

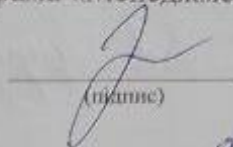
МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту

Кафедра соціальної філософії та управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)
на тему: «Управління малим рестораном та шляхи його удосконалення»

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


(підпис)

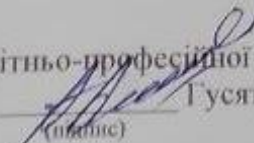
Салюк Софії Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий
керівник


(підпис)

Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент

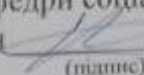
Керівник освітньо-професійної
програми


(підпис)

Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент

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

Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління


(підпис)

Чупрій Леонід Васильович, д.політ.н., професор

Ірпінь – 2023

Регістраційний № 10 08.06.2023 [підпис] Лук 40
 (дата) (підпис) (П.І.П.)

Результати перевірки

07.06.2023 [підпис]
 (дата) (підпис) (П.І.П.)
 (до захисту,
 на доопрацювання)

(до захисту,
 на доопрацювання) (дата) (підпис) (П.І.П.)

Результати захисту

92/5/Відмова 14.06.23 [підпис]
 (білінка) (дата) (підпис) (П.І.П.)

Голова комісії

[підпис] С.Р. Бунічев
 (підпис) (П.І.П.)

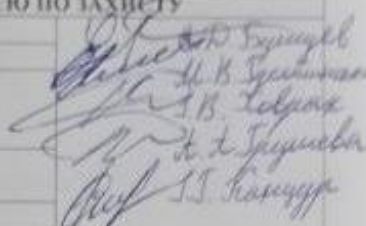
Члени комісії:

[підпис] М.В. Гусятинський
 (підпис) (П.І.П.)

[підпис] І.В. Холмак
 (підпис) (П.І.П.)

[підпис] А.А. Біликова
 (підпис) (П.І.П.)

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. Доповіль	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	15		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	6		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	92		

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

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

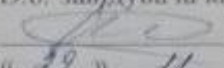
Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали СКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою СКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	3 (задовільно)
60-69	D	
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. завдувача кафедри

 Л.В. Чупрій
« 29 » 11 2022 р.

**Завдання на кваліфікаційну роботу (проект)
здобувачу вищої освіти
Салюк Софії Сергіївні**

1. Тема кваліфікаційної роботи (проекту): «Управління малим рестораном та шляхи його удосконалення».

Затверджена наказом ректора від «24» листопада 2022 року №1230.

2. Строк здачі закінченої роботи 07.06.2023 р.

3. Мета роботи: удосконалення ресторану «Monte-Carlo» та системи управління в ньому.

Об'єкт дослідження: ефективне управління в закладах ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження: система управління в малому ресторані та шляхи його вдосконалення.

Орієнтовна база дослідження: ресторан «Монте-Карло».

4. Вихідні дані до роботи: матеріали виробничо-господарської та фінансової діяльності ресторану «Monte-Carlo».

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці – 9 шт., рисунки – 9 шт.

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом): Вступ.

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління малим рестораном.

1.1. Сучасний стан ресторанного бізнесу в Україні.

1.2. Управління доходами в ресторанному бізнесі.

Розділ 2. Аналіз системи управління в ресторані «Monte-Carlo».

2.1. Характеристика ресторану «Monte-Carlo».

2.2. Система управління у ресторані «Monte-Carlo».

Розділ 3. Перспективи розвитку та шляхи удосконалення ресторану «Monte-Carlo».

Висновки.

Список використаних джерел.

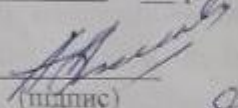
Додатки.

7. Календарний план виконання роботи

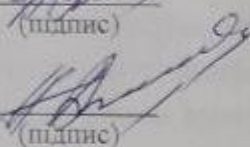
№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	15.10.2022	15.10.2022
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	31.03.2023	31.03.2023
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	15.05.2023	15.05.2023
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	02.06.2023	02.06.2023
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 «19» 11 2022 р.

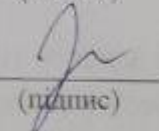
9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проекту)


(підпис)
Гусятинський М.
(прізвище, ініціал)

10. Керівник освітньо-професійної програми


(підпис)
Гусятинський М.
(прізвище, ініціал)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти


(підпис)
Салюк С. С.
(прізвище, ініціал)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ РЕСТОРАНОМ.....	8
1.1. Сучасний стан ресторанного бізнесу в Україні	8
1.2. Управління доходами в закладах ресторанного господарства	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В РЕСТОРАНІ «MONTE- CARLO»	21
2.1. Характеристика ресторану «Monte-Carlo»	21
2.2. Система управління у ресторані «Monte-Carlo»	34
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСТОРАНУ «MONTE-CARLO»	42
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Управління ресторанним бізнесом є складним та важливим аспектом в сучасній галузі громадського харчування. Успіх ресторанного підприємства залежить від ефективного керівництва, стратегічного планування, високої якості послуг; здатності відповідати мінливим смакам та вимогам споживачів, прогнозувати та адаптуватися до змін.

Ресторанний бізнес стикається з унікальними викликами, такими як підтримка високої якості їжі та сервісу, забезпечення задоволення клієнтів, управління запасами, встановлення конкурентоспроможної цінової політики. Крім того, він є конкурентним, тому ефективне управління стає критично важливим для досягнення успіху та стабільності.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що ресторанний ринок України на сучасному етапі зазнав суттєвих матеріальних збитків. У наслідку війни на території України значно виріс рівень інфляції, відбулася продовольча криза, а її наслідки будуть загострюватись і торкатися всього світу. Ураховуючи це, дослідження шляхів ефективного управління ресторанним бізнесом та його удосконалення на даний момент є як ніколи актуальним та значущим для науковців та фахівців, які задіяні у ресторанному бізнесі.

У світлі цих викликів, управління ресторанним бізнесом вимагає ретельного аналізу ринку, вивчення та розуміння потреб споживачів, використання стратегічного планування для розробки конкурентоспроможної переваги, пошуку шляхів збалансування витрат, а також вміння керувати змінами та прогнозувати тенденції в галузі громадського харчування.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Упродовж останніх років питанням дослідження управління в галузі ресторанної індустрії займалася низка вітчизняних (Л. Транченко, М. Гарасимлюк, О. Даців, В. Доценко, Ф. Журавка) та зарубіжних вчених (А. Божич, Ф. Демікко). Їх

наукові статті присвячені ефективності використання управлінських рішень та удосконаленню роботи закладів ресторанного господарства.

Мета дослідження – удосконалення ресторану «Monte-Carlo» та системи управління в ньому.

Завдання дослідження:

- 1) проаналізувати сучасний стан ресторанного бізнесу в Україні;
- 2) визначити особливості управління доходами в закладах ресторанного господарства;
- 3) охарактеризувати ресторан «Monte-Carlo»;
- 4) проаналізувати систему управління в ресторані «Monte-Carlo»;
- 5) розробити шляхи удосконалення ресторану.

Об'єкт дослідження: ефективне управління в закладах ресторанного бізнесу.

База дослідження: ресторан «Monte-Carlo».

Предмет дослідження: система управління в малому ресторані та шляхи його вдосконалення.

Для розв'язання поставлених завдань використовувалися наступні *методи дослідження*: аналізу при визначенні сучасного стану ресторанного ринку України; індукції та дедукції при визначенні особливостей управління доходами в закладах ресторанного господарства; спостереження при дослідженні ресторану «Monte-Carlo» та узагальнення при формуванні висновків кваліфікаційної роботи.

Науково-практична значимість полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані на практиці в стратегії розвитку та удосконаленні роботи закладами ресторанного бізнесу.

Управління ресторанним бізнесом є складним завданням, яке вимагає компетентності, креативності та здатності впоратися з різноманітними аспектами діяльності ресторану. Відправною точкою для успішного управління є глибоке розуміння ринку, задоволення потреб клієнтів та ефективне

впровадження стратегій та практик, які сприяють досягненню мети підприємства – надання високоякісних послуг організації харчування та досягнення прибутку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ РЕСТОРАНОМ

1.1. Сучасний стан ресторанного бізнесу в Україні

Ресторанний бізнес є одним із найбільш чутливих до соціальних криз. Не всі заклади змогли вийти з обмежень під час пандемії COVID-19, але початок повномасштабної війни став критичною точкою в діяльності багатьох українських ресторанів і закладів громадського харчування.

Представники ресторанного бізнесу часто були однією з активних сил українського руху опору. На початку війни багато власників та працівників підприємств різної сфери спрямовували свої сили та ресурси на волонтерство.

На початку червня 2022 року дослідницька компанія «IMData» провела дослідження перших 120 закладів міста Києва з рейтингу сайту «Tripadvisor», щоб з'ясувати, наскільки «жива» ресторанна галузь у місті.

Згідно з результатами опитування, станом на першу половину червня 2022 року 70% ресторанів відновили роботу, майже всі вони працюють у повному режимі. Лише деякі з них працювали частково. Також під час опитування представники деяких ресторанів, які зараз не працюють у Києві, заявили про готовність відкритися найближчим часом. Лише 30% київських ресторанів не відчували на собі наслідки війни після відкриття.

Серед тих, які ще не наважилися відкрити або зараз недоступні для спілкування – заклади з іноземними власниками (наприклад, французькі, азіатські, грузинські).

Більшості довелося адаптуватися до нових реалій: змінювати меню, частіше в бік його скорочення та спрощення (39% тих, хто працює), підвищувати ціни (26%). Здебільшого причиною змін були значні логістичні проблеми, проблеми з постачанням продукції. Часто мережеві ресторани відновлювали роботу лише в частині своїх закладів у Києві [42].

Журавка Ф. зі співавторами провели онлайн-опитування (анкета представлена у додатку А), щоб оцінити сучасний стан ринку гостинності України, визначити актуальні проблеми та підходи для подальшого розвитку.

У дослідженні взяли участь 400 представників готельного та ресторанного бізнесу в Київській, Сумській, Чернігівській, Дніпропетровській, Харківській, Полтавській, Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській та Закарпатській областях.

На рисунку 1.1 узагальнено відповіді щодо зміни режиму роботи у сфері гостинності. Майже 23% представників сфери гостинності призупинили свою діяльність, а 54% працюють частково. 10% вказали, що знайшли можливість збільшити оборот з початку повномасштабного вторгнення. Подальше опитування показало, що ті ресторани та готелі, які переформатували свою діяльність за рахунок надання бюджетних послуг (формування хостелів для біженців, додавання в меню комплексних або дешевших обідів), змогли збільшити свій оборот.



Рис. 1.1. Режим роботи в індустрії гостинності (2022 р.)

Джерело: сформовано автором за даними [43].

Багато ресторанів призупинили свою діяльність через проблеми безпеки, відсутність попиту або неможливість працювати з технічних причин. Найкраща ситуація на заході України: в Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській та

Закарпатській областях ресторани працюють на повну потужність, передумов для закриття чи припинення їх роботи немає [43, с. 143].

За словами Ольги Насонової, співзасновниці Національної ресторанної асоціації України, від початку повномасштабної війни в Україні відкрито понад 2 тисячі нових закладів громадського харчування, але близько 7 тисяч припинили свою роботу. Загалом ринок ресторанного бізнесу впав приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 року. Згідно з даними «PostEat»[40] з 20 лютого 2022 року до 19 лютого 2023 року в окремих регіонах падіння склало понад 50% (Харківська, Миколаївська, Запорізька та Луганська області); у Київській, Одеській та Дніпропетровській областях падіння становить до 30% (рис. 1.2). До початку літа падіння ринку було більш відчутним. Проте з червня 2022 року в Києві почали відкривати ресторани. Найбільш інтенсивно ресторанний ринок розвивався у Львові: з початку повномасштабної війни відкрито понад 500 нових закладів [36].

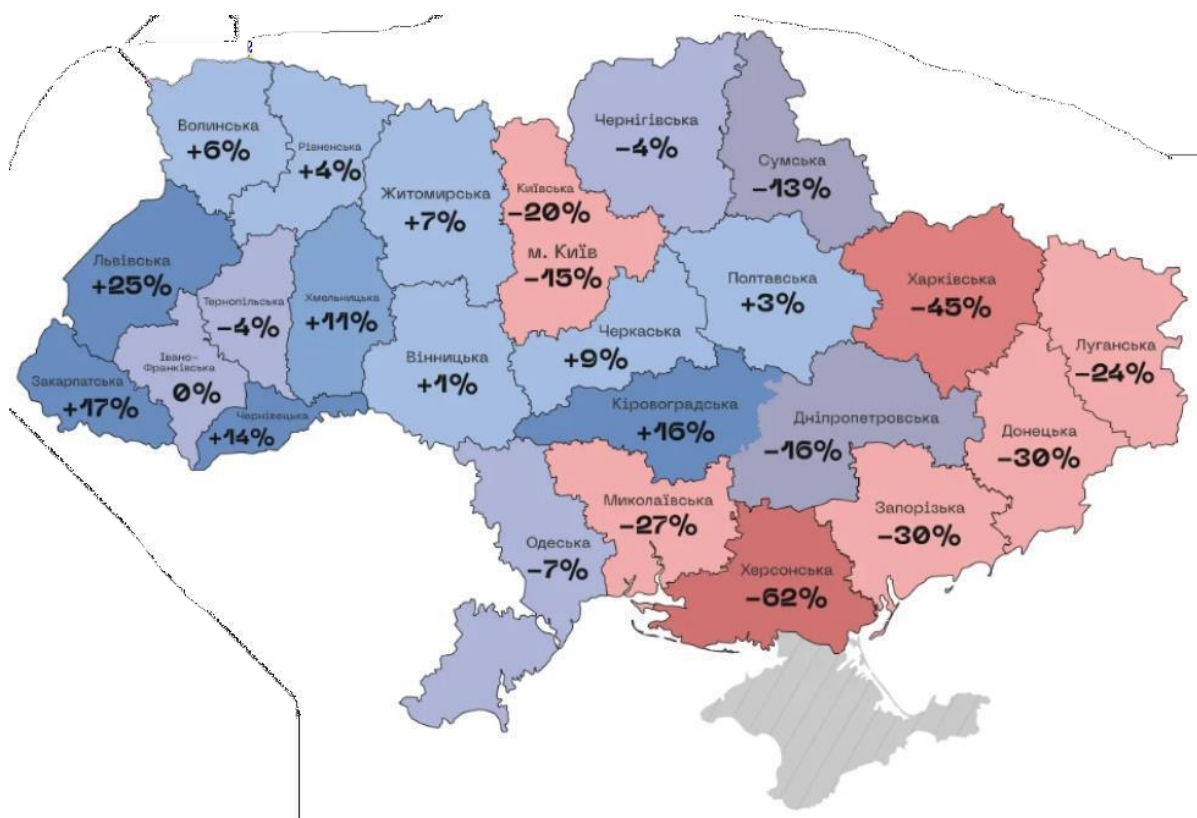


Рис. 1.2. Графік динаміки ринку ресторанного бізнесу по областях України
Джерело: [40].

