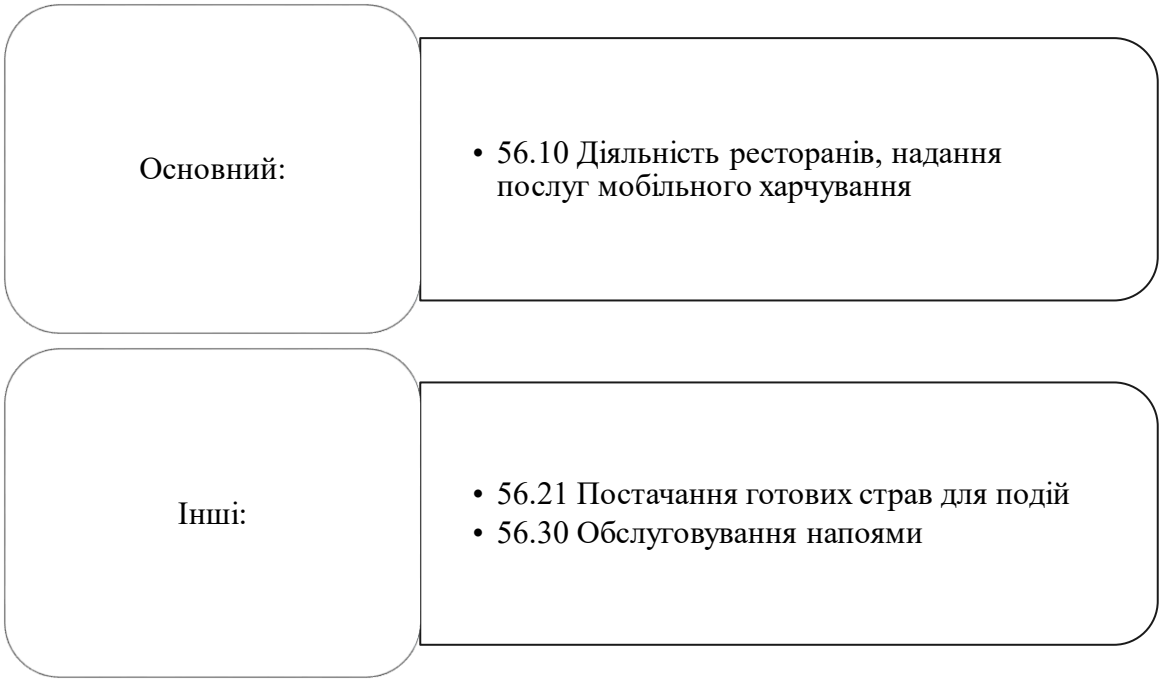


Рис. 2.1. Види діяльності ФОП Майстренко І.О.

Джерело: складено автором на основі [18].

Ідентифікаційний код ФОП Майстренко І.О. – 2575614438 [17].

У табл. 2.1 представлено основні дані економічної діяльності (за 2019-2022 роки).

Таблиця 2.1

Основні показники економічної діяльності ресторану «Козацька Рада» за 2019-2022 рік, тис. грн.

№ п/п	Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміни у 2022 до 2019 рр., +/-
1	Дохід	12109,0	3875,9	4156,9	4789,9	-7319,1
2	Чистий прибуток	565,7	-2125,4	125,4	835,1	269,4
3	Активи	2050,4	2093,8	2106,6	3610,6	1560,2
4	Зобов'язання	494,9	2663,7	2124,5	3345,4	2850,5
5	Власний капітал	1555,5	-569,9	-17,9	265,2	-1290,3

Джерело: складено автором за матеріалами компанії

Як бачимо, у 2022 році підприємство не досягло допандемійного рівня обсягу виручки в 12,1 млн. За 2020 рік обсяг збитків ресторану склав 2,1 млн. грн. За результатами 2021 року ресторану вдалося при незначному збільшення обсягу виручки від реалізації забезпечити прибуткову діяльність закладу. Розрахунок динаміки рентабельності ресторану представлено на рис. 2.2.

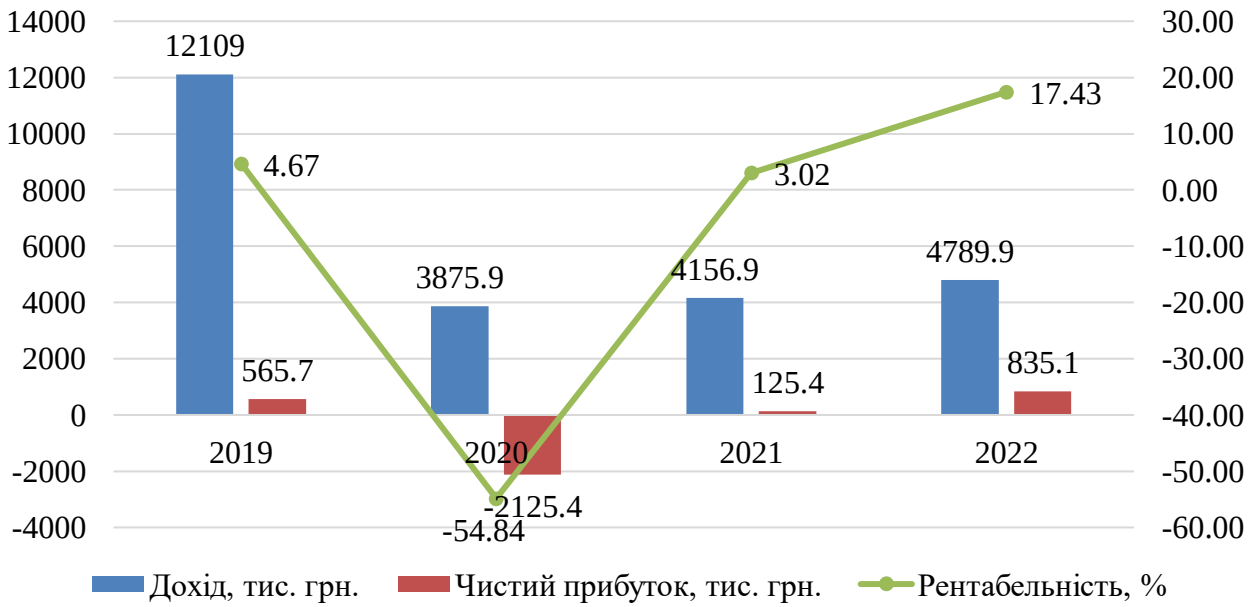


Рис. 2.2. Динаміка рентабельності ресторану «Козацька Рада»

Джерело: складено автором за матеріалами компанії

Оптимізована бізнес-модель у 2022 році дозволила ресторану досягти рентабельності в 17,43%, що є вищим показником, ніж значення у 2019 році.

Далі проаналізуємо рівень завантаженості закладу. Динаміка завантаженості закладу залежить від часу: 10-12 годин – це сніданки; 13-15 годин – це обідня завантаженість і вечірні години піку складають 18-20 годин. У вихідні дні вечірня завантаженість досягає 100% (рис. 2.3).

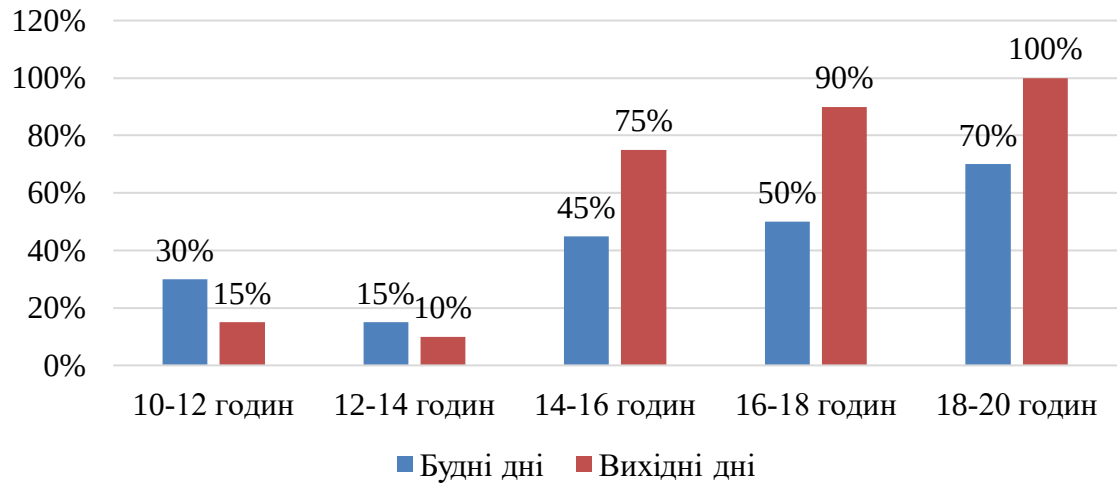


Рис. 2.3. Рівень завантаженості ресторану «Козацька Рада»

Джерело: складено автором за матеріалами компанії

Заклад не має сезонності. Зазвичай люди проводять у ресторані «Козацька Рада» 1-2 год. Прогнозована кількість споживачів у будні складає 40-50 осіб, у вихідні 100-120 осіб.

