



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Ішкуватова Анастасія Артемівна

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління
підприємством»

Науковий керівник:
д-р екон. наук, доц. Назарова Л. В..

Рецензент:
канд. екон. наук, доц. Васильєв А.А.

Миколаїв 2022

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПЕТРА
МОГИЛИ

Факультет економічних наук

Кафедра економіки та підприємництва Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма: «Економіка та управління підприємством»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки та підприємництва

_____ д-р екон. наук, доц. Назарова Л.В.

“ _____ ”

20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ішкуватова А. А.

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи магістра: Економічні аспекти розвитку
ресторанного бізнесу

керівник кваліфікаційної роботи магістра

д-р. екон. наук. доц. Назарова Л.В.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗВО від “ _____ ” _____

2. Строк подання кваліфікаційної роботи магістра

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи магістра: законодавчі та нормативні
акти, офіційні матеріали Державної служби статистики України, наукові праці
вітчизняних і закордонних вчених, статті в періодичних виданнях, матеріали
конференцій, статистичні і фінансові звіти ТОВ «Челентано», ресурси мережі
Інтернет та результати особистих досліджень автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які
потрібно розробити): узагальнити теоретико-методологічні основи таких понять
як конкуренція, конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства;
охарактеризувати стан найбільших; здійснити аналіз фінансово-операційної

діяльності аналізованих компаній; розробити рекомендації щодо шляхів підвищення конкурентних переваг та стратегії їх забезпечення на ТОВ «Челентано».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): бізнес-модель та показники фінансової діяльності ТОВ «Челентано»; аналіз конкурентних позицій.

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	вересень	виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції	вересень-жовтень	виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	жовтень	виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	жовтень-листопад	виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу моделі (аналіз)	листопад	виконано
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	грудень	виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи магістрата підготовка її до захисту	січень	виконано

Студент _____ Ішкуватова А. А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

Назарова Л. В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ЩОДО УЗАГАЛЬНЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	9
1.1 . Суть і поняття розвитку підприємств у сфері ресторанного бізнесу	9
1.2 Основні методи та показники оцінки розвитку підприємства ресторанного бізнесу.....	16
1.3. Вплив кризи на розвиток підприємств ресторанного бізнесу, тут можна и про ковид написати.	31
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	40
2.1 Основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні	40
2.2. Оцінка розвитку підприємства ресторанного бізнесу на прикладі Челентано під впливом зовнішніх загроз.....	46
2.3 Вплив карантину на розвиток підприємств ресторанного господарства.	61
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ПЕРІОД КАРАНТИНУ ВИКОРИСТАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНІВ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ	70
3.1 Використання онлайн платформ та соціальних мереж для підвищення продажу в сфері ресторанного бізнесу.....	70
3.2 Шляхи покращення якості послуг.....	80
3.3 Криза COVID-19 та подальші рекомендації для ефективного розвитку.....	86
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера ресторанного господарства являється актуальною темою на сьогоднішній день, саме ця сфера є одним з ключових напрямлень для розвитку економіки в Україні. У всіх розвинутих країнах сфера послуг складає 50% і більше у секторах ВВП. За даними сайту ООН в Україні сфера послуг займає не більше 30% від ВВП. У нашому місті найприбутковішою є лише сільськогосподарська галузь, тому розвиток саме сфери послуг буде досить доцільним. Адже з розвитком нової сфери діяльності будуть з'являтися нові місця роботи, що автоматично буде зменшувати рівень безробіття.

Чіткої інтерпретації сфери послуг, як високорозвиненої галузі, що пронизує всі сфери людської діяльності, ще не повністю нами усвідомлено, хоча інтерес багатьох авторів безупинно зростає до цієї теми. Величезна робота у постановці завдання стратегічного управління розвитком галузі проведена поруч вчених, серед яких: Д. Белл, О.Н. Балаєва, Т.Д. Бурменко, С. Губанов, Л. Демидова, І.І. Дюмулен, В.Л. Іноземцев, Ф. Котлер, К. Лавлок, Ж. Ф. Ліотар, В.Д. Маркова, Ю.В. Піскулов, М.Д. Предводителева, П.В. Савченко, В.М. Соловйов, Е. Тоффлер, Р. І. Цвилев, Е.С. Шленскова і ін. Дослідження сфери послуг як сучасної галузі, що спирається на модернізацію технологічного процесу, інновації, відображені в працях Н.Г. Адамчук, С.С. Алабяна, А. Гурєєва, Л.А. Журавльової, С.М. Іовчук, Я. Мударьянто, А.Новікова, Ю.В. Піскулова, Н.В. Розанової. Усі авторів, що наведені вище, розглядають сферу послуг як з макроекономічної сторони, так і з позиції вузькогалузевого підходу. На даний момент роль підприємництво у сфері послуг вивчена слабо, не досить ясний економічний розвиток у цій сфері, не досліджено на достатньому рівні який внесок робить сфера послуг в життєдіяльності сучасної людини.