Що стосується змін бізнес-стратегії, то більшість опитаних ресторанів поступово адаптують свої бізнес-стратегії, враховуючи нові умови воєнного часу. Компанії також диверсифікують свою діяльність і шукають додаткові сфери роботи. 6% ресторанів радикально змінили свою стратегію; іншим потрібно більше часу, щоб завершити процес планування. Тренд на адаптацію до умов показав найвищі показники (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Зміни бізнес-стратегій з урахуванням нових реалій

Джерело: сформовано автором за даними [43].

Що стосується витрат, то більше половини опитаних ресторанів відзначили зростання на 20-50%. Це може свідчити про те, що хоча обсяги послуг зменшилися, податки та зарплати сплачувалися з фінансових резервів організацій.

У меншості залишилися ті підприємці, яким вдалося скоротити витрати – близько 5-10%. Лише 5% не відчули впливу війни на витрати.

Майже всі опитані представники готельно-ресторанного бізнесу відзначили зменшення прибутків через війну.

Незважаючи на ризиковану та непередбачувану ситуацію в країні, український готельно-ресторанний бізнес намагається адаптуватися, виживати та навіть розвиватися. Сектор гостинності продовжує боротися з труднощами і

має оптимістичні надії на поживлення своєї діяльності, зокрема, 41% респондентів очікують покращення протягом 2-3 років (рис. 1.4).

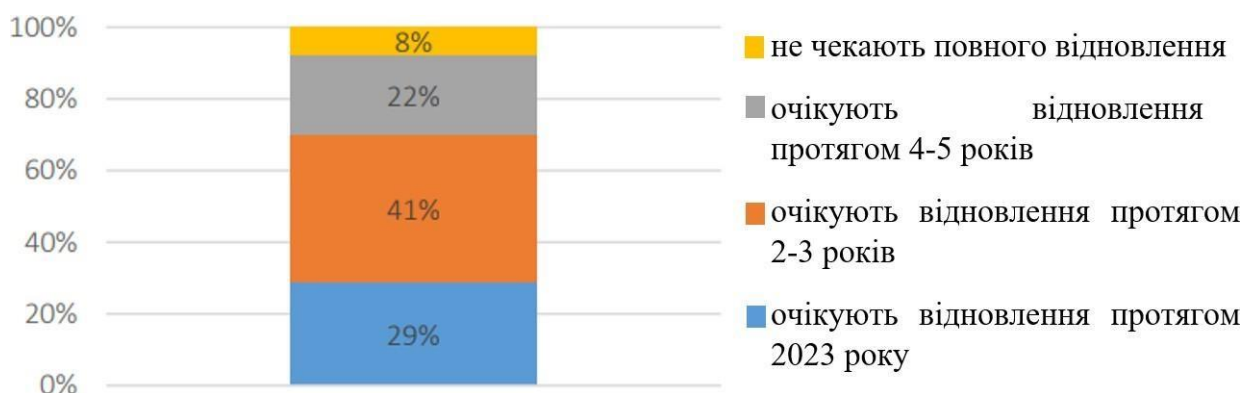


Рис. 1.4. Очікування індустрії гостинності щодо термінів відновлення бізнесу

Джерело: сформовано автором за даними [43].

Для подолання кризи готельно-ресторанна індустрія потребує маркетингових підходів до залучення клієнтів та підтримки з боку держави (рис. 1.5).

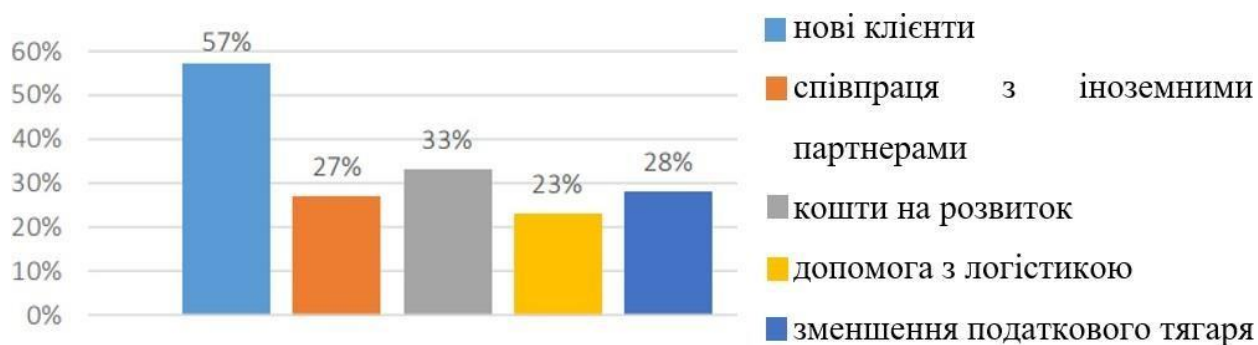


Рис. 1.5. Першочергові потреби учасників ринку гостинності

Джерело: сформовано автором за даними [43].

Критичними наслідками повномасштабної війни для українського ринку гостинності є: порушення поставок, зниження купівельної спроможності населення, зміни споживчого попиту, дефіцит окремих видів продукції, дефіцит персоналу і збитковість бізнесу.

Можна виділити такі рекомендації власникам бізнесу гостинності з метою післявоєнної відбудови України та забезпечення її подальшого сталого розвитку:

1. Проведення переговорів та подальша співпраця зі світовими ресторанными мережами. Важливо розпочати такі переговори сьогодні та запросити міжнародні ресторанны мережі прийти в Україну, щоб будувати стратегії розвитку після війни. Така співпраця може стати інструментом післявоєнного відновлення бізнесу.

2. Проведення широкомасштабної маркетингової кампанії на зовнішніх ринках. Така маркетингова кампанія дозволить Україні змінити своє сприйняття з місця війни на безпечне місце для подорожей. Збільшення потоку туристів позитивно вплине на ресторанну сферу [28, с. 151].

3. Дотримуватись принципів соціально відповідального інвестування при здійсненні діяльності. Ресторанна індустрія серйозно загрожує навколишньому середовищу через масове споживання води, енергії та товарів короткочасного користування, а також через велику кількість необроблених і твердих відходів. Якщо ці ресурси використовувати не за призначенням, вони матимуть негативний вплив на навколишнє середовище.

Це питання виникло ще до війни, але зараз, враховуючи можливий дефіцит електроенергії в Україні та забруднення навколишнього середовища (внаслідок активних бойових дій та спричинених ними руйнувань), ця проблема потребує невідкладного вирішення. Таким чином, трансформація ресторанного бізнесу шляхом впровадження стійких практик у свою діяльність допоможе їм отримати конкурентну перевагу та збільшити свою частку ринку за рахунок залучення клієнтів, які стурбовані екологічною стійкістю. Крім того, уряд має запровадити стандарти зеленого будівництва при відновленні пошкоджених об'єктів або будівництві нових ресторанів у післявоєнний період [17, с. 64].

4. Слідкувати за сучасними світовими тенденціями ринку. Це правило актуальне завжди, особливо під час кризи. Підприємства повинні стати

максимально мобільними та гнучкими, щоб адаптуватися до поточних умов [43, с. 147].

Підводячи підсумки, можна впевнено констатувати, що незважаючи на воєнний стан та активні бойові дії на території України, її ринок гостинності намагається відновити свій розвиток та має позитивну тенденцію до зростання та розширення в майбутньому.

1.2. Управління доходами в закладах ресторанного господарства

Найважливішим елементом у ресторанній справі є ефективний менеджмент у сфері управління закладом. Сучасні несприятливі явища в індустрії надання даних послуг призвели до значних фінансових втрат. В умовах надзвичайної ситуації перед керівником закладу постають складні управлінські рішення:

- 1) мінімізувати завдану шкоду;
- 2) пристосувати установу до нових реалій;
- 3) отримати прибуток.

Ефективне управління рестораном включає декілька головних завдань: зв'язки з громадськістю, інвентаризація, відповідальність за персонал і обслуговування клієнтів. У деяких випадках власник ресторану може виконувати функції менеджера. У будь-якому випадку професійний менеджер є важливою складовою успішного ресторану [26, с. 139].

В умовах постійних соціально-економічних змін і динамічного розвитку ринкових відносин потреба в ефективному та професійному управлінському персоналі збільшується. На реалізацію управлінських рішень впливають такі фактори: матеріальна ресурсна база, підготовка та стратегія керівництва підприємства, а також підтримка з боку персоналу. Остання криза продемонструвала, що підприємства були не готові до нових випробувань. Управлінська система потребувала нових заходів підвищення мотивації

персоналу, додаткового навчання менеджерів та підтримки працівників для ефективної роботи [16, с. 278]. Важливу роль в підвищенні ефективності ресторанного підприємства відіграє управління доходами.

Зарубіжні вчені визначають управління доходами як стратегію змінного ціноутворення, засновану на розумінні, передбаченні та впливі на поведінку споживачів з метою максимізації доходу від фіксованого, обмеженого в часі ресурсу (наприклад, бронювання столика у ресторані) [34, с. 426].

На практиці управління доходами означає визначення цін відповідно до прогнозованих рівнів попиту, а також, передбачає стратегічний контроль запасів, щоб продати потрібний продукт потрібному клієнту в потрібний час за правильною ціною.

Недоліком даної стратегії є те, що вона може призвести до цінової дискримінації, коли споживачі, які отримують ідентичні товари чи послуги, сплачують різну ціну [4, с. 20].

Застосування управління доходами найбільш ефективно, коли воно застосовується до операцій, які мають такі характеристики: відносно фіксована місткість, передбачуваний попит, неефективне використання ресурсів, відповідна структура витрат і ціноутворення, а також попит, який є змінним і невизначеним. Ці атрибути в тій чи іншій формі зазвичай зустрічаються в ресторанній індустрії.

Розглянемо кожен з цих аспектів окремо:

1. Відносно фіксована місткість. Місткість ресторанів можна виміряти за кількістю місць, розміром кухні, пунктами меню та кількістю персоналу. Підходи більшості менеджерів ресторанів до оптимізації прибутку передусім передбачають повну заповнюваність закладу та обслуговування столів якомога швидше, але ці зусилля можуть бути обмежені кухнею, меню чи можливостями персоналу.

Кількість місць, як правило, є фіксованою протягом короткострокового періоду, хоча ресторани мають певну гнучкість у наповненні столика

додатковим місцем, якщо це необхідно, а витрати ресторану на додаткову місткість у вигляді столів або сидінь (скажімо, шляхом зміни конфігурації закладу) нижчий, ніж у багатьох закладів, які зазвичай використовують управління доходами. Більшість ресторанів мають фіксовану кількість столиків, але кількість місць може змінюватись залежно від кількості відвідувачів. Крім того, деякі заклади ресторанів можуть збільшити місткість у теплу погоду, використовуючи тераси та подвір'я.

Регулювання місткості кухні, як правило, дорожче, ніж додавання столів, хоча продуктивність кухні часто можна збільшити, змінивши меню (наприклад, продаючи лише продукти, які можна швидко приготувати) або збільшивши кількість персоналу, щоб можна було приготувати більше їжі. Тим не менш, можна вважати місткість кухні відносно фіксованою через витрати на докупівлю обладнання. Хоча потужність обслуговування можна збільшити, додавши персонал, обмеження кухні можуть зробити цю зміну безрезультатною. Таким чином, хоча менеджери ресторанів можуть налаштовувати свою місткість, вона, по суті, фіксована.

2. Передбачуваний попит. Якщо не враховувати діяльність, пов'язану з проведенням заходів, попит у ресторані складається з гостей, які забронювали столик, і гостей, які відвідали заклад без бронювання. Обома формами попиту можна керувати, але потрібні різні стратегії. Загалом, гості, які зробили бронювання, і ті, хто прийшов без нього, складають перелік, з якого менеджери можуть обирати найвигіднішу комбінацію клієнтів. Щоб спрогнозувати цей попит і керувати прибутком, який він генерує, менеджер ресторану повинен зібрати інформацію про відсоток бронювань і відвідувачів, бажаний час обіду гостей і ймовірну тривалість перебування у ресторані. Відстеження моделей прибуття клієнтів вимагає ефективної комп'ютеризованої або ручної системи бронювання [34, с. 426].