На кожну страву у ресторані є розроблена технологічна карта, якою користується кухар.

Процес операційної діяльності ресторану «Козацька Рада» передбачає управління трьома основними процесами: постачання, виробництво їжі та обслуговування гостей (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Основні елементи операційного процесу ресторану «Козацька Рада»

Джерело: складено автором за матеріалами компанії

Відповідальною особою за складське та тарне господарство ресторану є комірник. Ресторан має широку мережу постачальників. Поставки відбуваються щоденно відповідно до складеного графіку дистриб'юторських мереж та поданих заявок. Загалом процес постачанням має наступну схему (рис. 2.5).

Таким чином, ресторан має наступний розподіл обов'язків щодо організації процесу постачання:

1) Адміністратор – формує замовлення та організовує співпрацю та комунікацію із постачальниками, регулює їх склад та періодичність постачання;

2) Головний Кухар відповідальний за визначення потреби у продуктах. Він проводить щоденний контроль залишків. Головний кухар є відповідальною особою за повноту наявності сировини та напівфабрикатів та необхідних продуктів й інгредієнтів для організації безперебійної роботи

закладу та забезпечення виробництва всіх страв відповідно до меню. У разі перебоїв із доставкою певної сировини Адміністратор повідомляє Головного кухаря, а Головний кухар у свою чергу дає розпорядження щодо розміщення страв із даними інгредієнтами у Стоп-лист. Адміністратор доводить офіціантам перелік страв із Стоп-листа.

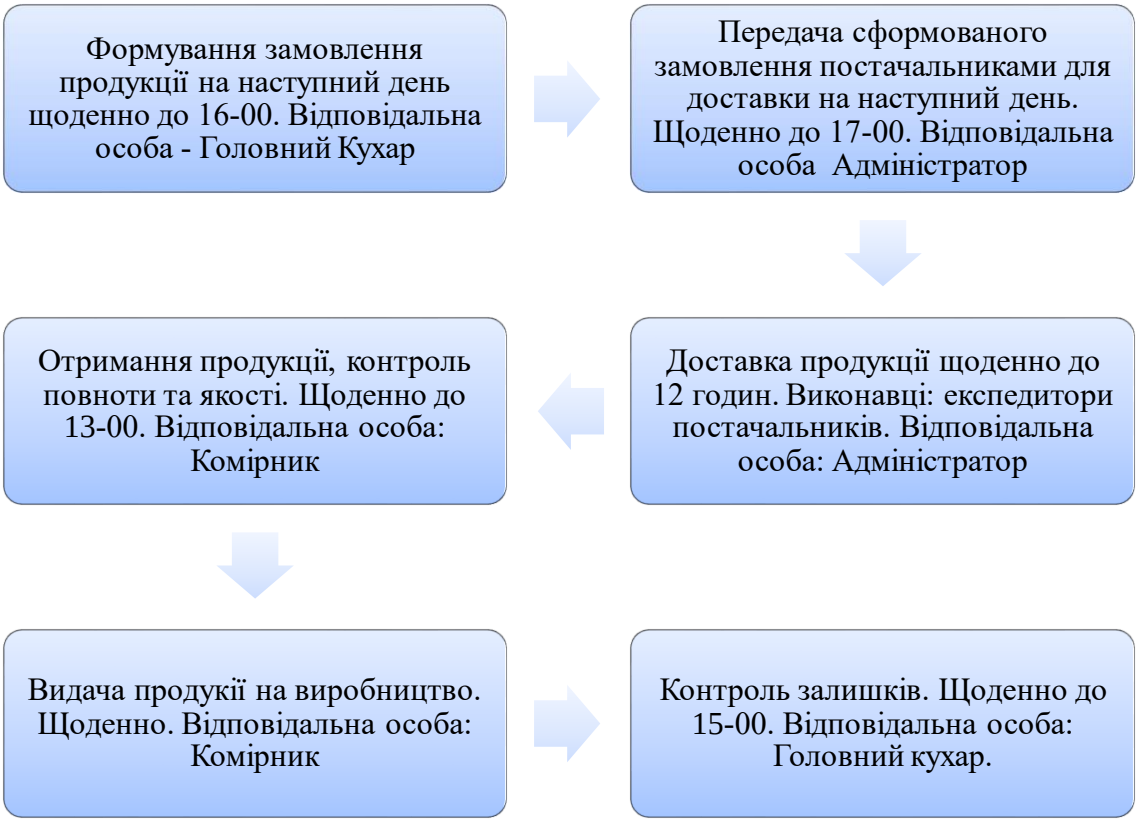


Рис. 2.5. Схема організації процесу постачання ресторану «Козацька Рада»

Джерело: складено автором за матеріалами компанії

3) До обов'язків комірника входить контроль надходження товарів, ведення складського обліку та забезпечення належних умов зберігання кожного виду продукції, контроль безперебійної роботи складського та холодильного обладнання.

Прийомка товарів комірником відбувається по кожній поставці відповідно до накладних постачальників. Товар перевіряється на повноту та

відповідність відповідно до накладної постачальника та сформованого напередодні замовлення. У разі відхилення комірник повідомляє Адміністратора та складає акт до накладної щодо виявлених розбіжностей. Далі Адміністратор узгоджує із постачальником додаткове постачання або повернення зайвої чи невідповідної продукції. Також комірник перевіряє якість товарів та дотримання температурного режиму. У разі недотримання умов поставки, товар не приймається. Комірник повідомляє Адміністратора. А Адміністратор, у свою чергу, узгоджує це питання із постачальником, або виконує екстрене замовлення у альтернативного постачальника. У разі, якщо товар відповідає якісним вимога, комірник складає накладну на оприбуткування. Після ретельної перевірки товару, товар вивантажується експедитором постачальника. Комірник розміщує отриманий товар у відповідне обладнання. Ресторан має одне складське приміщення із необхідним обладнанням, у тому числі і холодильним.

Контроль умов зберігання відбувається із моменту прийому товарів до моменту потрапляння їх на стіл гостя. У ресторані використовується подвійний контроль: Комірник контролює процес зберігання на складі, а Головний кухар контролює від моменту отримання продуктів зі складу до моменту подачі гостю.

У обов’язки комірника входять періодичні перевірки тари та упаковки продуктів, контроль герметичності та режимів зберігання, роботи складського та холодильного обладнання. У ресторані «Козацька Рада» комірник також стежить за товарним сусідством продуктів. Загалом складське господарство ресторану організовано на високому рівні відповідно до норм законів задля забезпечення якості кінцевих страв.

Ресторан «Козацька Рада» не має окремого заготівельного цеху. Кухня ресторану має спеціалізоване робоче місце «Заготовки». Щоденно Головний кухар визначає потребу у заготовках і надає розпорядження щодо об’ємів та переліку необхідних заготовок, який роздруковується та розміщується на інформаційному стенді робочого місця «Заготовки». Кожні три години

Головний кухар здійснює моніторинг якості та наявності заготовок і коректує розпорядження щодо необхідної їх кількості та об’єму.

Підготовлюються інгредієнти для супів, салатів, десертів, соусів, напоїв, розробляється м’ясо та риба.

Виконані заготівлі розміщуються у окремих спеціалізованих контейнерах із маркування дати та часу виготовлення. Контроль якості та термінів придатності заготовок здійснює Головний кухар. При зберіганні заготовок виконується дотримання температурного режиму, вологості повітря та освітлення. Для кожної категорії товарів свої вимоги зберігання. Зберігання заготовок теж виконується із дотриманням правил товарного сусідства в громадському харчуванні. Готові напівфабрикати зберігаються в окремому холодильнику.

Операційні дільниці у структурі кухні ресторану забезпечують послідовність технологічних процесів обробки продуктів за мінімальної протяжності функціональних зв’язків та відсутності перетину технологічних та транспортних потоків. Дільниці прохідні. Кухня розміщена у окремому приміщенні, двері до якого знаходяться позаду бар-стійки.

Так як у кухні ресторану об’єднанні в одному приміщенні дільниці з різними температурно-вологими режимами та миючими різного призначення використовується спеціальне обладнання, яке дозволяє забезпечити в місцях обробки та приготування страв задані параметри внутрішнього середовища. При цьому дільниці розділені бар’єрами заввишки до 1,6 м [13].