На сьогоднішній день в Україні в сфері ресторанного господарства великого значення має не тільки якість продукції, але й надання послуг та відповідного сервісу у різних сферах діяльності. До основних запитів споживача належать не

тільки безпека надання послуг, але і висока якість надання цих послуг, що прямо впливає на його задоволеність послугою.

Надання послуг – це те, що поєднує організацію харчування та відпочинку з елементами додаткового обслуговування являється невід’ємною частиною діяльності закладів ресторанного господарства. Незважаючи на те, що кафе та ресторани навіть які користуються популярністю, мають не найкращий рівень надання послуг, і їх відповідність інколи залишає багато кращого. Україна зі своїм рівнем обслуговуванням посідає не лідируючі позиції, в порівнянні з наданням відповідного сервісу в інших країнах світу. Все більшої уваги в сучасних системах управління ресторанными закладами приділяється управлінню якістю продукції та послуг, що надаються. Даний елемент функціонування є важливим через те, що він існує наряду з ціновою політикою та асортиментом страв, та являється одним конкурентоспроможності закладу.

Надання послуг вищої якості, у порівнянні з конкурентами - один із пріоритетних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг. Також слід зауважити, що надання послуг має не просто задовільняти потреби споживачів, але й перевищувати їх очікування. Саме через це, власнику, або відповідним спеціалістам ресторанних закладів необхідно частіше проводити аналіз своєї цільової аудиторії що якомога точніше виявляти потреби та очікування клієнтів.

Сфера ресторанного господарства виступає однією з найбільш перспективних та динамічно зростаючих серед галузей економіки, саме як частина індустрії гостинності. За дослідженими даними, інвестиції вкладені в ресторанний заклад відбиваються в 5–6 разів швидше, ніж інвестицій, вкладених, наприклад, у магазин одягу. Попит на споживання та відвідуваність та отримання послуг даних закладів кожного року тільки збільшується.

За умов загострення конкурентної боротьби, українським підприємствам ресторанного господарства необхідно забезпечити значної інноваційної активності. Звичайно що застосування прогресивних форм і методів обслуговування,

використання інтернет-технологій, модернізація обладнання, добір професійного персоналу будуть цьому сприятимуть.

Особливо заслуговують на увагу наукові праці, присвячені особливостям розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні дані роботи належать до фундаментальних аспектів розвитку готельно-ресторанних підприємств що висвітлені у працях зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких. Це праці О. Борисова, М. Гінда, О. Кравченко, Г. Нагорняк, О. Чумак. Тенденціям в обслуговуванні клієнтів присвятили свої дослідження І. Везомська, Л. Гірняк, О. Крупський, та інші провідні вчені.

В даних роботах підлягають розгляду основи організації роботи закладів ресторанного господарства, моделі обслуговування споживачів. Але ці дослідження вимагають подальшого системного розгляду, через швидкі темпи розвитку інноваційних винаходів та технологій у сучасному світі.

Звідси тема економічних аспектів розвитку ресторанного господарства є актуальною темою сьогодення і потребує детального розкриття її теоретичного та практичного значення.

Мета дослідження полягає у визначенні конкретних пропозицій щодо обґрунтування рекомендацій з підвищення ефективності аспектів розвитку ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення завдань:

- розглянути теоретичні аспекти розвитку підприємств в сфері ресторанного бізнесу;
- виявити нормативно-правове управління розвитком в ресторанному бізнесі;
- обґрунтувати усі норми, що підвищують конкурентоспроможність ресторанного закладу;
- дослідити основні методи та показники оцінки розвитку підприємства ресторанного бізнесу;
- проаналізувати показники оцінки розвитку підприємства в сфері ресторанного бізнесу;

– визначити результати оцінки та обґрунтування рекомендацій з підвищення ефективності розвитку підприємств у сфері ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес управління елементами розвитку на підприємствах ресторанного господарства.