3. Неефективне використання ресурсів. Під ресурсами варто розуміти не лише запас продуктів харчування, адже більшість із них не псуються швидко,

доки не будуть вилучені з морозильної камери чи приготовані. Під ресурсами також слід розглядати час, протягом якого столи вільні. Якщо столи не зайняті протягом певного часу, ця частина ресурсу ресторану не використовується. Цей аспект часто не враховується у більшості підходів до управління доходами ресторанів. Замість того, щоб підраховувати черги за столиком або дохід за певну частину дня, менеджерам ресторанів слід вимірювати дохід за годину доступного місця (RevPASH). Цей показник фіксує фактор часу, пов'язаний із розсадкою ресторану.

4. Відповідна структура витрат і ціноутворення. Подібно до готелів, ресторани мають структуру витрат, яка включає відносно високі постійні витрати та досить низькі змінні витрати, хоча це правда, що відсоток витрат на продукти харчування зазвичай вищий, ніж вартість відкриття готельного номера порівняно з доходом від цього номера. Ресторани повинні генерувати достатній дохід, щоб покрити змінні витрати та компенсувати принаймні частину постійних витрат. Тим не менш, відносно низькі змінні витрати ресторанів забезпечують певну гнучкість ціноутворення та дають менеджерам можливість знижувати ціни під час низького попиту [38, с. 216].

5. Змінний попит. Попит споживачів змінюється залежно від пори року, тижня, дня і частини доби. У ресторанах попит на обід може бути вищим у вихідні дні, протягом літніх місяців або в певний час під час обіду чи вечері. Менеджери ресторанів повинні мати можливість прогнозувати залежний від часу попит, щоб мати змогу приймати ефективні рішення щодо ціноутворення та розміщення столиків, ефективно використовувати періоди високого попиту [37, с. 111].

Менеджери повинні враховувати тривалість перебування гостей, а також банкетів. Тоді вони зможуть приймати кращі рішення щодо бронювання та оцінювати час очікування гостей, які незабаром прийдуть [23, с. 183].

Успішна стратегія управління доходами базується на ефективному контролі попиту. Існує два стратегічні важелі, які мають у своєму розпорядженні

менеджери ресторанів, щоб керувати попитом і, отже, прибутком. Це управління тривалістю та ціноутворення на основі попиту [31, с. 22].

1. Управління тривалістю. Менеджери ресторанів зазвичай стикаються з непередбачуваною тривалістю використання столиків споживачами, що перешкоджає їхній здатності керувати доходами. Щоб забезпечити кращі можливості управління доходами, менеджери ресторанів повинні посилити контроль над тривалістю часу, протягом якого гості займають свої місця.

Для цього вони можуть уточнити визначення тривалості, зменшити невизначеність прибуття, зменшити невизначеність тривалості або зменшити проміжок часу між прийомами їжі клієнтів. Менеджер повинен знати, як довго типовий гість залишатиметься за столиком протягом певної частини дня [25, с. 86].

Загальноприйнятою думкою є те, що ресторани продають страви, а не просто продають час, хоча деякі ресторани дійсно продають блоки часу. Однак замість прямого продажу часу більшість менеджерів ресторанів продовжуватимуть продавати час у формі прийому їжі передбачуваної тривалості. Це можна було б зробити безпосередньо, теоретично, запитуючи клієнтів, як довго їм знадобиться столик, коли вони бронюють або запитують на місці, але такий підхід вимагав би радикальних змін у мисленні як для керівництва, так і для клієнтів. Незважаючи на те, що він допоміг би змінити визначення тривалості від самої трапези до часу, витраченого на споживання їжі, така тактика може відштовхнути більшість гостей, окрім тих, у кого визначені конкретні часові межі (наприклад, запланована зустріч після обіду).

Замість цього більшості менеджерів доведеться відстежувати тривалість часу, протягом якого гості займають столик протягом певної частини дня. З цих спостережень менеджер може визначити середню тривалість прийому їжі, водночас відзначаючи будь-які зміни [13, с. 146].

Менеджерам ресторанів завжди важко знати, чи з'явиться гість і скільки гостей прийде. Деякі покладаються виключно на постійне відвідування та

залежать від черги, щоб керувати прибуттям гостей (забезпечуючи постійний потік гостей у години завантаженості). Менеджери давно приймають бронювання, щоб отримати прогноз прибуття, але це не усуває невизначеності прибуття, оскільки не всі гості приходять, а інші прибувають раніше чи пізніше. У будь-якому з цих випадків ресторан стикається з перспективою невикористаних місць. Варто зазначити, що в багатьох країнах бронювання на певний час вважається чітким зобов'язанням, і гості з цих культур були б вражені інколи безвідповідальним ставленням до бронювання в інших країнах [15, с. 191].

Ресторани, які приймають бронювання, можуть залучати своїх клієнтів до управління прибуттям (зовнішні підходи) або не залучати клієнтів (внутрішні підходи), щоб зменшити невизначеність прибуття. Внутрішнім підходом є негарантоване бронювання, якого більшість ресторанів уникають. Зовнішній підхід полягає в тому, щоб перекласти відповідальність за прибуття на клієнта, вимагаючи застави або гарантуючи бронювання за допомогою кредитних карток [2, с. 742].

2. Ціноутворення на основі попиту – це модель ціноутворення, яка спирається на тенденції попиту клієнтів для коригування ціни на продукт або послугу. Його також іноді називають ціноутворенням на основі клієнта, оскільки попит споживача є частиною моделі ціноутворення [6, с. 205].

У цьому підході основна відмінність від традиційних моделей ціноутворення полягає в тому, що не внутрішні фактори визначають ціну продукту. Незважаючи на те, що слід враховувати витрати на виготовлення продукту, придбання матеріалів, виробництво та інші різні витрати, ця модель в першу чергу зосереджується на попиті споживачів – зовнішньому факторі, який визначає ціну [30, с. 123].

Метою впровадження ціноутворення на основі попиту є встановлення ціни продукту на основі його сприйнятої цінності на ринку. Попит на продукт є хорошим показником для оцінки сприйнятої цінності продукту.

Хоча ресторани дійсно використовують ціноутворення на основі попиту, коли пропонують такі рекламні акції, як «щасливі години» або знижку на сніданки, вони не хочуть змінювати ціни залежно від часу доби, дня тижня чи місця розташування столиків. Побоювання керівників ресторанів можуть насправді мати певну основу в реальності. Дослідники виявили, що клієнти відмовляються підтримувати компанії, які вони вважають несправедливими. Якщо підвищення цін не можна виправдати вищими супутніми витратами або певними умовами, воно розглядатиметься відвідувачами як несправедливе і ресторан може зазнати збитків через потенційну негативну реакцію.

Натомість, ціноутворення на основі попиту представлене як знижка або у формі купонів сприймаються доволі позитивно [32, с. 455].

Отже, розробляючи ціноутворення на основі попиту менеджери ресторанів повинні переконатися, що певні цінові обмеження легко пояснити та керувати ними, і що відвідувачі можуть зрозуміти причини, що стоять за ними. Підвищення прибутковості через ціноутворення на основі попиту не повинно відбуватися за рахунок задоволеності та лояльності клієнтів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В РЕСТОРАНІ «MONTE-CARLO»

2.1. Характеристика ресторану «Monte-Carlo»

Ресторан «Monte-Carlo» (додаток Б) розташовується в екологічно чистій зоні біля лісу в 7 кілометрах від міста Монастирище Черкаської області.

Відповідно до чинного законодавства даний заклад є: «організаційно-структурною одиницею у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає та організовує споживання продукції власного виробництва й закупних товарів, а також надає послуги з організації дозвілля споживачів».

Ресторан знаходиться у приватній власності, володіє відокремленим майном, має самостійний баланс, несе обов'язки, має право укласти угоди. За КВЕД-2010 має клас 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування».

У своїй діяльності керується чинним законодавством України та міжнародними стандартами, зокрема: ЗУ «Про підприємництво», ЗУ «Про захист прав споживачів», ЗУ «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», ЗУ «Про пожежну безпеку», ЗУ «Про планування і забудову територій», ЗУ «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг», міжнародним стандартом ISO 22000:2018, Правилами роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства.

В даному ресторані жителі та гості міста можуть відпочити з родиною і дітьми, цікаво провести дозвілля з друзями та скуштувати вишукані страви від шеф-кухаря у приємній атмосфері. Заклад дуже популярний серед жителів міста, тут щороку проводять випускні вечори для випускників шкіл міста, весілля, дні народження, корпоративи, банкети та фуршети. Також, ресторан організовує

різноманітні тематичні вечори до Дня святого Валентина, дня народження ресторану, Нового року та дівочі вечори до Міжнародного жіночого дня. Режим роботи закладу: 12:00-00:00 без вихідних.

Ресторан налічує 2 банкетних зали «Монако» (додаток В) і «Monte-Carlo» (додаток Г) та камінний зал «Будинок барбекю» (додаток Д). Також на території закладу є сауна та басейн (додаток Е).

Приємний екстер'єр з альтанками (додаток Ж), вуличним освітленням та фонтаном (додаток З) притягують погляд та викликають бажання завітати до закладу.

Ресторан має вишуканий інтер'єр, який забезпечується шляхом правильного освітлення, розташування та сервірування столів. У головному залі «Monte-Carlo» розташована барна стійка та передбачено місце для музичної апаратури.

Банкетний зал «Монако» – просторий зал в пастельно-золотистих тонах, створений для пишних святкувань і розкішних весінь. В ньому комфортно розміститься до 180 гостей, і при цьому вільного місця вистачить для активної розважальної програми, танців, подарунків і фото-зони. Зал зонується з таким чином, щоб кожен гість почувався комфортно [20]. Перелік меблів, обладнання та інвентарю у залі наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Меблі, обладнання та інвентар залу ресторану «Monte-Carlo»

№ з/п	Найменування	Кількість, шт.	№ з/п	Найменування	Кількість, шт.
1	2	3	1	2	3
1	Стіл на 4 персони	23	11	Таця роздаткова	4
2	Стіл на 6 персон	18	12	Барна стійка	1
3	Стілець	200	13	Кавоварка	1
4	Тарілка	500	14	Кавомолка	1
5	Келих	200	15	Стелаж	1

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	1	2	3
6	Стакан	200	16	Холодильник вітрина для напоїв	1
7	Столові прибори	540	17	Пітчер для молока	2
8	Скатертина	45	18	Мірний стакан	1
9	Серветка тканинна	200	19	Джигер	1
10	Глечик	2	20	Ложка барна	4

Джерело: сформовано автором.

Камінний зал «Будинок барбекю» – невеликий затишний і камерний VIP-зал із справжнім каміном – підходить як для романтичної вечері при свічках для двох, так і для святкового вечора в приємній компанії до 12 гостей [20].

Ресторан на постійній основі співпрацює з перевіреними фотографом та ведучим свят, може забезпечити оформлення залу, музичний супровід і допомогти організувати розважальну програму, цікаву для всіх.

Меню закладу містить страви української, грузинської та європейської кухні. Ресторан має 7 видів меню: основне (додаток И), банкетне, фуршетне, дитяче, сніданки та діловий обід, а також барну карту (додаток К).

Меню складається з холодних закусок, гарячих страв, супів, гарнірів, хачапурі, салатів, страв на мангалі та десертів, а також, має спеціальні пропозиції та страви від шеф-кухаря. Найдорожча страва закладу – це «Фірмовий м'ясний сет в паляниці» від шефа.

Барна карта містить міцні та слабоалкогольні напої, зокрема французькі та грузинські вина, вина ігристі, а також безалкогольні напої, каву та чай.

Кухня закладу оснащена усім необхідним для приготування страв обладнанням та інвентарем. Перелік обладнання на кухні даного ресторану наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Обладнання кухні ресторану «Monte-Carlo»

№ з/п	Найменування	Призначення	Кількість, шт.
1	Привід універсальний	Переробка сировини	1
2	Холодильна шафа	Зберігання сировини	1
3	Плита промислова	Приготування страв	1
4	Стіл виробничий	Обробка сировини, сервірування	4
5	Стелаж	Зберігання сировини	2
6	Кухонна мийка	Миття інвентарю	1
7	Ваги кухонні	Вимірювання ваги страв	1

Джерело: сформовано автором.

Обладнання відповідає рекомендованим нормам технічного оснащення закладів громадського харчування, вимогам санітарно-гігієнічних норм і правил техніки безпеки.

Протягом кожного робочого дня у ресторані виконується ряд завдань:

1. Відкриття ресторану, підготовка столів, прибирання перед відкриттям закладу.
2. Заготівля необхідних продуктів харчування та інших інгредієнтів.
3. Отримання напоїв від постачальників.
4. Приготування заготовок для страв.
5. Обслуговування відвідувачів: прийом замовлень, виставлення рахунків, прибирання столів, миття посуду, проміжне прибирання залу, кухні, санвузлів.
6. Прибирання ресторану в кінці робочої зміни.
7. Складання щоденного звіту.
8. Утилізація та вивезення сміття.
9. Закриття ресторану.

Структура управління ресторану «Monte-Carlo» є функціональною. Керівництво здійснює власник згідно вимог трудового законодавства.

Працівники у даному закладі дотримуються умов трудового договору, дисципліни праці, чітко та своєчасно виконують посадові обов'язки,

розпорядження власника, підвищують продуктивність праці, дотримуються технологічної дисципліни, вимог охороні праці, техніки безпеки та виробничої санітарії. Команда працює злагоджено та продуктивно, навіть у складних і швидких умовах, типових для ресторанної індустрії. Працівники відчують, що їх цінують і чують, тому вони працюють наполегливо й із задоволенням приходять на роботу. Офіціанти та бармен доброзичливі, спритні, акуратні, послідовні і виявляють позитивне ставлення. Офіціанти відповідають за прийом замовлень від гостей та обслуговування столиків. В обов'язки кухарів входить не лише приготування страв, а й генерування нових ідей для меню.