Персонал кухні включає: Головний кухар, помічник головного кухаря, 2 кухарі гарячого цеху, 2 кухарі холодного цеху, 2 кондитери, 2 кухарі заготовки, 4 помічники кухаря. Працівники працюють позмінно. Мінімальна чисельність зміни складає: 7 кухарів. Також ресторан має 3 працівники посудомийки, які працюють по змінно.

Кожний кухар має власний кухарський ніж. Крім цього кухня має повний комплект ножів для професійної кухні із професійної серії. Ножі зберігаються

на магнітній полиці у вертикальному положенні. Кожний кухар має закріплені за ним обробні дошки, які застосовуються для різних видів продуктів.

Загалом кухня правильно організована, а кухонний ресторанний простір полегшує роботу персоналу ресторану «Козацька Рада» та допомагає уникнути проблем під час перевірки санепідемстанції.

Приміщення роздавальної ресторану з офіціантами має безпосередній зв'язок з гарячим та холодним цехами, приміщенням для різання хліба, сервізного, мийного столового посуду та буфетом. У роздавальній передбачене місце для встановлення касових апаратів та умивальнику для офіціантів. Ширина роздавальної частини приміщення понад 2 м.

Фарбування стін, перегородок, конструкцій та обладнання на кухні виконано у світлих холодних тонах сірого кольору, щоб навколишнє оточення не тиснуло на психіку персоналу. Підлога кухні – гладка, без щілин, вибоїн, з зручною для миття поверхнею, з ухилом підлоги до трапів.

Далі опишемо детальніше предмети праці – обладнання кухні ресторану. Теплове обладнання ресторану має мінімальний комплект, який вміщує електричні плити, конвекційну піч, гарячу шафу, пароконвектомат, гриль та фритюрницю. Духові шафи розташовані вздовж стіни. Печі та плати розміщено у центрі кухонної зали на суміжному просторі з робочою поверхнею. Найважливішим атрибутом кухні є плити. До холодильного обладнання входять холодильні та морозильні шафи, льодогенератор. Холодильні шафи найбільш габаритне обладнання, тому розміщене вздовж стіни. До них наявний вільний доступ із будь-якої зони кухні. На кухні встановлено посудомийне обладнання.

До механічного обладнання ресторану входять: м'ясорубка, овочерізка, міксер, блендер, слайсер. Столи, стелажі, полиці та мийні ванни виконані із нержавіючої сталі. Кухня ресторану, спроектована у відповідність до ергономічних принципів щодо мінімізації кількості рухів працівників.

Зона видачі готових страв має оптимальний розмір, щоб одночасно містилося кілька страв. Обслуговуючий персонал не товпиться і не заважає

один одному. Роздавальний стіл знаходиться максимально близько до виходу в зал ресторану, щоб офіціанти не заважали спільній роботі кухні.

Все обладнання – сучасне та ресурсоощадливе.

Кухня має сучасну вентиляцію, яка призначена для охолодження та очищення повітря задля якісного зберігання продуктів у процесі їх обробки. У холодному цеху окремо є робоча поверхня, яка забезпечує охолодження.

Для працівників закладу є окреме приміщення гардеробної та туалет для працівників.

Обслуговування клієнтів здійснюється офіціантами та барменом. Керує процесом – Адміністратор.

Офіціант ресторану «Козацька Рада» у процесі обслуговування відвідувачів здійснює наступні обов'язки:

- приймає замовлення від відвідувачів, допомагає відвідувачам у виборі страв;
- сервірує і оформлює стіл;
- розподіляє замовлення, виходячи із спеціалізації, між кухарями (страви) та барменами (напої).
- подає страви, які замовив клієнт.
- своєчасно змінює скатертин, серветки у міру їх забруднення;
- виконує розрахунок суми замовлення, подає відвідувачу і здійснює повний розрахунок.

До того ж офіціанти повинні мати хорошу пам'ять, адже верхом майстерності вважається не записування, а запам'ятовування замовлення.

Бармен ресторану «Козацька Рада» – це співробітник, який обслуговує відвідувачів, готує коктейлі та наливає пиво.

При обслуговуванні відвідувачів в обов'язки бармена входять наступні позиції:

- прийом замовлень від відвідувачів (ввічливо і тактовно, обов'язково вітається);
- консультує відвідувачів із питань замовлення страв, напоїв;

- обслуговує клієнтів за барною стійкою, інформує їх про наявний асортимент, допомагає у виборі;
- готує напої: алкогольні, безалкогольні, коктейлі, гарячі;
- розраховує клієнта.

Також бармен оформлює та слідкує за оформленням вітрини і барної стійки, підтримує порядок на робочому місці й отримує необхідні товари і напоїв на складі, приймає участь у формуванні замовлень у постачальників.

При вході клієнта у заклад офіціант допомагає обрати стіл, подає меню та приймає замовлення, повідомляючи про час очікування.

Тож, за своїм концептом заклад є рестораном української кухні. Фішкою закладу є страви національної української кухні, приготовані кухарями на високому рівні, а також широкий асортимент страв. Операційний процес ресторану включає три основні елементи: складське господарство, виробництво страв та обслуговування гостей. Щодо організації складського та виробничого процесу, то ресторану «Козацька Рада» дотримується встановлених норм та стандартів, що дозволяє організовувати процес виробництва страв на високому рівні.

2.2. Оцінка стратегічного розвитку ресторану Козацька рада

Стратегія розвитку ресторану «Козацька Рада» передбачає лідерство у сегменті традиційної української Кухні у передмісті Києва (район Борщагівка) .

Продуктова політика містить широкий асортимент страв основного меню та спеціалізовані страви для банкетного меню. Збутова політика закладу включає реалізації послуг харчування у закладі.

Цільовим сегментом ресторану «Козацька Рада» є наступний сегмент споживачів:

– сімейний стан: сімейні пари;

– вік: 35-50 років;

– наявність дітей: із дітьми;

– дохід: середній та вище середнього;

– уподобання: поціновувачі традиційної української кухні.

У процесі своєї діяльності ресторан дотримується чинного законодавства, нормативів та стандартів безпеки харчування та санітарних норм приготування та зберігання продуктів, інгредієнтів та готових страв та інших нормативних актів.

Керує закладом Директор, а управляє процесами у залі адміністратор, якому підпорядковується бармен, який відповідає за обслуговування в залі. Кухнею керує Головний кухар, який відповідає за організацію процесів кухні та приготування страв від замовлення інгредієнтів до видані готових виробів. Тож організаційна структура ресторану «Козацька Рада» представлена на рис. 2.6.

.

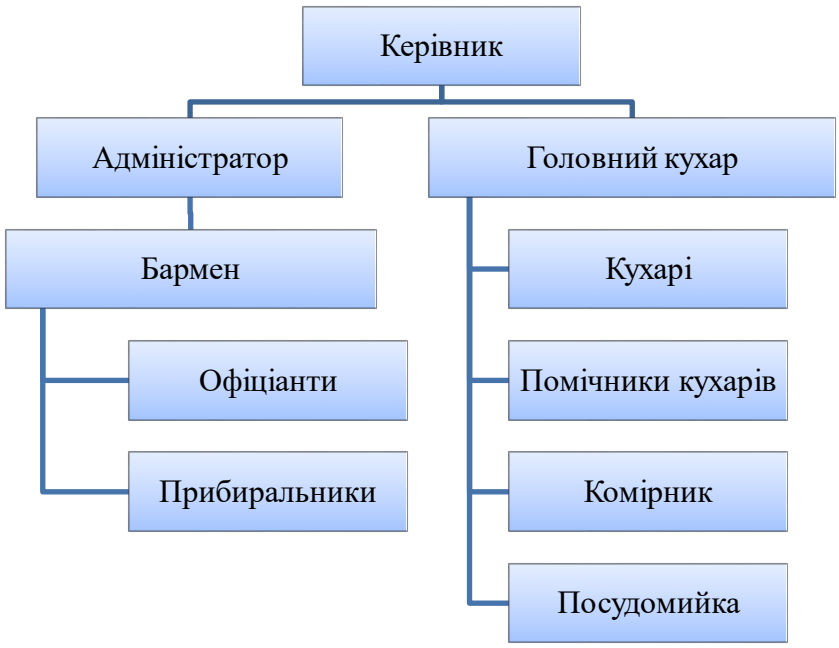


Рис. 2.6. Організаційна структури ресторану «Козацька рада»

Джерело: складено автором за матеріалами компанії

Оперативний контроль за якістю обслуговування клієнтів у залі здійснює бармен, а оперативний контроль за якістю страв та інгредієнтів покладено на Головного кухаря (Шеф-кухаря).