Предметом дослідження є економічні аспекти розвитку ресторанного господарства.

Методи дослідження. Для написання даної роботи були використані наступні методи дослідження: діалектичний метод пізнання, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формулювання висновків), ситуаційний аналіз, метод середніх, абсолютних та відносних величин, порівняння, графічний, економікостатистичний, метод експертних оцінок тощо.

Інформаційну базу дослідження становлять теоретико-методологічний матеріал, дослідження та публікації вітчизняних та зарубіжних учених у сфері управління якістю послуг на підприємствах ресторанного господарства. При проведенні дослідження використовуються нормативнозаконодавчі документи у галуззі якості, а також статистичні дані та звітність підприємства.

Практична цінність дослідження полягає у впровадженні розроблених критеріїв оцінки якості обслуговування при наданні послуг як ресторанам м. Миколаїв так і іншими закладами ресторанного господарства. Для підвищення ефективності процесу обслуговування споживачів в подальшій роботі можуть бути використані результати дослідження даної роботи.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ЩОДО УЗАГАЛЬНЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 . Суть і поняття розвитку підприємств у сфері ресторанного бізнесу

Підприємство ресторанної діяльності – це вид суб'єктів економічного господарювання та господарської діяльності що стосується надання послуг та та задоволення усіх спектрів потреб споживача у сферах організації дозвілля та харчування. задоволення потреб споживачів як у сфері харчування та і в організації дозвілля [1]. Ресторан – це елемент економічної структури ресторанного бізнесу, що здійснює торгівельно-виробничу діяльність: виробляє, продає та організовує споживання продукції та приготування напівфабрикатів, доведення до повної готовності [1].

Великою та основною частиною індустрії гостинності являється ресторанний бізнес, даний бізнес включає в себе кілька великих підприємств, що займаються випуском різноманітної харчової продукції, а також невеликі приватні організації: ресторанів, кафе, барів. Підприємство ресторанного господарства – це [3]:

1) Самостійний суб'єкт господарювання з правом юридичної особи, створений для виробництва, реалізації та надання послуг споживання продукції та організації дозвілля населення;

2) організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність. Ресторанне являється специфічною галуззю, що включає в себе підприємства різних форм власності, об'єднані за характером перероблюваної сировини і продукції, що випускається, за організацією виробництва і формами обслуговування населення, за послуги, що надаються [3].

Місією ресторанів полягає у задоволенні потреб споживачів в організації харчування та дозвілля допомогою за допомогою товарів та послуг що надаються

саме в тому чи іншому ресторані[3]. Нижче представлений перелік послуг, які можуть бути наданими господарствами ресторанних послуг:

- послуги харчування;
- послуги з виготовлення кулінарної продукції і кондитерських виробів;
- послуги з організації споживання та обслуговування;
- послуги з реалізації кулінарної продукції;
- послуги з організації дозвілля;
- інформаційно-консультативні послуги тощо [4] .

Існує багато визначень поняття ресторан, одне з них – підприємство для того щоб задовольнити потреби харчування, які будуть відрізнятися за свої асортиментом складного приготування, закусок, кондитерських, алкогольних і безалкогольних напоїв, фруктів, десертів. Зазвичай ресторанна індустрія базується на приготуванні страв за індивідуальним замовленням завчасно передбачені списком меню. Зазвичай в ресторанах в яких зазвичай працюють висококваліфіковані працівники. Мають високий рівень обслуговування та постійний потік клієнтів ресторани, які забезпечують кваліфіковані фахівці кухарі, офіціанти, метрдотелі. Зазвичай у ресторанах роблять замовлення на великі свята: сімейне дозвілля, офіційні вечори, прийоми, конференції, тематичні вечори. Існують дуже маленькі ресторани (10-15 місць) і великі (500 і більше місць), це залежить від кількості місць, що можуть дозволити розмістити ресторани. Прийомом та обслуговуванням гостей займається також спеціально кваліфікований персонал в умовах підвищеної комфортності і високого матеріально-технічного оснащення [2]. Ресторан – організація ресторанної індустрії з широким асортиментом страв складного приготування, що включають перші, другі страви та десерти, також замовлення зазвичай включають напої алкогольні та безалкогольного вмісту. Заклади ресторанного господарства поділяються на наступні класи: "люкс", "вищий", "перший", в залежності від якості надаваних послуг. На сьогоднішній день сукупність кафе, ресторанів, закладів громадського харчування налічує більше 60 тис. об'єктів організацій даного типу[5]. За статистичними даними ресторанне