Структуру персоналу у вигляді штатного розпису подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Штатний розпис в ресторані «Monte-Carlo» за 2022 рік

Назва структурного підрозділу	Назва посади	Кількість штатних посад	Посадовий оклад, грн.	Фонд заробітної плати на рік, грн
Адміністративний персонал	Адміністратор	1	15000	180000
	Бухгалтер	1	14000	168000
Персонал кухні	Шеф-кухар	1	15000	180000
	Кухар	4	12000	576000
	Помічник кухаря	2	10000	240000
Персонал залу	Бармен	2	9000	216000
	Офіціант	4	8000	192000
	Прибиральник	1	8000	96000
Всього		15		1848000

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, ураховуючи дані таблиці бачимо, що річний фонд оплати праці персоналу ресторану «Monte-Carlo» за 2022 рік склав 1848000 гривень.

Загальна кількість персоналу – 15 працівників. Офіціанти, бармени, кухарі та помічники кухарів працюють у дві зміни. В одну зміну зазвичай працюють від 6 до 8 осіб.

У процесі здійснення будь-якої господарської діяльності виникають матеріальні витрати. Розглянемо структуру витрат ресторану «Monte-Carlo» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Витрати ресторану «Monte-Carlo» за 2021-2022 роки

№ з/п	Найменування	2021 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	Відхилення	
				тис. грн.	%
1	Адміністративні витрати	306,24	382,8	76,56	20
2	Собівартість реалізованої продукції	1133,4	1751,2	617,8	55
3	Витрати на збут	10	5	(-5)	(-50)
4	Інші операційні витрати	471,24	554,4	83,16	15
5	Інші витрати	16,235	701,25	685	97,68
6	Всього	1937,115	3394,65		

Джерело: сформовано автором.

Отже, проаналізувавши витрати ресторану «Monte-Carlo» бачимо, що в 2022 році спостерігається негативна тенденція щодо збільшення адміністративних витрат на 76560 грн. (20%), собівартості реалізованої продукції на 617800 грн. (55%), інших операційних витрат на 83160 грн. (15%) та інших витрат на 685000 грн. (97,68%) в порівнянні з попереднім 2021 роком. Така тенденція пов'язана з війною на території України, в наслідок якої спостерігається стрімке зростання рівня інфляції. Ціни на сировину значно виросли, виникли проблеми з логістикою, а кваліфікований персонал хоче отримувати вищу заробітну плату за виконану роботу.

Однак, попри негативні збільшення, спостерігається зменшення витрат на збут на 5000 грн. (50%), що є певним позитивним аспектом в діяльності ресторану. Графік динаміки кожного виду зазначених витрат за 2021-2022 роки представлено на рис.2.1.

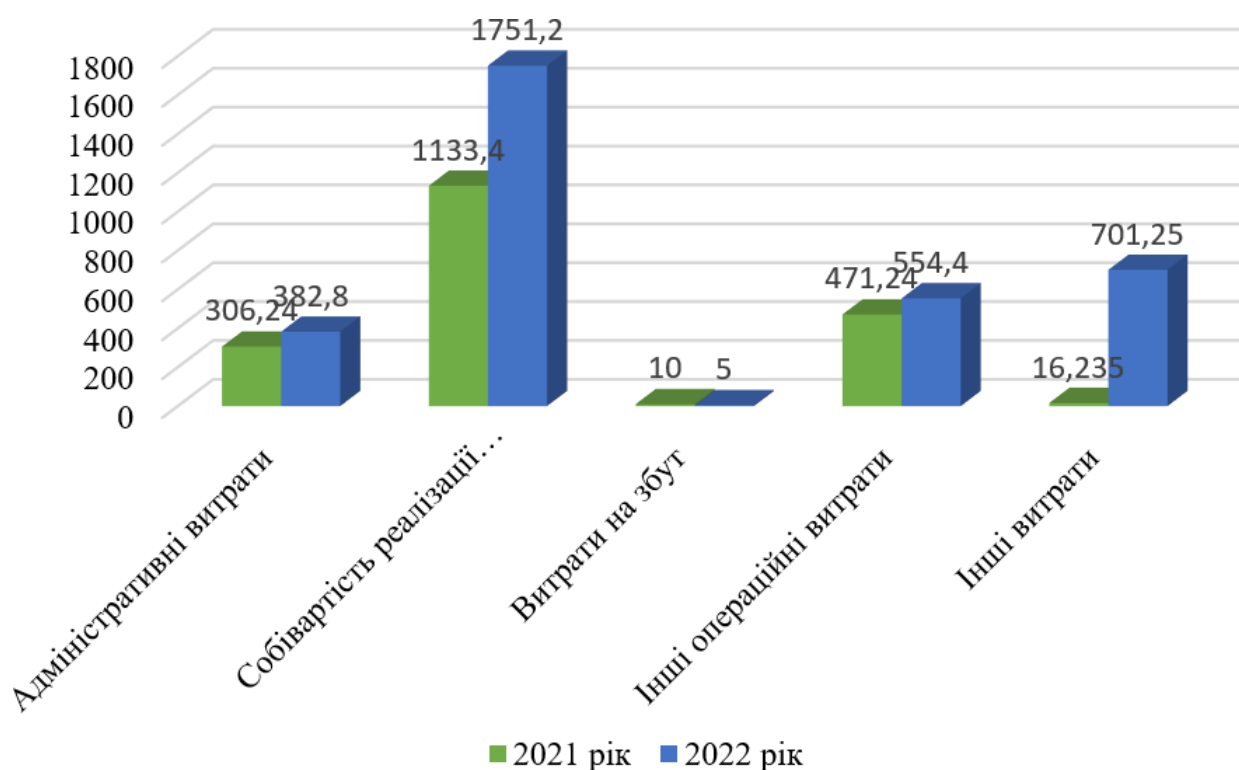


Рис. 2.1. Графік динаміки кожного виду витрат ресторану «Monte-Carlo»

Джерело: сформовано автором.

На графіку бачимо, що найбільша частка витрат йде на собівартість реалізації продукції, а найменша на витрати на збут.

Усі витрати, що пов'язані з повсякденною діяльністю ресторану називають операційні витрати. Це витрати, які виникають при забезпеченні роботи ресторану і підтриманні його функціонування. Вони можуть включати наступні складові:

- зарплата кухарям, офіціантам, барменам, прибиральникам та іншим працівникам ресторану, а також витрати на соціальні виплати, страхування та інші додаткові витрати;

- сировина: витрати на закупівлю всіх необхідних продуктів і інгредієнтів для приготування страв.

- оренда та комунальні послуги;

- витрати на утримання та обслуговування приміщення, обладнання, меблів, столових приборів, склянок, посуду, технічне обслуговування та ремонт обладнання;

- реклама та маркетинг;

- витрати на управління рестораном, бухгалтерію, програмне забезпечення для управління рестораном тощо [5, с. 303].

Проаналізуємо основні статті операційних витрат ресторану за 2021-2022 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз елементів операційних витрат ресторану «Monte-Carlo» за 2021-2022 роки

Показники	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Операційні витрати, в т. ч.:	2246,04	100	3382,93	100	1 136,89	50,62
Матеріальні затрати	247	11	994,33	29	747,33	302,56
Витрати на оплату праці	1570,8	70	1848	55	277,2	17,65
Відрахування на соціальні заходи	345,6	15,4	406,6	12	61	17,65
Амортизація	39,8	1,7	83,6	2,5	43,8	110,05
Інші операційні витрати	42,84	1,9	50,4	1,5	7,56	17,65

Джерело: сформовано автором.

Отже, проаналізувавши операційні витрати ресторану «Monte-Carlo» бачимо негативну тенденцію до збільшення матеріальних затрат на 747,33

тис. грн. (302,56%), витрат на оплату праці на 277,2 тис. грн. (17,65%), відрахувань на соціальні заходи на 61 тис. грн. (17,65%), амортизаційних відрахувань на 43,8 тис. грн. (110,05%) та інших операційних витрат на 7,56 тис. грн. (17,65%) у 2022 році порівняно з 2021 роком. Загалом операційні витрати збільшились на 1136,89 тис. грн. (50,62%).

Графік динаміки кожного виду зазначених операційних витрат за 2021-2022 роки представлено на рис. 2.2.

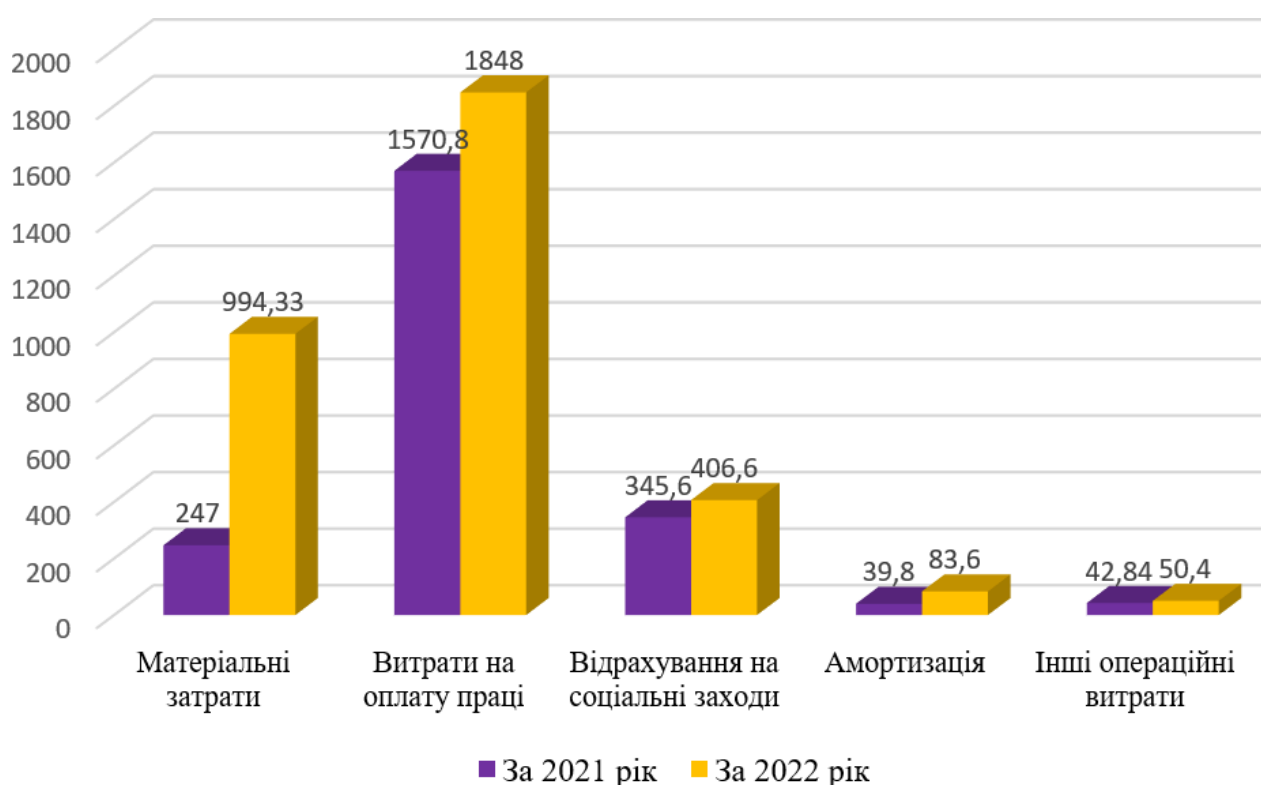


Рис. 2.2. Графік динаміки елементів операційних витрат ресторану «Monte-Carlo» за 2021-2022 роки

Джерело: сформовано автором.

Як видно на графіку, найбільша частка витрат йде на оплату праці, а найменша на амортизацію.

Діяльність жодного підприємства неможлива без фінансових звітів. Фінансовий звіт — це записи, які показують комерційну діяльність і фінансові показники компанії, а також фінансовий стан ресторану в певний момент часу,

дають уявлення про його ефективність, операції та грошові потоки. Фінансові звіти часто також необхідні для їх подання у державні установи, щоб забезпечити точність оподаткування, фінансування чи інвестування [3, с. 186].

Проаналізуємо звіт про фінансові результати ресторану «Monte-Carlo» за 2021-2022 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Звіт про фінансові результати ресторану «Monte-Carlo» за 2021-2022 роки

№ з/п	Назва рядка	Код рядка	За 2021 р., тис. грн	За 2022 р., тис. грн	Відхилення	
					тис. грн.	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції	2000	2946,47	3814,3	867,83	29,45%
2	Собівартість реалізованої продукції	2050	1133,4	1751,2	617,8	54,5%
3	Інші доходи	2160	125,9	163,7	37,8	30%
4	Інші витрати	2165	1231,94	2184,05	952,11	77,29%
5	Разом доходи (2000+2160)	2280	3072,37	3978	905,63	29,48%
6	Разом витрати (2050+2165)	2285	2365,34	3935,25	1569,91	66,37%
7	Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	707	42,75	(-664,25)	(-94%)
8	Податок на прибуток	2300	14,4	16,08	1,68	12%
9	Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	692,6	26,67	(-665,93)	(-96%)

Джерело: сформовано автором.

Отже, аналізуючи показники ефективності діяльності ресторану «Monte-Carlo» за 2021-2022 роки варто відзначити, що більша ефективність спостерігається у 2021 році, до початку повномасштабної війни в Україні, коли заклад не зазнав впливу економічного спаду. Як бачимо із даних таблиці за

останній рік майже усі показники суттєво збільшилися. Так, зокрема, за 2022 рік зросли собівартість реалізованої продукції на 617,8 тис. грн. (54,5%), інші витрати на 952,11 тис. грн. (77,29%), податок на прибуток на 1,68 тис. грн. (12%), а чистий прибуток знизився на 665,93 тис. грн., що у відсотковому еквіваленті, становить аж 96%.