Щоденно здійснюється планування обсягів закупівель шеф-кухарем залежно від складських залишків та прогнозів потреби. Бармен закладу щоденні готує звіт про обсяги реалізації послуг.

Персонал приймається за рекомендаціями із наявним досвідом роботи у подібних закладах. Стажування нового працівника триває 10 днів. До роботи працівники допускаються після контролю знань меню та основних процесів приготування страв, стандартів обслуговування клієнтів, оформленням санітарної книжки. Загалом заклад має постійний склад персоналу.

Професійне навчання пропонується шеф-кухарю, в основному це майстер-класи, які проходять у м. Києві. Працівники отримують заробітну плату. Заробітна плата, кухарів, посудомийки, прибиральниці та офіціантів складається із денної ставки. Отримані чайові формують преміальний фонд, який розподіляється між офіціантами та кухарями щоденно в кінці дня. Заробітна плата Адміністратора, Бармена та Головного кухаря складається із основної заробітної плати та бонусів залежно від обсягів продажу ресторану. Загалом кадрова політика закладу виважена, про що свідчить відсутність плинності кадрів.

Бачення ресторану: наша кухня – це Ваше здоров'я, а Ваше здоров'я – це наш прибуток.

Установа є просторою упорядкованою територією з великим будинком, який витриманий у закарпатському стилі. До послуг гостей:

– велика банкетна зала місткістю 150 осіб. Зал має оновлений ремонт в колоритному українському інтер'єрі, Ідеально підходить для святкових подій XL-формату. Зал просторний та вишуканий, при цьому зберігається домашня атмосфера. Так як заклад зручно розташувався у передмісті Києва в селищі Софіївська Борщагівка, то це дозволяє гарно посвяткувати визначну подію подалі від міської метушні та ближче до заміського колориту;

– мала банкетна зала місткістю 50 осіб. Пропонується бенкетне меню, бездоганне обслуговування і допомога в організації свята. Ідеально підходить для сімейного свята, ювілея, дня народження, корпоратива, професійного свята,

компактного весілля. Шеф-кухар запропонує справжні шедеври національної кухні, а дбайливий персонал ресторану нікого не залишить без уваги протягом усього свята;

– затишні зруби на літньому майданчику. На території закладу розташовані окремі котеджі, виконані із дотриманням традиційного українського колориту[2]

Колоритний інтер'єр ресторану виконаний у староукраїнському стилі – побілені стіни, прикрашені розписом на козацьку тематику, різьблені меблі та прикраси з натурального дерева темних порід, стельові балки, вишиті скатертини, рушники та елементи декору ручної роботи.

Здійснює організацію та контроль обслуговування споживачів ресторану Адміністратор, який керує роботою офіціантів, барменів та прибиральників. При обслуговування ресторан використає офіціанту форму.

Технологічна схема організації обслуговування ресторану представлена на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Технологічна схема надання послуг ресторану «Козацька Рада»

Джерело: складено автором за матеріалами компанії

Оцінка закладу складає 4,4 за відгуками 2274 клієнтів за даними Google maps [6].

За даними порталу Restaurantguru.com заклад займає 26 місце серед інших ресторанів у Софіївській Борщагівці.

Ресторан позиціонує себе як ідеальне місце для відпочинку та смачної їжі. Затишний сучасний інтер'єр, смачна кухня і неповторна подача страв складають основні послуги закладу. Заклад має також широкий вибір напоїв. Заклад пропонує безкоштовний доступ в Інтернет.

Переваги ресторану для клієнтів наведено на рис. 2.8.

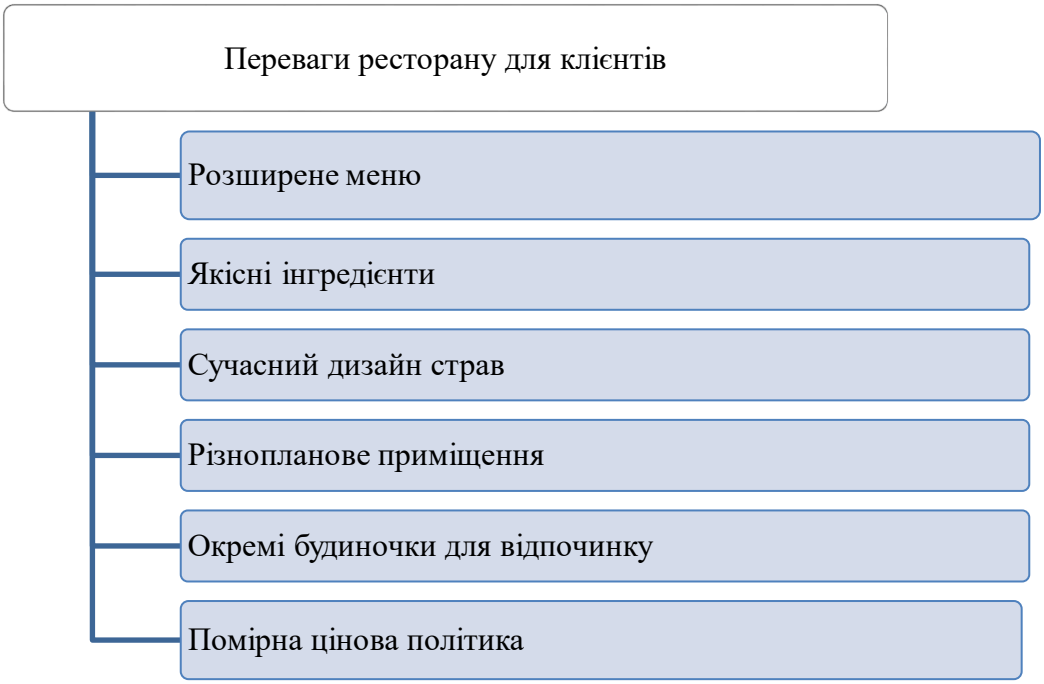


Рис. 2.8. Переваги ресторану «Козацька Рада»

Джерело: складено автором за матеріалами компанії

Далі проаналізуємо культуру обслуговування у ресторані за наступними критеріями: зовнішній вигляд персоналу; поведінка персоналу; інтер'єр ресторану; сервірування столу; подача страв; вибір страв та розрахунок клієнта.

Аналіз виконаємо із використанням бальної оцінки (максимум 10 балів) на основі здійснення спостереження у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Оцінка культури обслуговування у ресторані за 10-бальною шкалою

№ п/п	Параметр	Оцінка
1	Зовнішній вигляд персоналу	7
	- одяг (ошатний, дотримання одного стилю)	7
	- акуратність зачіски (прибране волосся)	7
	- руки (наявність печаток, чисті руки, акуратний манікюр)	7
2	Поведінка персоналу	7
	- зоровий контакт із гостем	8
	- посмішка при обслуговуванні	7

	- мімікрія (доброзичливий вигляд)	6
	- ввічливість	7
3	Сервірування столу	9
	- правильність та доречність сервірування столу	10
	- наявність необхідних приборів та вчасна їх заміна у разі необхідності	8
4	Страви та їх подача	8
	- швидкість та черговість подачі	6
	- дотримання температурного режиму подачі	8
	- дизайн страв та посуду	10
5	Вибір страв та розрахунок клієнта	8
	- знання офіціантом меню та складників страв, особливостей приготування	6
	- алгоритм здійснення розрахунку	10
6	Інтер’єр приміщення	9
	– комфорт	9
	– зручність	10
	– гармонійність інтер’єру	10
	– інклюзивність	7

Джерело: складено автором

Таким чином, отримані оцінки зобразимо на рис. 2.9.