господарство набуває більш активного розвитку у великих містах. В Україні лідером за обсягом ринку є, звичайно, Київ. За даними у володінні столиці України 5148 об'єктів ресторанного господарства, Дніпро – 964, Харків – 642 та Львів – 617 об'єктів ресторанного господарства (рис.1)

Обсяг ресторанного ринку за найкрупнішими містами України

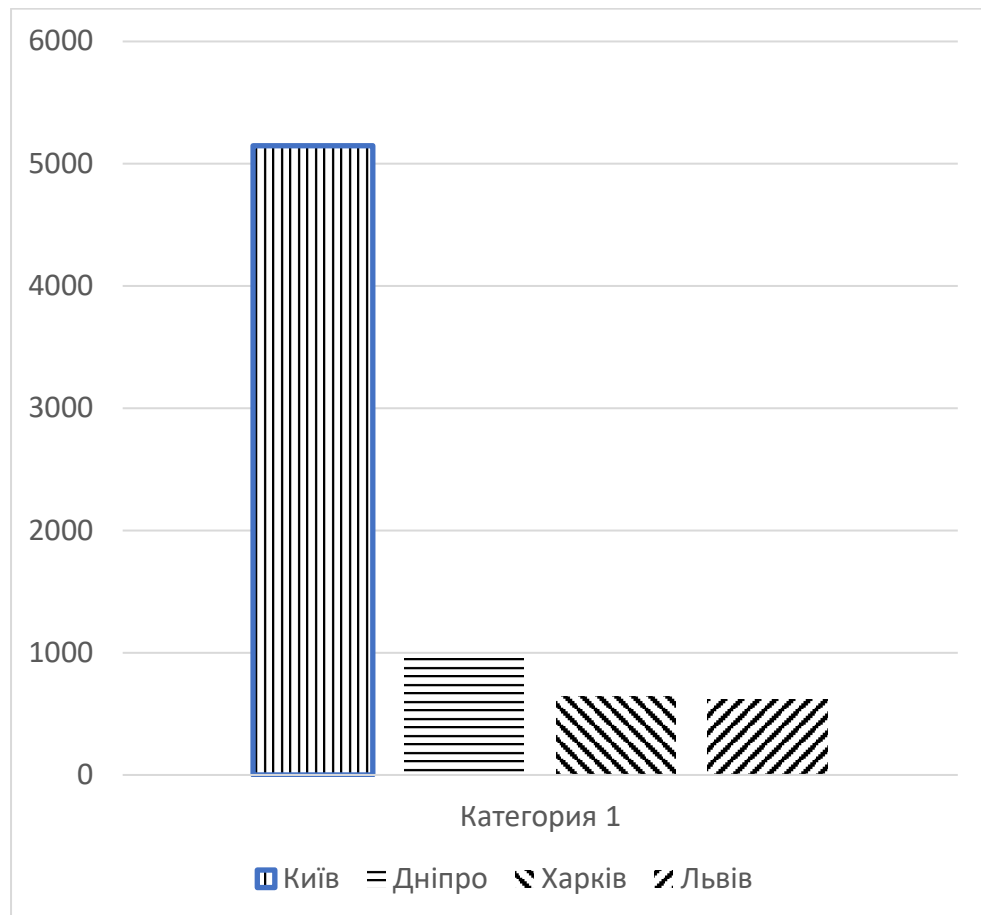


Рис. 1.1 Обсяг ресторанного ринку за найкрупнішими містами України

Джерело: складено автором [25].

Що ми можемо отримати від розвитку ресторанного господарства?