Однак за 2022 рік також зросли такі показники, як: чистий дохід від реалізації продукції на 867,83 тис. грн. (29,45%) та сума інших доходів на 37,8 тис. грн. (30%), це пов'язано зі значним збільшенням рівня цін у ресторані.

За 2022 рік заклад працював практично на межі беззбитковості, аби вижити і втриматись на плаву. Динаміку зазначених фінансових результатів за 2021-2022 роки представлено на рис. 2.3.

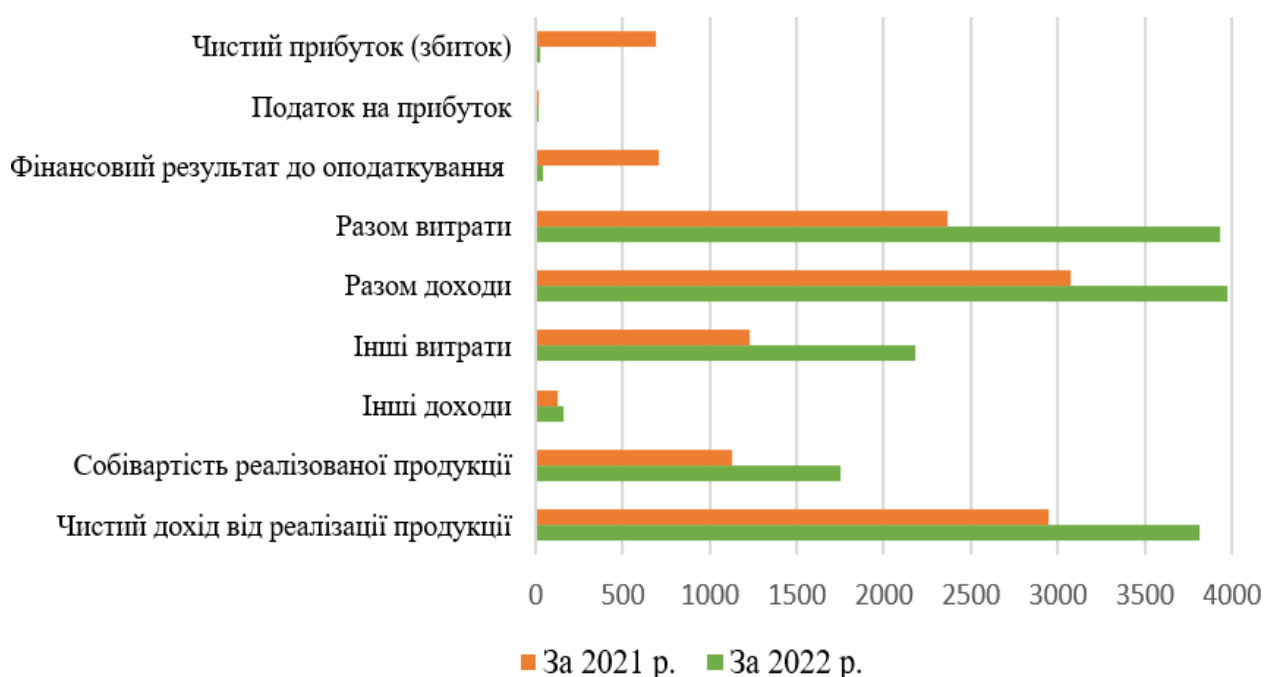


Рис. 2.3. Графік динаміки фінансових результатів ресторану «Monte-Carlo» за 2021-2022 роки

Джерело: сформовано автором.

Для оцінки та контролю за ефективністю використання і управління матеріальними ресурсами в ресторані використовуються показники

ефективності використання матеріальних ресурсів. Матеріаловіддача та матеріаломісткість оцінюють ефективність використання матеріалів, тоді як амортизаційна віддача відображає ефективність використання обладнання та активів. Усі ці показники можуть бути використані для контролю та оптимізації використання ресурсів у підприємстві. Ці показники також допомагають виявляти проблемні моменти та приймати рішення для покращення ефективності ресторанної діяльності [9, с. 21].

Проаналізуємо показники ефективності використання матеріальних ресурсів, а також продуктивності праці ресторану «Monte-Carlo» за 2021-2022 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання матеріальних ресурсів та продуктивності праці ресторану «Monte-Carlo» за 2021-2022 роки

№ з/п	Назва рядка	За 2021 р.	За 2022 р.	Відхилення, %
1	Матеріаловіддача	2,41	2,24	(-7,05%)
2	Матеріаломісткість	0,77	0,82	6,49%
3	Зарплатовіддача	3,87	2,89	(-25,32%)
4	Зарплатомісткість	0,58	0,69	18,97%
5	Амортизаційна віддача	62,7	19,42	(-69,03%)
6	Продуктивність праці, тис. грн.	18,43	15,25	(-17,25%)

Джерело: сформовано автором.

Отже, аналізуючи показники ефективності використання матеріальних ресурсів та продуктивності праці ресторану «Monte-Carlo» за 2021-2022 роки бачимо, що зменшилися такі показники, як матеріаловіддача на 7,05% та амортизаційна віддача на 69,03%. Нижча амортизаційна віддача свідчить про неефективне використання активів. Збільшилися матеріаломісткість на 6,49%, що говорить про менш ефективне використання матеріалів і збільшення затрат

на них. Також, збільшилася зарплатомісткість на 18,97%, зменшилися зарплатовіддача на 25,32% та продуктивність праці на 17,25%. Вища зарплатомісткість означає більші витрати на зарплату відносно досягнутого виробництва або обслуговування. Нижча зарплатовіддача свідчить про меншу продуктивність та ефективність використання робочої сили.

Динаміку показників ефективності використання матеріальних ресурсів та продуктивності праці ресторану «Monte-Carlo» за 2021-2022 роки представлено на рис. 2.4.

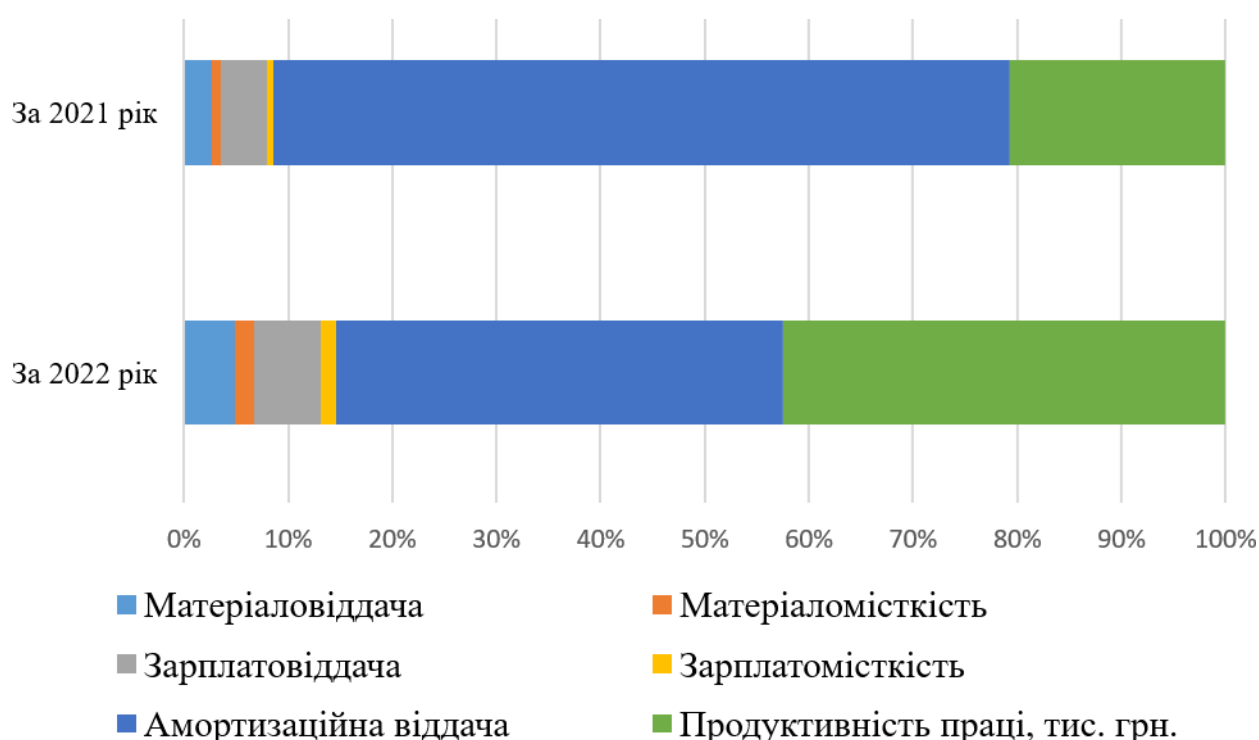


Рис. 2.4. Графік динаміки показників ефективності використання матеріальних ресурсів та продуктивності праці ресторану «Monte-Carlo» за 2021-2022 роки

Джерело: сформовано автором.

Прибуток є основною метою всіх підприємств. Гроші, які ресторани генерують своєю діяльністю, дозволяють власникам отримати матеріальну вигоду, а також розвивати свій ресторан. Прибутковість визначає довгостроковий успіху бізнесу.

Рентабельність — це фінансовий показник, який використовується для вимірювання прибутковості або ефективності бізнес-операцій. Це співвідношення між прибутками або доходами, які отримуються від певної діяльності, і витратами, пов'язаними з цією діяльністю. Іншими словами, це здатність ресторану отримувати прибуток, використовуючи ресурси, якими він володіє. Вона надає інформацію про те, наскільки успішною є діяльність з фінансової точки зору і чи варто продовжувати цю діяльність [10, с. 32]. Проаналізуємо показник рентабельності реалізованої продукції ресторану «Monte-Carlo» за 2021-2022 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Рентабельність реалізованої продукції ресторану «Monte-Carlo»
за 2021-2022 роки**

№ з/п	Назва рядка	За 2021 р.	За 2022 р.	Відхилення
1	Рентабельність реалізованої продукції	129,1%	100,67%	28,43%

Джерело: сформовано автором.

Отож, рентабельність реалізованої продукції у 2022 році знизилась на 28,43%, порівняно з 2021 роком. Це пов'язано з загальним зниженням прибутковості у 2022 році на фоні економічної кризи.

2.2. Система управління у ресторані «Monte-Carlo»

Менеджер ресторану здійснює повсякденне управління даним закладом. Воно включає нагляд за щоденною діяльністю бізнесу, а також управління робочою силою та фінансами, планування стратегії компанії, забезпечення досягнення цілей маркетинговими зусиллями та управління репутацією підприємства.

Основні завдання, які виконує керівництво ресторану:

1. Має чітке бачення загальної місії команди та більш конкретних щоденних цілей, адже наявність чіткого набору цілей може допомогти команді ресторану відстежувати прогрес і належним чином оцінювати, чи потребують покращення окремі аспекти.

2. Контролює, щоб бізнес відповідав законодавству, нормам, всім вимогам, ліцензіям та дозволам.

3. Управляє персоналом, здійснює найм працівників, делегує завдання і спостерігає за щоденною роботою. Менеджер ресторану пояснює усім працівникам їхні обов'язки, правила, яких необхідно дотримуватися, переконується, що кожен розуміє свою відповідальність. Підтримує кожного члена команди та ставитися до кожного з них з однаковою повагою, заохочує творчість своїх співробітників. Усі працівники можуть до нього звернутись, якщо комусь потрібна допомога. Всі члени команди знають, що вони роблять.

4. Забезпечує безпеку харчових продуктів. Незважаючи на те, що менеджер делегує завдання з управління безпекою харчових продуктів шеф-кухарю, він усе одно контролює даний аспект. Безпека їжі визначає рівень довіри споживачів до ресторану. Належне управління безпекою харчових продуктів може значно знизити ризик виникнення хвороб харчового походження [11, с. 238]. Відповідність вимогам харчової безпеки забезпечується постійним моніторингом.

5. Керівник ресторану має глибоке розуміння свого бізнесу, того, як він працює, та відстежує його ефективність. Крім того, менеджер приділяє увагу обслуговуванню відвідувачів і рівню обслуговування, щоб оптимізувати результати.

Забезпечення позитивного досвіду гостей вимагає від менеджерів слухати клієнтів, розуміти, чого вони хочуть, і виправдовувати або перевищувати ці очікування. Чудові комунікативні навички є надзвичайно важливими, оскільки

менеджер стежить за реакцією на скарги чи критику, намагається виправити будь-які проблеми та отримує досвід на майбутнє [1, с. 553].

Менеджер також вживає необхідних заходів, щоб зробити сам ресторан якомога привабливішим, створює приємне середовище, забезпечує, щоб у ресторані було все, що очікують відвідувачі, адже оздоблення та загальна естетика є приємними та репрезентують те, що може запропонувати заклад.

6. Здійснює управління фінансами, що включає керування грошовими потоками, бюджетування, фінансовий аналіз та планування, контроль витрат та максимізацію прибутку.

7. Керує щоденними операціями. Він несе відповідальність за нагляд за всіма діями у ресторані, включаючи кухню та зону обслуговування.

8. Керує матеріальними запасами, забезпечує наявність харчових інгредієнтів для належного обслуговування клієнтів. Стежить за матеріалами, які використовуються для прибирання та дезінфекції, щоб підтримувати гігієну ресторану на найвищому рівні.

9. Постійно шукає надійних постачальників, формує зв'язки з альтернативними партнерами. Наявність списку перевірених постачальників дає більше можливостей у виборі сировини, яка відповідає фінансовим очікуванням закладу.