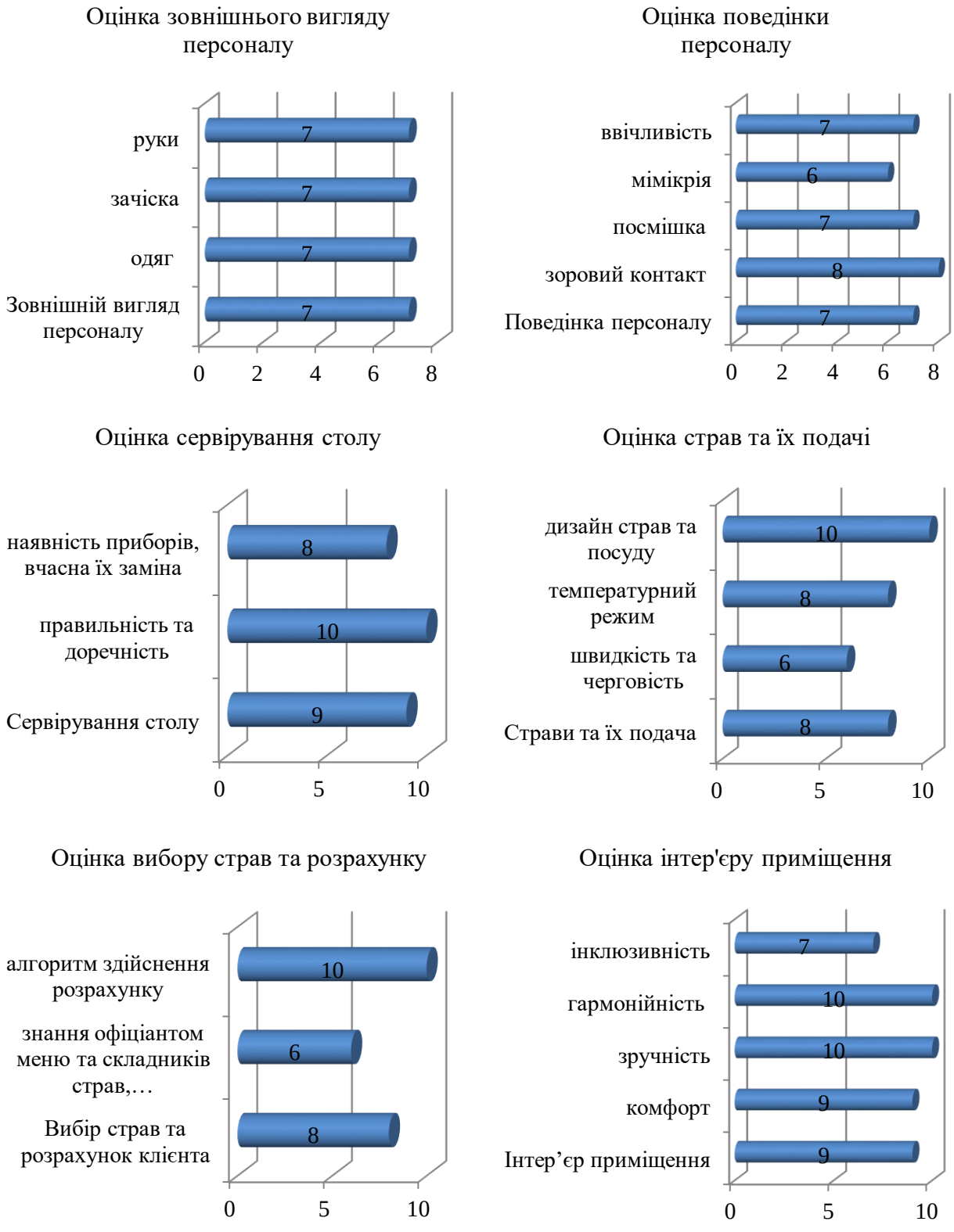


Рис. 2.9. Оцінка параметрів рівня обслуговування ресторану «Козацька Рада»

Джерело: складено автором

На основі наведеної вище інформації проведемо графічну оцінку рівня обслуговування послуг ресторану для визначення слабких місць та проблемних зон у ресторанному сервісі закладу (рис. 2.10).

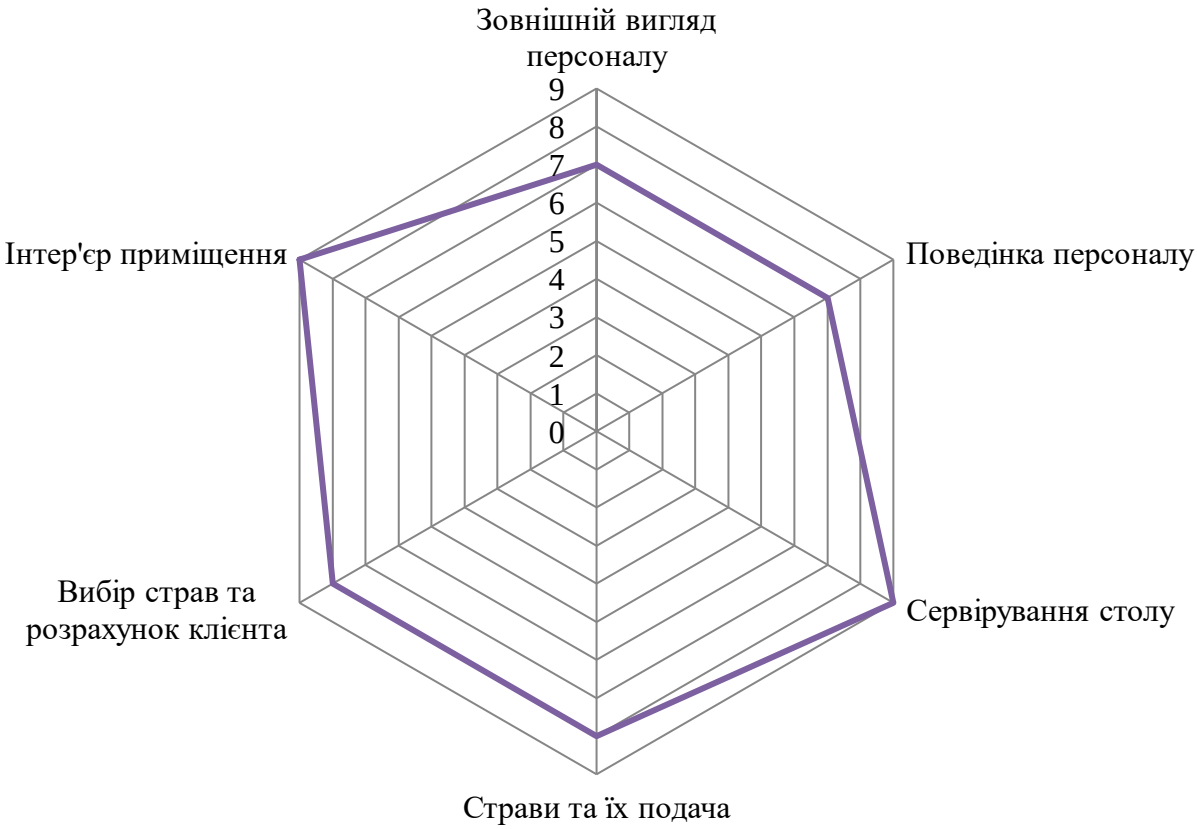


Рис. 2.10. Загальна оцінка якості обслуговування ресторану «Козацька Рада»

Джерело: складено автором

Як бачимо, слабкими місцями обслуговування ресторану є зовнішній вигляд персоналу та його поведінка. До того ж у параметрах вибір страв та подача страв саме людський фактор зумовив нижчий рівень оцінки. Так, швидкість та температурний режим страв і знання меню – це теж прогалини саме у роботі із персоналом ресторану. Таким чином, ресторану необхідно посилити роботу із обслуговуючим персоналом, насамперед офіціантами.

Для загальної оцінки стратегічного розвитку ресторану «Козацька Рада» застосуємо систему показників, запропоновану О.О. Задовською та

Л.П. Артеменко [4]. Результати оцінки представимо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка стратегічного розвитку ресторану «Козацька Рада»

№ п/п	Показник	Оцінка за 5-бальною системою	Примітка
1	Стратегічний напрямок (місія, цінності, бачення, стратегія)	4	Не визначено місію та принципи, не встановлено чіткі стратегічні цілі
2	Фінансовий напрямок	5	
3	Споживчий напрямок	3	Не здійснюється доставка
4	Напрям внутрішніх процесів	5	
5	Напрям навчання та зростання	4	Необхідно посилення процесів навчання офіціантів

Із проведеного дослідження можемо підсумувати, що, ресторан «Козацька Рада – це перспективний та прибутковий заклад ресторанного сектору передмістя Києва із затишним інтер'єром та якісним обслуговування. Проте проведений аналіз дозволив виявити наступні проблеми діяльності ресторану «Козацька Рада», а саме: відсутність визначеної місії та принципів діяльності, не встановлено чіткі стратегічні цілі, не пропонуються послуги доставки, потребує покращення система навчання офіціантів.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ КОЗАЦЬКА РАДА (ФОП МАЙСТРЕНКО І.О.) В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Враховуючи виявлені проблеми у попередньому розділі, запропонуємо для ресторану «Козацька Рада» наступну місію: смачно нагодувати відвідувачів.

Запропонуємо наступні цінності ресторану «Козацька Рада»:

– дотримання традицій;

– поєднання мальовничого місця розташування, оригінального інтер'єру, високого рівня обслуговування, і, звичайно ж, якості та оригінальності кухні;

– клієнтоорієнтованість.

Для навчання офіціантів запропонуємо 1 раз на місяць запровадити практичні тренінгу із кейсовим навчанням.