- завдяки тому, що йде більш раціональне застосування техніки, сировини та матеріалів це викликає істотну економію суспільної праці;
- завдяки розвитку, виробництво забезпечує своїх робітників гарячою їжею, що прямо впливає на їх працездатність та згідно з цим зберігає здоров'я і підвищує їх ефективність;

- дає змогу організації збалансованого раціонального харчування в дитячих і навчальних закладах.

У визначенні сутності розвитку підприємства можна віднести такі поняття, переглянути можна в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення терміну – розвиток підприємства

Автор	Визначення поняття «розвиток підприємства»
<i>Розвиток як певні зміни</i>	
С.П. Дунда [4]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища
Е.М. Коротков [7, с. 296]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища
Р.О. Побережний [11, с. 91]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і "філософському розвитку", тобто циклічність і спіральність.
<i>Розвиток як система</i>	
В.Ф Кифяк [6, с. 193]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів.

<i>Розвиток як процес</i>	
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна [9, с. 565]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.
Ю.С. Погорелов [12,с. 32]	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам.
О.В. Раєвнева [15, с. 226]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.
Ю.А. Пługина [14, с. 194]	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій.

Ресторанне господарство – сфера обслуговування, дані підприємства прямо залежать від послуг, що надаються в ресторані. Для того, підприємство мало тенденцію тільки до підвищення розвитку, необхідно приділяти слід уваги якості продукції, сервісу, обслуговування.

Так як на сьогоднішній день в країна зазнає певних змін стосовно економічної та політичної ситуацій, і, зазвичай ситуація не може залишатися стабільної протягом тривалого терміну часу, підприємства ресторанного господарства зазнають значних змін. Після того як ресторан досягає підвищення показників, логічно що можна передбачити ситуацію падіння тих самих показників.

Сучасні напрями розвитку ресторанного господарства:

- підвищення якості продукції за рахунок якості сировини, у першу чергу вітчизняного виробника;
- підвищення культури обслуговування споживачів з урахуванням європейських стандартів обслуговування;
- концентрація уваги на збільшенні закладів швидкого обслуговування (їжа з собою);
- розширення асортименту продукції, що реалізується
- удосконалення матеріально-технічної бази з метою впровадження ресурсозбережених технологій
- освоєння технології власного виробництва сировини;
- надання додаткових послуг

До основних бар'єрів успішного вдосконалення ресторанного бізнесу в Україні в новітніх умовах можна віднести наступні елементи:

- відсутність налагодженої системи логістики
- військові дії в країні та кризові соціально-економічні явища в усіх сферах економіки та суспільства у цілому
- зростання цін та рівня інфляції
- зниження доходів та купівельної спроможності населення

- проблема якості обслуговування й управління якістю
- посилення психологічної тривоги та остраху у суспільстві
- низький рівень інформатизації бізнесу
- низька ефективність управлінської діяльності
- відсутність кваліфікованих спеціалістів, що змогли б надати послуги

для іноземних гостей на найвищому рівні.

Згідно рис. найбільшою популярністю користується українська кухня (36,8 %). На другому місці – французька кухня (21 %). Третє місце поділяють італійська, грузинська та японська кухні, що становлять 7,9 % вподобань українців.

Переваги надаються таким кухням, згідно з даними РІА «Ресторанний гід»,

Рис. 1.2.