10. Планує та вживає заходів для оптимізації меню. Стежить за тим, наскільки добре продаються страви. Регулярно аналізує ціноутворення, витрати на їжу, обчислює відсоток вартості їжі, коригує розмір порції. Виділяє страви, які приносять найбільший дохід.

11. Приділяє велику увагу мотивації персоналу. Важливою частиною управління співробітниками є надання позитивної підтримки команді, щоб підвищити її моральний дух. Хороша система взаємовідносин і спілкування можуть значно зменшити плинність кадрів [8, с. 48].

Як і на кожному підприємстві, у системі управління в даному ресторані є певні недоліки. Проблеми на які варто звернути уваги, аби запобігти негативних наслідків у майбутньому:

1. Відсутність постійного збору інформації та її аналізу для розробки стратегій для покращення.
2. Відсутність стратегічного плану розвитку ресторану.
3. Відсутність інноваційної політики, цифрових технологій, які дозволяють працювати швидше та ефективніше.

4. Відсутність маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія важлива для просування бізнесу. Ресторани вивчають та аналізують ринок, конкурентну ситуацію, потреби та уподобання клієнтів з метою розробки ефективної маркетингової стратегії. Розробляють та реалізують рекламні та маркетингові кампанії, використовуючи різні канали комунікації та просуваючи свої послуги.

Проте, ресторан забезпечує ефективну комунікацію з клієнтами, відгуки та зворотний зв'язок, враховуючи їхні вимоги та побажання.

5. Відсутність плану підвищення кваліфікації та навчання персоналу ресторану. Навчання персоналу ресторану має вирішальне значення для створення сильної та незалежної команди працівників. Навчання включає регулярні заплановані повторні заняття для працівників, щоб оновлювати актуальну інформацію та нагадувати про основи, які забуваються з часом. Програми підвищення кваліфікації є корисними заходами для оцінки продуктивності кожного співробітника.

Існує безліч зовнішніх факторів, які можуть перешкоджати або сприяти розвитку галузі ресторанного бізнесу. Задля виявлення цих факторів використовують PEST-аналіз, який може визначити, як політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні проблеми можуть вплинути на ресторан [21, с. 156].

Проаналізуємо зовнішнє середовище ресторану «Monte-Carlo» за допомогою PEST-аналізу:

1. Політичні чинники (оцінюють ступінь втручання державної політики в бізнес. Це можуть бути закони, пов'язані з охороною здоров'я та безпекою, оподаткуванням, торговою політикою, трудовим законодавством, екологічним законодавством, обмеженнями торгівлі тощо):

1) політична нестабільність в умовах війни. Ресторан має бути гнучким, вміти адаптуватися до навколишніх умов та планувати бізнес-стратегії відповідним чином;

2) посилений контроль уряду, стосовно регулювання роботи закладів громадського харчування, розробка та введення нових вимог до ресторанного підприємства;

3) політика в галузі охорони здоров'я та безпеки. Підприємства повинні дотримуватися санітарних вимог при виконанні операцій з обробки харчових продуктів, дотримуватися правил, пов'язаних з охороною праці.

2. Економічні чинники (допомагають підприємствам планувати свої короткострокові та довгострокові цілі. Економічні фактори охоплюють економічне зростання, процентну ставку, обмінний курс, інфляцію тощо):

1) високий рівень інфляції на фоні економічної нестабільності. Зростання рівня цін може вплинути на попит в галузі ресторанних послуг;

2) підвищення цін на паливо впливає на зростання цін постачальників і також може призвести до збільшення собівартості страв;

3) зниження купівельної спроможності населення;

4) поява нових конкурентів.

3. Соціально-культурні фактори (допомагають підприємствам розвивати модель попиту та пропозиції. Це традиції, культурні цінності та вірування, віковий розподіл, рівень освіти, кар'єри тощо. Вивчаючи ці фактори також можна визначити потенційний сегмент):

1) зміна у базових цінностях населення;

2) зменшена кількість працюючих чоловіків та жінок через проходження військової служби;

3) тенденція на здорове харчування.

4. Технологічні фактори (інновації, автоматизація, технічна обізнаність тощо, які впливають на виробництво, розподіл і комунікаційні операції підприємства):

- 1) розвиток інноваційних технологій у конкурентів;
- 2) впровадження конкурентами нового обладнання та/або програмного забезпечення.

Також варто згадати про екологічні фактори, що впливають на ресторанне господарство:

- 1) багато людей в ресторані не доїдають свої страви, що призводить до марної трати екологічних ресурсів;
- 2) велика кількість відходів у вигляді упаковки;
- 3) надмірне використання води;
- 4) використання генератора, під час масових відключень електроенергії тягне за собою викид шкідливих речовин у атмосферу.

Усі ці фактори необхідно враховувати при розробці стратегічного плану розвитку ресторану.

SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) – стратегічний інструмент, який використовують ресторани для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів.

Сильні сторони – це позитивні сторони ресторану, наприклад імідж бренду, база лояльних клієнтів, унікальне меню, відмінне обслуговування та ефективна робота.

Слабкі сторони – це сфери, які потребують покращення в ресторані, наприклад, погане обслуговування клієнтів, застарілий декор, обмежені варіанти меню, висока вартість їжі та низький моральний дух працівників.

Можливості – це зовнішні фактори, які можуть принести користь ресторану, наприклад, нові сегменти ринку, розширення на нові місця,

впровадження нових пунктів меню, використання технологій і співпраця з місцевими підприємствами.

Загрози – це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на ресторан, наприклад, інтенсивна конкуренція, зміна споживчих уподобань, економічні проблеми, нормативні зміни та негативні відгуки в Інтернеті [41, с. 972].

Для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища ресторану «Monte-Carlo» використаємо SWOT-аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ресторану «Monte-Carlo»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Середній ціновий сегмент. - Низький відсоток негативних відгуків. - Високий рівень сервісу. - Велика територія. - Наявність декількох банкетних зал. - Наявність додаткових послуг (лазня, басейн). - Наявність розважальних програм (з участю ведучих, музикантів). - Різноманітне меню. - Наявність паркінгу.	- Місцезнаходження віддалене від міста. - Відсутність інноваційної стратегії. - Відсутність маркетингової стратегії.
Можливості	Загрози
- Розширення цільової аудиторії за рахунок додавання нових страв (наприклад, страви для вегетаріанців, веганів та ін.). - Майстер-класи від шеф кухаря. - Впровадження інновацій (наприклад QR-меню). - Нові види послуг (наприклад, більярд, проведення виїзних банкетів та дитячих свят, караоке). - Створення святкових інтерактивів (наприклад, конкурси у мережі). - Впровадження цифрових технологій. - Впровадження екологічного менеджменту (відповідальне споживання ресурсів, правильна утилізація відходів).	- Зростання витрат в наслідок війни. - Зростання цін на сировину. - Зміна смаків покупців (популярні зараз страви згодом набридають). - Наявність конкурентів, які мають певні переваги. - Поява нових конкурентів. - Зростання податкового навантаження. - Зниження купівельної спроможності населення.

Джерело: сформовано автором.

Також, за допомогою SWOT-аналізу можна отримати практичну інформацію про конкурента – те, у чому вони сильні та де наш заклад може досягти кращих результатів. Для ресторанів важливо регулярно переглядати та оновлювати свій SWOT-аналіз, щоб бути активними та адаптуватися до мінливих умов ринку. SWOT-аналіз ресторану допомагає краще визначити, де ресторан досяг успіху та які сфери закладу потребують уваги.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСТОРАНУ «MONTE-CARLO»

Сучасний ресторанний бізнес вимагає удосконалення, шляхом впровадження різноманітних інновацій, нових підходів у спілкуванні зі споживачами, а також впровадження нових гастрономічних трендів.

Ресторани, які прагнуть працювати стабільно, стикаються з труднощами, такими як високі витрати, недостатні ресурси, обмежені можливості персоналу, витрати на навчання співробітників, екологічність, збільшення витрат бізнесу через інвестиції [24, с. 132].

Ті, хто займається управлінням ресторанами, повинні завжди тримати руку на пульсі, коли йдеться про нові технології. Зрештою, технологічні рішення можуть допомогти покращити досвід споживачів, забезпечити конкурентну перевагу, полегшити життя співробітників і допомогти ресторанам досягти своїх стратегічних цілей [22, с. 144].

Отож, для підвищення конкурентоспроможності ресторан «Monte-Carlo» може виконати ряд заходів, таких як: впровадження кулінарних, маркетингових та екологічних інновацій, інноваційного обладнання, послуг, техніки приготування їжі та подачі, дизайну, атмосфери, цифрових технологій. Через специфіку до інновацій у ресторані необхідно підходити з кількох точок зору: менеджмент, маркетинг, людські ресурси, задоволеність клієнтів, безпека харчових продуктів тощо [14, с. 128].

Розглянемо кожну рекомендацію окремо:

1. Екологічного розвитку ресторану можна досягти шляхом зменшення споживання енергії, використання відновлюваних джерел енергії, зменшення кількості відходів, раціоналізації споживання води, зменшення викидів вуглекислого газу та пропаганди здорового харчування тощо. Заклад може зменшити споживання енергії, використовуючи перероблені матеріали,

світлодіодне освітлення, сонячне опалення та більш енергоефективне обладнання, а також вимикаючи пристрої, які не використовуються [35, с. 364].

2. Сучасні гастрономічні тенденції дуже різноманітні і включають тенденції, засновані на використанні певних продуктів (водоростей, паростків, їстівних квітів, цільного зерна) у приготуванні їжі; виключенні певних продуктів/інгредієнтів (враховуючи зростаючий інтерес до здорового харчування, ресторан може пропонувати більше вегетаріанських та веганських страв, страв без глютену або лактози, з низьким вмістом калорій, жиру, з низьким вмістом цукру або без нього та макробіотичну їжу); способі приготування та подачі їжі [39, с. 68], такі як:

- молекулярна гастрономія (додаток Л) – галузь харчової науки, яка зосереджується на фізичних і хімічних процесах, що виникають під час приготування їжі. Ці процеси та взаємодії досліджуються та використовуються, щоб отримати ароматні, функціональні страви, які нагадують витвір мистецтва;

- метод «су-від» – кулінарна техніка вакуумного приготування. Їжа готується в герметичних пластикових пакетах занурених у воду при точно контрольованій і низькій температурі протягом тривалого часу. При такому методі зберігається цілісність продукту;

- «trash cooking» – приготування страв із залишків або незвичайних продуктів, які певний час вважалися неїстівними. Це має екологічний та фінансовий сенс, а також, викликає творчий потяг серед кухарів;

- подача страви у диму за допомогою коптільного пістолета (додаток М).

3. Новітнє обладнання дозволяє значно скоротити процес приготування, зберігаючи всі корисні властивості продуктів і збільшуючи термін зберігання готових страв. Крім того, сучасне устаткування та інвентар допомагають оптимізувати процес обслуговування, роблячи його швидше та якісніше [19, с. 232].

4. QR-меню – це цифрова версія меню, яку гості можуть переглянути, відсканувавши код за допомогою свого смартфона. Коли клієнт сканує його на

своєму смартфоні, він автоматично потрапляє на веб-сайт або в додаток, де код перетворюється на меню, в якому розміщена різноманітна інформація. Відвідувачі можуть не тільки бачити меню, але й обирати страви, які вони бажають замовити і оплачувати їх на своєму мобільному телефоні – це абсолютно безконтактний спосіб замовлення.

Переваги такого меню:

- усуває потребу у фізичних меню за столиками, що запобігає поширенню вірусів, інфекцій та бактерій;
- допомагає зекономити гроші на витратах на друк, адже у багатьох ресторанах меню регулярно змінюється, оновлення друкованої версії щоразу коштує грошей. Натомість за допомогою меню QR-коду зміни можна вносити в цифровому вигляді, якщо виникне потреба, без будь-яких додаткових витрат;
- замовляючи з цифрового меню, гості не відчують тиску, щоб швидко прийняти рішення, і їм легше додавати додаткові пункти меню;
- прискорює обслуговування столиків. Гостям не доводиться чекати офіціанта, щоб зробити своє замовлення, вони можуть негайно сканувати меню з QR-кодом, щойно сядуть. Вони навіть можуть зробити замовлення в дорозі, перед тим, як зайти до закладу – це надзвичайно прискорює роботу;
- дозволяє оновлювати пункти меню легко та часто. Коли щось закінчується на кухні не просто повідомляти клієнтів, що пункт меню більше не доступний. Завдяки цифровому меню можна оновлювати його скільки завгодно з мінімальними зусиллями;
- цифрове меню дозволяє виділити найпопулярніші страви, видавати рекомендації обраних позицій, встановлювати позначки на стравах, що враховують особливі дієтологічні обмеження, такі як безглютеніві, безлактозні або низькокалорійні, щоб дати можливість гостям легко знайти страви, які відповідають їхнім потребам;

- дозволяє розміщувати фото на усі страви. У друкованих меню обмежений простір, тому часто немає зображень їжі. Але гості вирішують очима, фотографія приверне увагу людей і спонукатиме їх до замовлення;

- за допомогою QR-меню можна уникнути недомовок між офіціантом і відвідувачем [29, с. 63].

5. Інтерактивні столи (додаток Н). Встановлення сенсорних екранів або столів з можливістю замовлення їжі, перегляду меню, а також розваг, таких як ігри або музичні плейлисти створюють неповторний досвід для відвідувачів і спонукають прийти знову [18, с. 51].

6. Кулінарні майстер-класи та дегустації. Організація кулінарних майстер-класів, де відвідувачі можуть навчитися готувати деякі страви або брати участь у дегустаціях, розширює взаємодію з гостями та створює незабутні спогади.