Головним напрямом подальшого розвитку ресторану «Козацька Рада» повинно стати запровадження послуг доставки.

Основною сучасною загрозою діяльності підприємства сфери громадського харчування в Україні є безпека клієнтів при відвідуванні закладу через загрозу ракетного удару в умовах ведення війни росією. Так, сьогодні Україна загалом, а більше всього сфера громадського харчування, стикається із значними втратами внаслідок поширення пандемії та спричинених нею карантинних заходів протягом 2020-2021 року та через російське широкомасштабне вторгнення на початку 2022 року. Тож в майбутньому, задля убезпечення функціонування бізнесу за умов можливих ракетних загроз підприємствам сфери громадського харчування необхідно розробити, запровадити та популяризувати канал збуту по адресній доставці їжі із закладу з метою не накопичувати клієнтів фізично в одному місці через відсутність поруч бомбосховища. Крім того доставка їжі із закладу харчування – найважливіший і актуальний тренд останніх років тільки посилюється у 2023

році через питання безпеки клієнтів та їх побоювання перебувати у ресторанних закладах, а використання системи автоматизації доставки буде вагомим плюсом при запуску даної опції в закладі.

Культура доставки їжі і онлайн-замовлення розвивається неймовірно швидкими темпами, це пришвидшилося під час пандемії, коли заклади закривали для відвідин, і дозволяли працювати тільки на винос або на доставку (крім доставки алкоголю і продажу напоїв на винос). Крім доставки з звичайних закладів, зростає число замовлень з «віртуальних» ресторанів, які не приймають офлайн-гостей і готують виключно для доставки. Одна з нових ідей на ринку – «хаби» для віртуальних закладів – це кухні різних ресторанів, розміщені під одним дахом, і між ними рухаються окремі автономні автомобілі, які формують замовлення і доставляють їх до споживачів. Це здешевлює витрати закладів та робить доставку більш доступною для відвідувачів [1, с. 119].

На популяризацію доставки їжі додому впливає безліч різних чинників, і економічних та психологічних. В умовах, коли українцям доводиться більше працювати, щоб забезпечити звичний рівень життя, вони хочуть економити час на приготуванні їжі. По-друге, незважаючи все ж на складне становище, багато хто хоче себе побалувати і зробити собі приємність – з'їсти улюблену ресторанну їжу, але дешевше і вдома. Максимально швидкі продажі через онлайн – це ще один тренд, який активно– підтримують системи автоматизації бізнесу [12].

Запропонуємо наступні умови доставки страв ресторану «Козацька Рада»:

– швидке підтвердження замовлення менеджером і передача його на приготування на кухня;

– доставка по м. Києву за будь-якою адресою з 10:00 до 22:00;

– безкоштовна доставка при замовленні від 1000 гривень;

– використання термосумок для доставки, що зберігає потрібну температуру страв;

– доступні ціни при збереженні високої якості страв.

Крім того, Ресторан «Козацька Рада» має власну сучасну і технологічну кухню, що дозволяє на 100% дотримуватися технології приготування страв. Для страв використовуються лише свіжі, якісні продукти, що поставляються щодня дистриб'юторами. При отриманні замовлення менеджеру необхідно попередити про існування можливості вилучити певний інгредієнт із замовленої страви, можливо замовити доставку на певний точний час, або розподілу замовлення за різними чеками.

Для якісного надання послуг доставки ресторану «Козацька Рада» необхідно звернути більшу увагу на безпеку клієнтів. Проблеми, починаючи від поганої роботи служби доставки, крадіжки їжі, неправильного замовлення, витоку особистої інформації, фінансових суперечок, потенційної фізичної шкоди, можуть зменшити бажання користувачів замовляти доставку їжі. У службі доставки велику роль необхідно приділяти забезпеченні безпеки клієнтів, так необхідно забезпечити збереження безпеки їжі від моменту виконання замовлення на кухні і до моменту доставки замовлення клієнту. Доставка замовлення в якісному стані допоможе отримати позитивні відгуки. Тож задля дотримання безпеки їжі ресторану «Козацька Рада» необхідно контролювати три головні аспекти доставки їжі:

1. Зберігання їжу у безпеці на кожному етапі харчового процесу: від приготування до отримання клієнтом.

Безпека харчових продуктів є важливою на усіх етапах виконання замовлення. Службі доставки необхідно підтримувати безпеку страв, поки замовлення на доставку чекає приїзду кур'єра і протягом часу доставки безпосередньо замовнику. Щоб зберегти температуру їжі перед збиранням замовлення, зберігання їжі відбувається у безпечному та спеціально обладнаному для цього місці. Спеціально обладнані бокси дозволяють утримувати температуру страви до 45 хвилин. Або ж використовуються спеціальні термосумки або рюкзаки, що герметично закриваються. Це дозволяє їжі залишатися без пошкоджень, поки вона не потрапить до замовника, усуваючи будь-який сторонній вплив на неї та підкреслює піклування про

замовника.

2. Створення зручного або спеціалізованого меню доставки. Зважаючи на те, що різні продукти мають різні підходи щодо їх транспортування. В той же час клієнт гарантовано повинен отримати страву у належному та привабливому стані відповідної температури. Тому усі продукти і страви у меню доставки повинні відповідати стандартам, зважаючи на умови доставки, тобто бути сумісними із транспортуванням. Наприклад, делікатна смажена їжа та страви із рідкою основою повинні знаходитись у відповідних ємностях, які запобігають її розм'якшенню або витіканню. Тобто усі страви із меню повинні мати можливість транспортуватися, зберігаючи смак, аромат, текстуру та зовнішній вигляд.

3. Забезпечення точності замовлення. Необхідно усунути усі можливості помилки при доставці страв, ретельно перевіряти замовлення на точність, на наявність столових приладів та приправ. Коли кур'єр приїжджає до клієнта, він обов'язково має отримати підтвердження назви та змісту замовлення, перш ніж поїхати за наступними адресами.

Щоб відповідати запитам своїх клієнтів, ресторану «Козацька Рада» необхідно впровадити нові технології і максимально спростити механізм замовлення. Для цього доцільно зробити відповідний розділ на сайті із меню та можливістю їх замовити, додаючи у кошик.. В Україні сьогодні активно розвивається міжнародна кур'єрська компанія «Glovo», яка вже тривалий час допомагає закладам постачати свої страви споживачам. Ресторану «Козацька Рада» необхідно підключити такий сервіс задля збільшення кількості клієнтів.

Також для активізації кількості замовлень адресної доставки та утримання постійних клієнтів можливо запровадити наступні акційні пропозиції на замовлення онлайн:

– при замовленні страв через сторінку Facebook, при замовлення від 1000 грн. у подарунок пропонувати десерт як комплімент від шеф-кухаря;

– акція «Дабл-Дабл», за якою клієнт отримує -15% на наступне замовлення протягом місяця;

– акція «-20%», за якою клієнт отримує -20% на замовлення на власний день народження.

Такі акції є ефективними, адже сприяють збільшення кількості постійних клієнтів та дозволяють збільшити обсяги замовлень служби доставки.

Зважаючи на вищенаведене, сформуємо стратегічні цілі компанії на 2023 рік:

– приростити обсяги продажів на +10% за рахунок збільшення середнього чеку (за рахунок навчання персоналу)

– приростити +20% виручки за рахунок впровадження доставки.

Це матиме суттєвий вплив на діяльність закладу. Розрахуємо результатів діяльності ресторану «Козацька Рада» на 2023 рік.