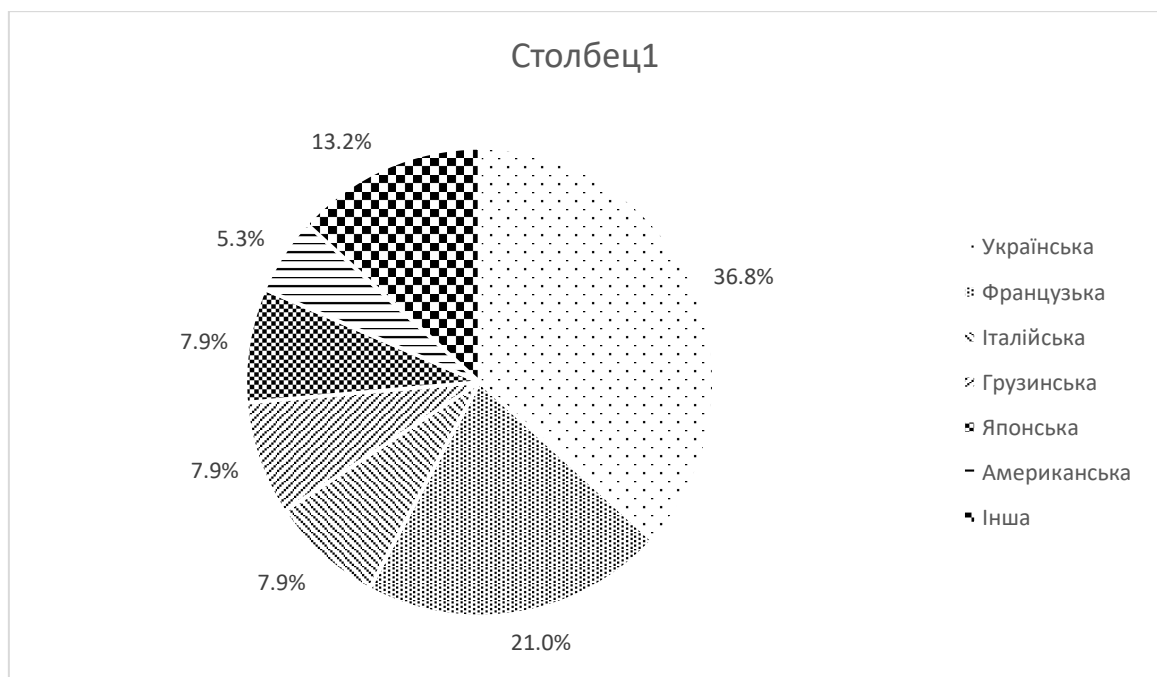


Рис. 1.2 Тематичні заклади громадського харчування в Україні

Джерело: складено автором [25].

Ринок ресторанного господарства найдинамічніший у своєму розвитку, так як виникає потреба пристосовуватись до змін та впливів стосовно зовнішнього середовища. На підприємства ресторанної індустрії впливає багато економіко-політичних чинників, основні з них: курс валют та соціальні чинники.

Зі свого власного досвіду, можна стверджувати, що для багатьох відвідувачів головним критерієм вибору закладу харчування є саме кухня. На другому місці будуть знаходитись критерій вибору місця зі сторони огляду обслуговування та інтер'єру. Так хоча запевнити є невелика кількість людей що на першому місці зазвичай обирають обслуговування – критерієм вибору і навіть не сам продукт.

Таким чином, на ринку ресторанних послуг конкурентоспроможність проявляється за допомогою можливості задовільнити потреби споживача на усі 100%, порівняно з аналогічними послугами даної сфери.

1.2 Основні методи та показники оцінки розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Зростання розвитку та успішності закладу ресторанної індустрії та його конкурентоспроможності напряду залежить від показників відповідності очікуванням споживачів, які відвідують дані заклади, так як за твердженням І. Ліфіца споживач є «пріоритетним суб'єктом ринку». Рівень конкурентоспроможності ресторанів залежить від прецепції оцінки споживача, тому саме через потреби споживача відбувається нормування системи показників яким має відповідати рівень наданих послуг в ресторані. Згідно із пірамідою Маслоу, що означає піраміду першочергових потреб людини, в основі піраміди лежить потреба в харчуванні та відповідає задовільненню фізіологічних потреб, також на початковому етапі знаходяться потреби безпеки та здоров'я, усі ці якості будуть задовільнені через продукцію та послуги, що надає ресторан. Показник комплексної споживчої оцінки має ґрунтуватись на таких групових показниках, як альтернативність вибору, органолептичні та фізіологічні показники, за думкою вітчизняних дослідників [4]. Так як наступні показники: широта та глибина асортименту, ступінь унікальності продукції, консистенція, колір, харчова цінність, тощо, рекомендується використовувати при даному аналізі, так як вони що є специфічними для кожного з підприємств ресторанного господарства. До цих

показників також слід віднести естетичність продукції та ставлення споживачів до продукції та наданих послуг, показники мають відповідати усім нормам та сучасним вимогам споживачів до продукції та надаваних послуг закладом.

На сьогоднішній день, розвиток ресторанної діяльності досяг такого рівня, що від нього вимагають задоволення не тільки харчових фізіологічних потреб, а й задоволення бажань зручності, комфортності, соціального іміджу.