7. Впровадження автоматизованих систем управління, які допомагають веденню обліку запасів, управлінню персоналом, замовленням тощо, спрощуючи процеси та збільшуючи ефективність роботи.

У цифрову епоху, в якій ми зараз перебуваємо, використання інформаційних технологій у процесах обслуговування підприємств зростає, стає широко поширеним і розвивається з кожним днем. Використання технологій для управління операціями в ресторанному секторі також демонструє тенденцію до зростання. Системи автоматизації надають важливі можливості для швидкого, ефективного та здебільшого безпомилкового виконання операцій і процесів управління в ресторанах [12, с. 470].

Як і в інших галузях, використання ІТ у ресторанах сприятиме покращенню ефективності бізнесу, підвищенню конкурентоспроможності та швидкій адаптації до мінливих умов. Наприклад, під час пандемії COVID-19, ресторани надавали клієнтам можливість отримати доступ до меню за допомогою своїх мобільних телефонів, замовляти та навіть здійснювати онлайн-або безконтактні платежі, таким чином передачу хвороби намагалися зменшити.

Завдяки системам автоматизації є можливість приймати більше клієнтів завдяки скороченню часу обслуговування в ресторанах, знизити вартість робочої сили, збільшити продажі і прибутковість.

З іншого боку, такі системи також тягнуть за собою витрати: плата за ліцензії на апаратне та програмне забезпечення, оплата послуг постачальників, обслуговування системи, мережа та телекомунікаційні збори – основні витрати на використання автоматизованих систем. Таким чином, частка бюджету повинна плануватися шляхом ефективної оцінки вартості систем для бізнесу з очікуваним збільшенням доходу та іншими потенційними вигодами від їх використання.

Система автоматизації складається з двох частин: програмної та апаратної. Таке обладнання, як комп'ютери, термінали, монітори, принтери, які складають апаратне забезпечення, формують систему шляхом інтеграції з програмним забезпеченням, спеціально розробленим для роботи та операцій у ресторані. Багато запатентованих систем було розроблено з тих пір, як їх перші приклади виглядали як консоль, яка відстежувала зайнятість столика в ресторані, де вводилося замовлення клієнта та виставлявся рахунок. Системи, що використовуються сьогодні, отримали більше функціональних можливостей з точки зору вмісту та використання, щоб клієнти могли отримати доступ до меню за допомогою своїх смартфонів або монітора на столі клієнта, зробити замовлення, здійснити платежі, знайти відповідне місце в ресторані і на парковці, а бухгалтерський персонал та менеджер могли отримати доступ до різноманітних статистичних даних, таких як бухгалтерський облік, інвентаризація, продуктивність персоналу тощо, поточні та періодичні звіти, а також робити замовлення у постачальників [7, с. 4].

8. Планування навчання працівників. Не варто нехтувати підвищенням кваліфікації як працівників, так і менеджера. Незалежно від того, наскільки професійно працівники виконують свої обов'язки, вони завжди можуть пройти спеціальне навчання. Різноманітні курси та програми підготовки можуть

допомогти визначити сучасні тенденції, інновації в управлінні та актуальні проблеми, які потрібно вирішувати в ресторанах [27, с. 97].

Позитивні ефекти від інновацій проявляються через збільшення доходів і прибутковості, зниження витрат, збільшення конкурентних переваг, збільшення маркетингових можливостей, а також досягнення лояльності гостей, готовність гостей платити більше, а переваги для гостей – позитивний вплив на здоров'я та новий, цікавий досвід [33, с. 905].

Крім позитивних ефектів, застосування інновацій для ресторанів також може становити певний ризик, через те, що розвиток інновацій потребує фінансових інвестицій. Крім того, існує ризик того, що конкуренти скопіюють нові ідеї. Щоб подолати цю проблему, необхідно постійно переглядати інноваційну політику.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Навіть в умовах воєнного стану власники ресторанного бізнесу намагаються відновити свою діяльність. Однак, вона значно ускладнена активними бойовими діями на території України. Орієнтація на відновлення України та забезпечення її подальшого сталого розвитку є найважливішими аспектами ведення бізнесу в Україні сьогодні. Запорукою ефективного використання та додаткового залучення коштів на відновлення є врахування контексту сталого розвитку та його цілей. ЗМІ, уряд та споживачі виявляють зростаючий інтерес до сталого розвитку та вимагають підвищення рівня активності в цій сфері. Таким чином, ресторанний бізнес все більше підкреслює власну роль у відновленні країни, відзначає свою прихильність до сталого розвитку та інтегрує це у свої стратегічні плани.

2. Індустрія гостинності є однією з тих, що швидко розвивається та потребує постійних змін. Саме тому, ресторанний бізнес потребує адаптованої людини, яка вміє керувати людьми, одночасно покращуючи якість обслуговування. Належне управління рестораном є ключовим для успішної роботи та зростання підприємства громадського харчування.

Управління рестораном вимагає навичок роботи з людьми, управління обслуговуванням клієнтів і критичного мислення. Керівник ресторану має не просто знати, як задовольнити очікування відвідувачів, він також повинен мати навички розробки стратегій для підвищення ефективності закладу.

Належне управління рестораном є життєво важливим для досягнення успішного гастрономічного бізнесу. Керівник зобов'язаний тримати під контролем усі сфери, оцінювати, чи належним чином виконуються операції та чи можна покращити якісь моменти. Без керівної особи кожен відділ працюватиме без чіткої мети.

3. У 2023 році сфера ресторанного господарства ставить інновації та адаптацію на перше місце. Найпопулярніші тенденції в ресторанах показують, що власники знаходять нові способи підвищити якість обслуговування гостей.

Оскільки вподобання споживачів у харчуванні та економічні умови продовжують змінюватися, важливо розуміти тенденції та стратегії ресторанів, які працюють. Незалежно від того, чи йдеться про експерименти з автоматизацією чи пошук нових способів забезпечення життєдіяльності закладу, ресторани знаходять творчі способи побудови стійких стосунків з персоналом і відвідувачами.

Впровадження цифрових технологій може допомогти ефективніше керувати рестораном і залишатися актуальними в цифровому майбутньому.

Тенденції можна адаптовувати під конкретний ресторан. Варто проаналізувати поточні проблеми та обрати нововведення, які можуть принести найбільшу користь відвідувачам та закладу в цілому. Щоб забезпечити стабільність, ресторани повинні залишатися гнучкими та мати здатність швидко реагувати відповідно до бізнес-умов та ситуації у світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук В. Особливості менеджменту та перспективи розвитку у готельно-ресторанному бізнесі. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: збірник наукових праць IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 16 жовтня 2017 р. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. С. 549-554.
2. Баранова Д. Менеджмент в ресторанному бізнесі. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: збірник наукових праць III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 21 жовтня 2016 р. Вінниця, 2016. С. 740-742.
3. Венедиктов І. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні. *Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23 вересня 2011 р. Маріуполь: МДУ, 2011. С. 186-187.
4. Вівчарук О. Елементи комунікаційної політики в структурі системи менеджменту підприємств ресторанного бізнесу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2013. №1 (30). С. 230-234.
5. Владимир О. Особливості фінансування готельно-ресторанного бізнесу. *Актуальні задачі сучасних технологій*: матеріали V Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. 17-18 листопада 2016 р. Тернопіль, 2016. С. 303-304.
6. Волинець В. Шляхи удосконалення менеджменту закладів готельно-ресторанної сфери. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 8 жовтня 2020 р. Вінниця, 2020. Част. 2. С. 202-207.
7. Волонтир Л. Діджиталізація як основний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого*

розвитку суспільства: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів, 2-3 грудня 2021 р. Тернопіль, 2021. С. 3-5.

8. Гарасимлюк М., Даців О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №5, том 1 (298). С. 47-51.

9. Гненний О., Чаркіна Т. Інструментарій антикризового управління туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. №4. С. 18-22.

10. Доценко В., Косова Т., Ярошевська О. Ефективність менеджменту готельно-ресторанного бізнесу: критерій фінансових результатів. *Економіка та держава*. 2020. №6. С. 28-33.

11. Жмуденко В. Менеджмент ресторану та сучасні стандарти сервісу. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 28-29 жовтня 2020 р. Умань, 2020. С. 237-239.*

12. Каліннік К., Романовська І. Інноваційний менеджмент як складова ефективного розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. Вінниця: видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. Вип. 31. С. 467-473.

13. Кашперська А. Технологічні інструменти моделювання системи внутрішнього контролю підприємств ресторанного господарства. *Бізнесінформ*. 2019. №8. С. 143-149.

14. Кормакова (Келару) І., Круглянко А. Вплив адміністративного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 2 (86). С. 124-135.

15. Лисенко В. Сучасний менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. *Актуальні аспекти розвитку підприємств аграрної сфери: облік, аудит та оподаткування*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 листопада 2018 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2018. С. 189-191.

16. Лопатюк Р. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2021. № 12. С. 277-282.

17. Назаренко С., Носань Н. Адаптивний менеджмент як чинник забезпечення ефективності діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах невизначеності. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Випуск 2 (31). С. 62-65.

18. Ніфатова О., Ковальова К. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2018. №1 (119). С. 45-54.

19. Паска М., Куцмида А. Техно-новини ресторанного бізнесу. *Новації в технології та обладнанні готельно-ресторанних, харчових і переробних виробництв*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2020 р. Мелітополь, 2020. С. 230-233.

20. Ресторан «Monte-Carlo»: веб-сайт. URL: <https://monte-carlo.com.ua/ua/> (дата звернення: 14.05.2023).

21. Рудченко О., Булавін Д. Особливості управління проєктами у ресторанному бізнесі. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансферу технологій*: збірник наукових праць за матеріалами V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 23-24 березня 2023 р. Дніпро: Юрсервіс, 2023. С. 152-159.

22. Рябенька М., Крупська Ю. Упровадження інноваційного менеджменту в діяльність закладів ресторанного господарства. *Економіко-*

соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування: тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції, 21 вересня 2022 р. Львів, 2022. С. 143-145.

23. Савицька Н., Чміль Г., Джгуташвілі Н. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Харків: видавець Іванченко І. С., 2021. 209 с.

24. Стамат В. Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2022. №36. С. 130-136.

25. Тонких О, Олійник О. Характеристика методів менеджменту в ресторанному бізнесі. *Науковий журнал «Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації»*. 2018. №2. С. 81-92.

26. Транченко Л. Школьний О. Особливості управління підприємствами сфери обслуговування. *Підприємництво і торгівля: збірник наукових праць*. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. Вип. 23. С. 137-143.

27. Філіпчук І., Зікій Н. Мотиваційний менеджмент персоналу ресторанного бізнесу. *Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи: тези доповідей VII Всеукраїнської студентської наукової конференції, 18 березня 2021 р. Київ, 2021. С. 95-97.*

28. Фіногенова Ю., Ярмоленко А., Рогова Н. SMM-менеджмент у ресторанному бізнесі. *Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи: тези доповідей VII Всеукраїнської студентської наукової конференції, 18 березня 2021 р. Київ, 2021. С. 150-152.*

29. Хаустова К. Діджиталізація як базова складова стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Реалії та перспективи розвитку індустрії гостинності в умовах інтеграційних процесів: тези доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 квітня 2021 р. Мукачево, 2021. С. 62-64.*

30. Хитра О., Байкова О. Напрями удосконалення менеджменту гостинності на вітчизняних підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні: збірник тез XI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 7 грудня 2022 р.* Хмельницький, 2022. С. 121-124.
31. Чаркіна Т., Марценюк Л. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. №2. С. 19-23.
32. Шевчук О. Шляхи вдосконалення культури та якості обслуговування споживачів в готельно-ресторанному бізнесі. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. Вінниця: центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 2. С. 450-457.
33. Božić A., Milošević, S. Contemporary trends in the restaurant industry and gastronomy. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 2021. Volume 45, Issue 5. P. 905-907. URL: <https://doi.org/10.1177/10963480211020559>
34. Christina Herrera, Cheri A. Young. Revenue management in restaurants: the role of customers' suspicion of price increases. *Journal of foodservice business research*. 2023. Volume 26, Issue 3. P. 425-449. DOI: [10.1080/15378020.2022.2027200](https://doi.org/10.1080/15378020.2022.2027200)
35. Fred Demicco, Jim Seferis. The eco-restaurant of the future: a case study. *Journal of foodservice business research*. 2014. Volume 17, Issue 4. P. 363-368. DOI: [10.1080/15378020.2014.945893](https://doi.org/10.1080/15378020.2014.945893)
36. Fred J. Demicco, Cracker Barrel. A strategic case study in restaurant management. *Journal of foodservice business research*. 2015. Volume 18, Issue 4. P. 423-434. DOI: [10.1080/15378020.2015.1068677](https://doi.org/10.1080/15378020.2015.1068677)
37. Keith H. Mandabach Edd. Who's in Charge Here. *Journal of foodservice business research*. 2003. Volume 6, Issue 3. P. 105-117. DOI: [10.1300/j369v06n03_07](https://doi.org/10.1300/j369v06n03_07)

38. Lucas A., Ramires A. Directions for management in small and medium hotels and restaurants companies. *Geojournal of tourism and geosites*. 2022. №40(1). P. 210-217. URL: <https://doi.org/10.30892/gtg.40125-821>
39. Ming Hsu Chang, Hsiao-I Hou. Effects of prior exposure on restaurant menu product choice. *Journal of foodservice business research*. 2015. Volume 18, Issue 1. P. 58-72. DOI: [10.1080/15378020.2015.995752](https://doi.org/10.1080/15378020.2015.995752)
40. PostEat – профільне гастрономічне видання»: веб-сайт. URL: <https://posteat.ua/> (дата звернення: 02.05.2023).
41. Santalova M. S., Soklakova I. V. Features of restaurant business management in a competitive environment. *Socio-economic systems: paradigms for the future*. 2021. P. 965-977.
42. The New Voice of Ukraine: web-site. URL: <https://english.nv.ua/> (дата звернення: 11.05.2023)
43. Zhuravka F., Nebaba N. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Business Perspectives*. 2023. Volume 19, Issue №1. P. 140-150.