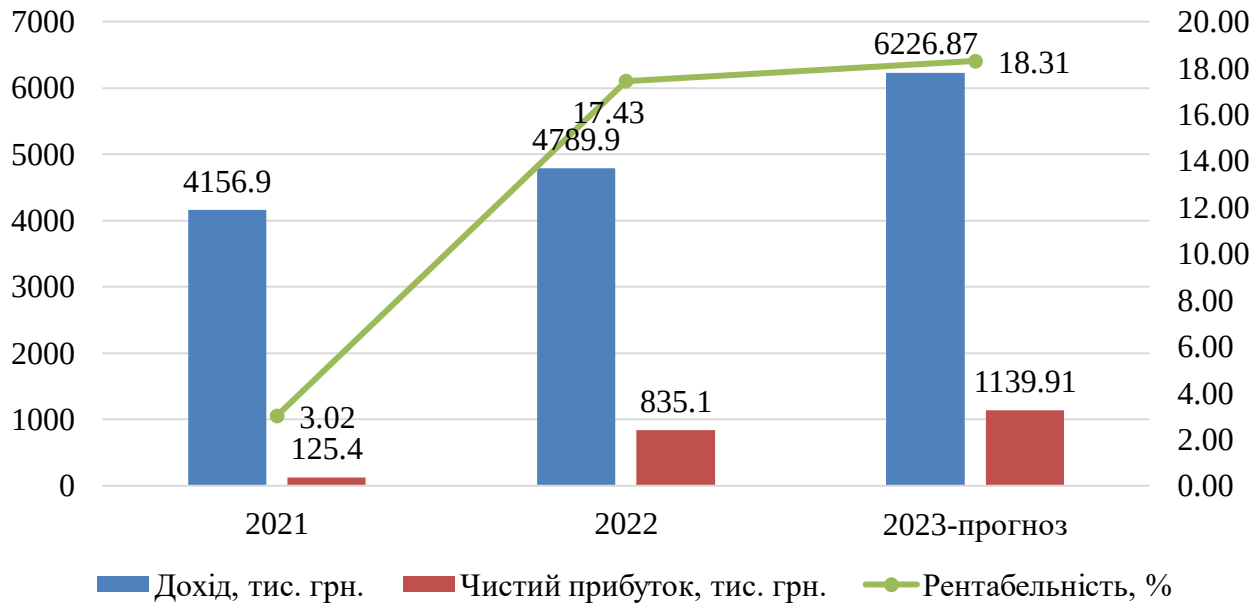


Рис. 3.1. Прогноз рентабельності ресторану «Козацька Рада» на 2023 рік

Джерело: складено автором за матеріалами компанії

Таким чином, ці цілі здатні суттєво спряти подальшому розвитку ресторану за рахунок долучення нових сегментів споживачів, пропонуючи їм послуги доставки.

Для досягнення цих стратегічних цілей ресторану «Козацька Рада» для

утримання постійних клієнтів та залучення нових сегментів клієнтів необхідно:

– через рекламу представляти більш привабливий образ страв, приваблювати клієнта оновленням меню та активною промоцією страв у соцмережах;

– підвищувати кваліфікацію персоналу, роблячи наголос на якості приготування страв та їх пакування для транспортування, враховуючи передовий світовий досвід та сучасні пакувальні матеріали;

– постійно створювати нові пропозиції та послуги для клієнтів;

– підключити сторонні сервіси адресної доставки;

– автоматизувати послуги замовлення із можливістю оплати онлайн, що сприятиме швидкості обслуговування;

– запровадити комплексні пропозиції, наприклад меню, сет, набір тощо;

– запровадити програму лояльності для постійних клієнтів.

Запропоновані заходи абсолютно відповідають сучасним тенденція ринку і дадуть можливість ресторану «Козацька Рада» вижити в умовах військового стану.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило досягти поставлених цілей та виконати встановлені завдання, у ході чого узагальнено наступні висновки:

1) Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою сфери послуг. Готельно-ресторанний бізнес включає два окремі сектори готельний та ресторанний. У готельному бізнесі важливим фактором при визначенні типів готельного обслуговування є система зіркового рейтингу готелю. Головною функцією готельних підприємств є надання тимчасового житла. Інших сегментом є заклади індустрії харчових продуктів і напоїв. Функціонал закладів ресторанного господарства зводиться до надання послуг харчування поза помешканням гостя. У 2021 році галузь засвідчила швидку динаміку відновлення. У 2022 році внаслідок військового вторгнення російських військ індустрія опинилася у кризовому стані. У то же час у 2-й половині 2022 року заклади готельно-ресторанного бізнесу адаптувалися до умов ведення бізнесу в умовах війни, сектор почав відновлюватися. Основні тенденції розвитку готельно-ресторанної індустрії у 2023 році є залучення віддалених робочих місць; цілісна гостинність, здоров'я та благополуччя; оцифрований досвід гостей; гіперперсоналізація; досвід економіки та есенціалізму; стратегія управління активами; використання штучного інтелекту, відновлюваної енергії та віртуальної і доповненої реальності.

2) Український готельно-ресторанний бізнес в нових умовах був змушений реагувати і вживати відповідні антикризові заходи. Загальна схема дослідження виглядає таким чином: на першому етапі добираються чинники, визначаються чинники та передумови розвитку підприємства, враховуючи стан розвитку готельно-ресторанної галузі. На наступних етапах визначаються перелік проблемних питань та викликів функціонування закладу, виконується оцінка стратегічного розвитку ресторану із визначенням пріоритетних напрямків розвитку. На заключному етапі пропонуються пропозиції щодо

оптимізації стратегії розвитку закладу. У дослідження використовуються: аналіз, синтез, систематизація, порівняння, абстрактно-логічний метод тощо.

3) Дослідження виконано на прикладі діяльності ресторану «Козацька Рада» знаходиться на Софіївській Борщагівці. У меню ресторану представлений широкий асортимент традиційних українських страв, які кухарі готують із натуральних, свіжих продуктів. Гостям подають холодні страви, салати, перші страви, гарячі закуски, гарніри, другі страви з м'яса, птиці, риби, соуси, борошняні вироби, десерти. Заклад працює із 2009 року. За реєстраційною формою заклад працює як ФОП Майстренко І.О., який зареєстровано як ФОП 5.03.2002, тобто підприємець працює на ринку 21 рік 2 місяці. Оптимізована бізнес-модель у 2022 році дозволила ресторану досягти рентабельності в 17,43%, що є вищим показником, ніж значення у 2019 році. Процес операційної діяльності ресторану «Козацька Рада» передбачає управління трьома основними процесами: постачання, виробництво їжі та обслуговування гостей. Щодо організації складського та виробничого процесу, то ресторану «Козацька Рада» дотримується встановлених норм та стандартів, що дозволяє організовувати процес виробництва страв на високому рівні.

4) Стратегія розвитку ресторану «Козацька Рада» передбачає лідерство у сегменті традиційної української Кухні у передмісті Києва (район Борщагівка). Продуктова політика містить широкий асортимент страв основного меню та спеціалізовані страви для банкетного меню. Збутова політика закладу включає реалізації послуг харчування у закладі. Бачення ресторану: наша кухня – це Ваше здоров'я, а Ваше здоров'я – це наш прибуток. Установа є просторою упорядкованою територією з великим будинком, який витриманий у закарпатському стилі. Ресторан позиціонує себе як ідеальне місце для відпочинку та смачної їжі. Тож ресторан «Козацька Рада – це перспективний та прибутковий заклад ресторанного сектору передмістя Києва із затишним інтер’єром та якісним обслуговування. Проте проведений аналіз дозволив виявити наступні проблеми діяльності ресторану «Козацька Рада», а саме: відсутність визначеної місії та принципів діяльності, не встановлено чіткі

стратегічні цілі, не пропонуються послуги доставки, потребує покращення система навчання офіціантів.

5) Запропоновано для ресторану «Козацька Рада» наступну місію: смачно нагодувати відвідувачів. Запропоновано наступні цінності ресторану «Козацька Рада»: дотримання традицій; поєднання мальовничого місця розташування, оригінального інтер'єру, високого рівня обслуговування, і, звичайно ж, якості та оригінальності кухні; клієнтоорієнтованість. Для навчання офіціантів запропонуємо 1 раз на місяць запровадити практичні тренінгу із кейсовим навчанням. Головним напрямом подальшого розвитку ресторану «Козацька Рада» повинно стати запровадження послуг доставки.

Зважаючи на вищенаведене, сформовано стратегічні цілі компанії на 2023 рік: приростити обсяги продажів на +10% за рахунок збільшення середнього чеку (за рахунок навчання персоналу); приростити +20% виручки за рахунок впровадження доставки. Це матиме суттєвий вплив на діяльність закладу. Ці цілі здатні суттєво спряти подальшому розвитку ресторану за рахунок долучення нових сегментів споживачів, пропонуючи їм послуги доставки.

Запропоновані заходи абсолютно відповідають сучасним тенденція ринку і дадуть можливість ресторану «Козацька Рада» вижити в умовах військового стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. № 42. С. 117-122.

2. Бенкетні зали та затишні котеджі. Ресторан Козацька Рада. URL: https://kolyba.in.ua/halls (дата звернення: 25.05.2023).

3. Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Готельний і ресторанний бізнес у час війни. 2023. URL: http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v38/8.pdf (дата звернення: 25.05.2023).

4. Задовська О.О., Артеменко Л.П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 19. с. 185-189. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/33.pdf (дата звернення: 04.06.2023).

5. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text(дата звернення: 04.06.2023).

6. Козацька Рада. URL: https://www.google.com/maps/place/%D0%9A%D0%BE%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0+%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B0/@50.4157209,30.3732306,15z/data=!4m6!3m5!1s0x40d4cbbe31decb0f:0xc44fc839dcaa5d0!8m2!3d50.4157209!4d30.3732306!16s%2Fg%2F11b7rncc6y?entry=ttu (дата звернення: 25.05.2023).

7. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). К.: Альтерпрес, 2002. 436 с.

8. Меню. Козацька Рада. URL: https://kolyba.in.ua/menu Козацька Рада. (дата звернення: 25.05.2023).

9. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр

учбової літератури, 2012. 384 с.

10. Ніколайчук О.А., Приймак Н.С., Сімакова О.А., Слащева А.В., Горяйнова Ю.А., Коренець Ю.М., Боднарук О.А., Пусікова О.А., Клєвцов Є.Г. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 250с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2504/1/2022_NP_Nikolaichuk_Hotelno-restoranniy%20bussniss.pdf (дата звернення: 29.05.2023).

11. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. Портал Дія. URL: https://data.gov.ua/dataset/7d9cc024-03f4-40cb-822c-298bcc271d25 (дата звернення: 25.05.2023).

12. Орленко О.В., Жуйков Г.Є. Економічні передумови розвитку ринку гастрономічних послуг та нові ресторанні тренди. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2017. Випуск 2 (41). С. 38-42. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2017/41_2017/07.pdf дата звернення: 04.06.2023).

13. Приміщення з виготовлення кулінарної продукції. ДБН В.2.2-25:2009. Будинки і споруди. Київ. URL: https://studopedia.su/18_138764_vimogi-do-dilyanki.html (дата звернення: 04.06.2023).

14. Ресторан Козацька Рада. URL: https://tomato.ua/ua/sofiivska-borshchagivka/restaurants/kozatska-rada (дата звернення: 25.05.2023).

15. Ринок готелів в Україні після карантину: ринок тільки починає відновлюватися. URL: https://100realty.ua/uk/articles/rinok-goteliv-v-ukraini-pisla-karantinu-rinok-tilki-pocinae-vidnovluvatisa (дата звернення: 25.05.2023).

16. Роглєв Х.Й. Основи готельного менеджменту. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 408 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/roglev11-2.htm (дата звернення: 25.05.2023).

17. ФОП Майстренко І.О. URL: https://clarity-project.info/edr/2575614438 (дата звернення: 25.05.2023).

18. ФОП Майстренко І.О. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/23220550/ (дата звернення:

25.05.2023).

19. Чепурда Л. М., Таньков К. М., Куракін О. Б. Організація готельного господарства. Теорія і практика : Навчальний посібник. М-во освіти і науки України. Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2015. 427 с. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3208/3/2015-%D0%9E%D0%93%D0%93-%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87.-%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf (дата звернення: 25.05.2023).

20. 2023 Top Hospitality Industry Trends. URL: https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends (дата звернення: 25.05.2023).

21. Brunt P., Horner S. Semley N. Research methods in tourism, hospitality & events management. 2017. p. 25. ULR: https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/86963_book_item_86963.pdf (дата звернення: 25.05.2023).

22. Chat Gpt. URL: https://openai.com/blog/chatgpt (дата звернення: 25.05.2023).

23. Global Hospitality industry backs bold five-year strategy. May 16, 2023. URL: https://sustainablehospitalityalliance.org/strategy-launch/ (дата звернення: 25.05.2023).

24. Hassan Djeebet. What is the Impact of COVID-19 on the Global Hospitality Industry? 2020. URL: https://www.hospitalitynet.org/opinion/4098062.html (дата звернення: 25.05.2023).

25. Hotel Services. URL: https://www.city-of-hotels.com/165/hotel-services-business.html (дата звернення: 25.05.2023).

26. Howey R. M., Savage K. S., Verbeeten M. J., Van Hoof H. B. Tourism and hospitality research journals: Cross-citations among research communities. Tourism Management. 2019. № 20(1). P.133-139.

27. Kozatska Rada. URL: https://restaurantguru.com/Kozaska-Rada-Kiev (дата звернення: 25.05.2023).

28. Ma Junyu. Hospitality industry contract is an agreement. Jurnal Pembaharuan Hukum. 2020. Volume 7. Number 1. P. 75-84. ULR: https://www.researchgate.net/publication/344088055_HOSPITALITY_INDUSTRY_A_CONTRACT_IS_AN_AGREEMENT_OR_PROMISE/link/5f60b6784585154dbbd3376d/download (дата звернення: 25.05.2023).

29. Market size of the hotel and resort industry worldwide from 2011 to 2020, with a forecast for 2021(in trillion U.S. dollars). URL: https://www.statista.com/statistics/1186201/hotel-and-resort-industry-market-size-global/ (дата звернення: 25.05.2023).

30. Market size of the hotel and resort industry worldwide from 2012 to 2021, with a forecast for 2022(in trillion U.S. dollars). ULR: https://www.statista.com/statistics/1186201/hotel-and-resort-industry-market-size-global/ (дата звернення: 25.05.2023).

31. Nunkoo R. Handbook of Research Methods for Tourism and Hospitality Management. 2018. ULR: https://www.researchgate.net/publication/326592862_Handbook_of_Research_Methods_for_Tourism_and_Hospitality_Management (дата звернення: 25.05.2023).

32. Shani A., Uriely N. Stand your ground: The case for publishing in hospitality and tourism journals. International Journal of Hospitality Management. 2017. № 67. p. 72-74.

33. Ковешніков В.С. Організація готельно-ресторанного господарства : Навч. посіб. / В.С. Ковешніков, А.Т. Матвієнко, О.Г. Разметова. - Київ : Видавництво ЛіраК, 2018. - 564 с.;

34. Бакеренко Н. П. Особливості діяльності підприємств готельної індустрії. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.15. С. 168-176.

35. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: [підручник] / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало. К.: КНТЕУ, 2021. 448 с.

36. Дериховська В.І. Взаємозв’язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2018. – № 7(426). – С. 341–347.

37. Радченко Л.О. Особливості ресторанного сервісу. Обслу¬говування іноземних туристів : навчальний посібник / Л.О. Радченко, П.П. Пивоваров, О.В. Новікова, Л.Д. Льовшина, А.М. Ніколаєнко-Помакіна. - Х. : Світ книг, 2012. - 288с.

38. Мальська М. П., Пандяк І. Г Готельний бізнес: теорія та практика [підручник]. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

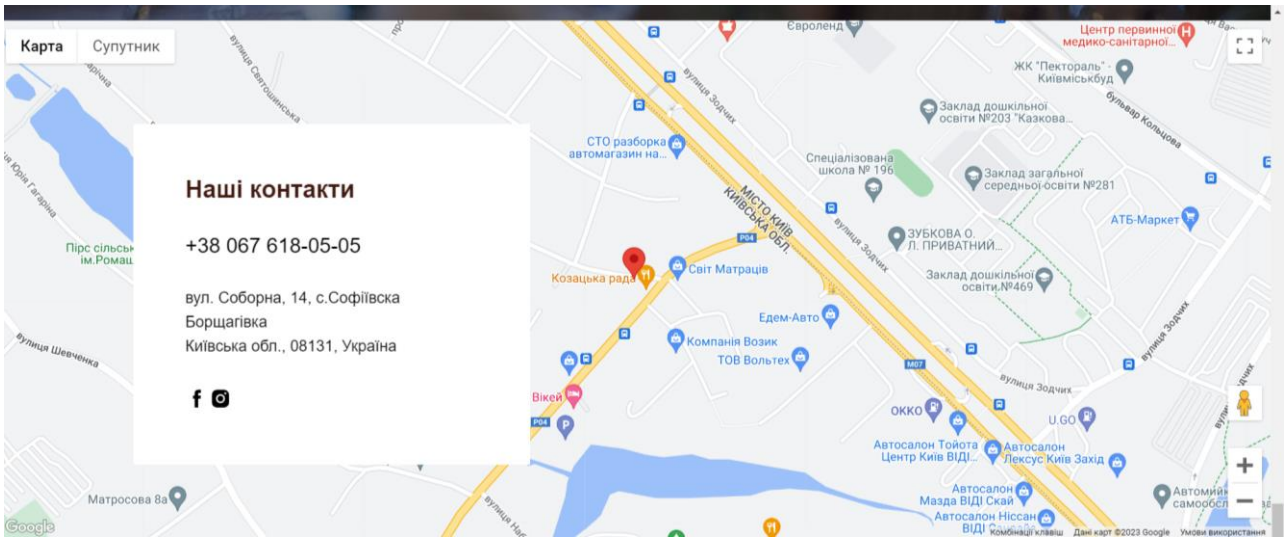
39. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д.К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Харків : АдвА™, 2009. – 436 с.

40. Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади : навч. посіб. / О. М. Сумець. – Київ : Професіонал, 2015. – 320 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Місцерозташування ресторану «Козацька рада»



Джерело: [14].