ДОДАТКИ

Додаток А

Питання анкети онлайн-дослідження Журавки Ф. зі співавторами

QUESTIONNAIRE

PART ONE

General information:

Region:

Activity:

☐ Restaurant business☐ Hotel business

PART TWO

1) In what mode does your business work now?

☐ We completely stopped all activities☐ We work partially☐ Our activity has practically not changed☐ The volume of our work has increased significantly

2) How has your business strategy changed taking into account the new realities?

☐ It has not changed☐ We are looking for and adding new areas of activity☐ It has changed radically☐ We are gradually adapting☐ We are still thinking☐ Other

3) Has your business been relocated?

☐ Yes ☐ No

4) Have your business expenses changed?

☐ They increased by 5-20%☐ They increased by more than 20%☐ They decreased by more than 5-10%☐ They have not changed

5) How have your business profits changed?

☐ They increased by more than 20%☐ They increased by 5-20%☐ They decreased by more than 20%☐ They decreased by 5-20%☐ They have not changed

6) After what period of time do you expect your business to resume?

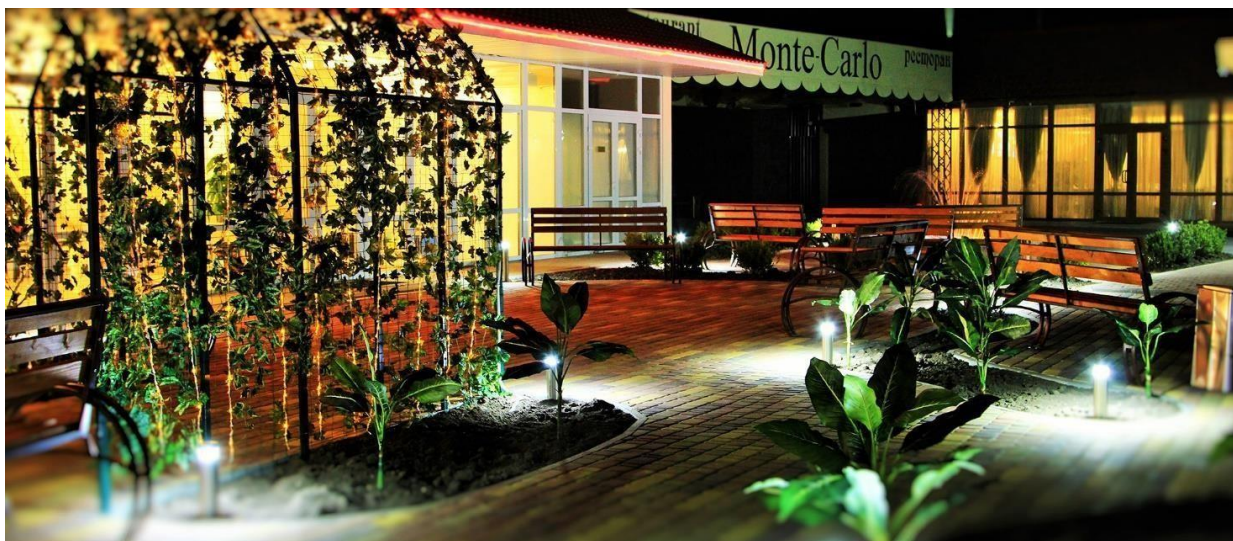
☐ I expect recovery during 2023☐ I expect recovery within 2 to 3 years☐ I expect recovery within 4 to 5 years☐ I do not expect a complete recovery

7) What are the main needs of your business at the moment?

☐ New clients☐ Cooperation with foreign partners☐ Funds for development☐ Help with logistics☐ Reduced tax burden

8) Please, try to identify the central problems of your business since the beginning of the war:

Ресторан «Monte-Carlo»



Банкетний зал «Монако» у ресторані «Monte-Carlo»



Банкетний зал «Monte-Carlo» у ресторані



Камінний зал «Будинок барбекю» у ресторані «Monte-Carlo»



Басейн на території ресторану «Monte-Carlo»



Альтанка, як частина екстер'єру ресторану «Monte-Carlo»



Фонтан, як частина екстер'єру ресторану «Monte-Carlo»



Основне меню ресторану «Monte-Carlo»

MONTE-CARLO			
Холодні закуски Сирне рандеву 120/30 189,00 Брускети з Дор-блю 80 49,00 Брускети з ростбіфом 80 59,00 Брускети з лососем 80 69,00 Рибне асорті 350 199,00 Карпаччо з лосося 170 175,00 Карпаччо з телятини 170 175,00 Італійська закуска «Antipasti» 200 199,00 Домашня м'ясна нарізка 190 159,00 Копчена нарізка асорті 210 159,00 Асорті з сала по-українськи 150/50 119,00 Домашні соління 350 99,00 Асорті із зелених та свіжих овочів 250 89,00		Гарячі страви Короп в сметані 500 199,00 Сібас на шпинаті 250 229,00 Лосось з цукіні 200/40 249,00 Філе курча з соусом манго 270 159,00 Курячі роли в беконі 250 129,00 Свинина гостра 350 149,00 Медальйони зі свинини 250 135,00 Медальйони з телятини 180/12/30 189,00 Телятина з вишнею 220 179,00 Телячі щічки на картопляному пюре з ароматом трюфеля 220 149,00 Моцарела Фрі в панко під журавлиним соусом 150 89,00 Курячі наггетси в сухарях панко 150 89,00 Паста Фреска Карбонара 300 99,00	
Хачапури по-Аджарськи з сиром / з м'ясом 400 149,00 по-Аджарськи зі шпинатом 400 159,00 по-Імеритинськи з сиром / з м'ясом 370 149,00 по-Мегрельськи 400 159,00 Піца-хачапури з м'ясом та сиром 350 129,00 Сулугуні на мангалі 230 85,00		Шеф рекомендує! Фірмовий м'ясний сет в паляниці 1000 359,00 Сулугуні з томатами в гарячій пателні 250 85,00	
Спеціальна Пропозиція! Шиш-кебаб з курчати 300 139,00 Шиш-кебаб із телячої печінки 250 129,00		Салати Салат Грецький 270 119,00 Салат з запеченим перцем та маринованою фетою 300 119,00 Фреш-салат з лососем та апельсинами 350 149,00 Салат з креветкою і авокадом 350 159,00 Салат з телятиною та горіховим соусом 300 139,00 Салат з качкою та грушею під малиновим соусом 250 129,00 Салат з індичкою та карамелізованою грушею 190 119,00 Салат з карамелізованою печінкою курчати з ябл./огірком 250/300 119,00 Салат з курчам та ананасом - гриль 210 129,00 Салат Цезар з беконом та курячим філе 350 139,00	
Гарячі пателні "Чанахі" з телячими щічками та картоплею 400 159,00 "Оджахури" зі свининою та курятиною 400 159,00 з мисливськими ковбасками та фрі 250 149,00 по-селянськи з бужениною та картоплею 250 149,00 з телячими щічками, овочами та Дор-блю 250 149,00 з м'ясом курчати, овочами та Пармезан 250 149,00 з морським окунем, спаржею та Чері 250 149,00		Страви на мангалі Овочі на мангалі 300 89,00 Скунбрія на мангалі 200 129,00 Стейк з лосося на мангалі 180 249,00 Стейк з телятини 250 229,00 Стейк зі свинини 280 199,00 Шашлик зі свинини 200 149,00 Шашлик курячий 200 129,00 Люля-кебаб з телятини 200 149,00 Перепілки на грилі 200 199,00 Курча Табака 1 шт 229,00 Ребра барбекю 200 139,00 Курячі крильця Барбекю 200 79,00 Лаваш з сулугуні/моцарелла 200/150 75,00	
Гарніри Спаржа з грибами у вершковому соусі 200 59,00 Кус-кус з запеченим перцем та м'ятою 200 59,00 Картопля шматочками по-селянськи 200 49,00 Деруни з грибами 200 75,00 Деруни з м'ясом та сметаною 200 75,00 Картопля Фрі / Пюре 200 49,00		Супи Юшка рибна 250 95,00 Суп Фінський 300 145,00 Бульон курячий 250 65,00 Солянка м'ясна 300 85,00	
Десерти Шоколадний Фондан 200 75,00 Торт Трюфель 100 75,00 Чізкейк 100 75,00 Десерт Павлова 150 75,00 Горіхове Парфе 300 65,00 Парфе манго-маракуйя 300 65,00			

Барна карта ресторану «Monte-Carlo»

MONTE-CARLO

Шампанське

Шампанське Фраголіно Б'яно біле н/сол. 0,75л 250,00
Шампанське Артемівське біле н/сол 0,75л (чорна етикетка) 300,00
Шампанське Артемівське біле н/сол 0,75л (біла етикетка) 300,00
Шампанське Мартіні Asti 0.75л біле солодке 600,00
Шампанське Мартіні Просекко 0.75л вино ігристе 600,00
Вино ігристе Vittorio Prosecco Extra Dry біле н/сухе 0,75 400,00
Вино ігристе Vittorio Prosecco Spumante роже.сухе 0,75 400,00

Горілка

пляшка / 50мл

Горілка Фінляндія 0,5л 399,00 50,00
Горілка Абсолют 0,5л 399,00 50,00
Горілка Немірофф чорна 0.5л 190,00 30,00
Горілка Немірофф Делікат 0.5л 190,00 30,00
Горілка Немірофф Пшениця 0.5л 190,00 30,00
Горілка Козацька Рада Класична 0.5л 190,00 30,00

БАРНА
КАРТА

Пиво

Пиво Корона Екстра 0.33л 49,00
Пиво Стелла Артуа 0.5л 49,00
Пиво ППБ Авторське 0.5л 49,00
Пиво Кроненбург Бланк 0.46л 49,00
Пиво Львівське 1715 0.45л 39,00
Пиво ППБ Безалкогольне 0.5л 49,00

Вино/Вермут

пляшка / 150мл

ВИНА ФРАНЦІЇ:

Вино Леттр де Франс Блан Мюельо біле н/сол 0,75л 290,00 65,00
Вино Леттр де Франс Блан Сек біле сухе 0,75л 290,00 65,00
Вино Леттр де Франс Руж Сек чер сухе.0,75л 290,00 65,00
Вино COMTE ALEXANDRE чер.сухе 0,75л 270,00 60,00
Вино COMTE ALEXANDRE біле сухе 0,75л Франція 270,00 60,00
Вино COMTE ALEXANDRE червоне н/сол. 0,75л 270,00 60,00
Вино COMTE ALEXANDRE біле н/сол. 0,75л 270,00 60,00

ВИНА ГРУЗІЇ:

Вино Азнаурі Алазанська долина біле н/сол. 0,75л 200,00 50,00
Вино Азнаурі Алазанська долина чер. н/сол. 0,75л Грузія 200,00 50,00
Вино Азнаурі Рожеве н/сол. 0,75л 200,00 50,00
Вино Міміно Алазанська долина біле н/сол. 0,75л 250,00 55,00
Вино Міміно Алазанська долина чер. н/сол. 0,75л 250,00 55,00
Вино Міміно Піросмані біл. н/сухе 0,75л 250,00 55,00
Вино Міміно Сапераві чер. сухе 0,75л 250,00 55,00
Вермут Мартіні Біанко 0.5л 350,00 45,00

Лікери

пляшка / 50мл

Лікер Шерідан 0.5л 990,00 100,00
Лікер Бейліс оріджинал 0.5л 890,00 95,00

Безалкогольні напої

Вода мін. Моршинська 1.5л 35,00
Вода мін. Поляна квасова 0.5л 45,00
Кола-Кола/Пепсі-Кола/Спрайт/Фанта 1л 45,00
Кола-Кола/Пепсі-Кола/Спрайт/Фанта 0.33л 25,00
Сік в асортименті 1л 60,00
Узвар 1л 60,00
Лимонад Класичний 1л 89,00
Лимонад Апельсин-маракуйя 1л 89,00
Лимонад Мохіто 1л 89,00

Коньяк

пляшка / 50мл

Коньяк Арарат 5* 0,5л 499,00 65,00
Коньяк Азнаурі 5* 0,5л Black Barrel 349,00 45,00
Коньяк Аджарі 5* 0,5л 299,00 40,00
Коньяк Старий Кахеті 5* 0.5л 399,00 50,00
Коньяк УКЗ Закарпатський 4* 0.5л 399,00 50,00



Віскі / Ром

пляшка / 50мл

Віскі Джеймсон 0.5л 890,00 95,00
Віскі Джек Деніелс 0,5л 890,00 95,00
Віскі Джек Деніелс Медовий 0,5 л 890,00 95,00
Віскі Вільям Лоусонз 40% 0,5л 499,00 65,00
Ром Бакарді Окарт 35% 0,5л 450,00 60,00
Ром Бакарді Карта бланка 40% 0,5л 499,00 65,00
Ром Капітан Морган Голд 0,5л 499,00 65,00

Джин / Текіла

пляшка / 50мл

Текіла Olmeca Blanco 0,5л 850,00 90,00
Джин Біфітер 0,5л 790,00 85,00



Кава / Чай

Еспрессо 20,00
Американо 20,00
Капучіно 30,00
Лате 35,00
Бєббі лате, 200мл 39,00
Чай колекційний 500мл 25,00
Чай трав'яний 500мл 25,00

Страва молекулярної кухні



Спосіб подачі страви у диму



Приклад використання інтерактивних столів у ресторані