Багато хто з дослідників зазначають, що вимоги сучасного споживача стосовно якості значно змінилися. Відносини «бізнес-клієнт» спрямовані в сторону індивідуалізації, що означає відповідність усім нормам як товарної продукції так і послуг індивідуально під кожного споживача. Послуги, що надаються, являються найголовнішим елементом сервісу для споживачів. Послуги що надаються у відповідних закладах мають свої особливості та властивості такі як: невідчутність, невіддільність, непостійність і неможливість накопичення, в підприємствах харчування. Деякі особливості даних послуг пов'язані з основним функціональним призначенням підприємства та реалізується під час виконання виробничої програми. Інші елементи послуг є своєрідним продовженням основних. Згідно з даним розподілом для споживчої оцінки послуг організацій харчування пропозиція ґрунтуватись на групових показниках якості основних, супутніх та додаткових послуг, що надаються в організаціях –конкурентах та формалізуються у показниках, що виражають фактичне та очікувана перцепція послуг підприємства споживачами. Необхідно використовувати систему одиничних показників для оцінки фактичного сприйняття послуг, для того щоб було зручно робити замовлення, розраховуватись, швидко виконувати замовлення, надавати унікальні додаткові послуги. Для того щоб отримати оцінку відповідності якості стосовно обслуговування в організаціях ресторанної індустрії, відповідати очікуванням споживачів найефективніший варіант щоб отримати побажання відносно основних, супутніх та додаткових послуг за шкалою, що містить такі характеристики, як «повністю відповідає», «відповідає не в повній мірі», «не відповідає» - анкетування, або опитувальник в соціальних мережах. Про

конкурентні позиції закладу, свідчать характеристики рівня обслуговування, що визначають в якій мірі чітко виробництво виділило сегмент функціонування та цільових споживачів.

Особливим у споживчій складовій конкурентоспроможності підприємства є характеристика іміджу підприємства. Досить елементарне значення іміджу підприємства - відчуття та візуальне сприйняття різними групами цільової аудиторії, що формується на основі особистого відвідування даних організацій про різні аспекти діяльності організації, яка зберігається в пам'яті людей. Аналіз, що був проведений, показує результат, що при виборі у який ресторан завітати гість враховує імідж та актуальність підприємства, що сформувався на ринку дотепер. Рівень надання якісних послуг підприємства сприяє та забезпечує те, що споживач буде впевнений у тому що його потреби будуть в певній мірі задоволені, обслуговування буде відповідати певному соціальному статусу, рівню життя. Коли гість приходить в будь який заклад ресторанного господарства, він розраховує не тільки на задоволення фізіологічних потреб, але й потреби безпеки, корисності та приналежності до відповідного соціального середовища. В результаті цього впливає висновок, чому старання споживачів за наявності вибору відповідати чому запити у визначеному підприємстві ресторанного господарства, або у підприємствах визначеної мережі. Так як при оцінці конкурентоспроможності ресторану відсутній чіткий елементний склад іміджу організації можна вважати за необхідність врахувати групові показники, для оцінки конкурентоспроможності, якими можуть виступати дані візуального іміджу та бізнес-імідж підприємства. Даними показниками можна зазначити наступні елементи:

- ефект візуальної прецепції вітальної зали,
- стилю та оформлення інтер'єру,
- зовнішнього вигляду персоналу та фірмової символіки,
- дотримання модних та сучасних тенденцій у оформленні страв.

З вище зазначеного, можна зробити висновок, оцінка стилю та інтер'єру підприємства ґрунтується на тому, як споживач сприймає суб'єкт підприємницької

діяльності, вважаємо за доцільне як одиничні, завдати характеристики, що будуть відображати гарантію якісно наданих послуг та продукту, раціональний зв'язок цін та якості послуг, представництва та активності на ринку підприємств ресторанного господарства, їх ділової репутації.

Для того щоб підвищувати конкурентоспроможність підприємства, слід дотримуватись нормативних показників, що гарантують відповідність організації процесу виробництва, реалізації та споживання продукції обов'язковим нормам та стандартам. Для визначення даного показника наявність сертифікату відповідності може значно полегшити оцінку конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства з огляду відповідності його нормативним документам. Згідно з Правилами роботи закладів соціального харчування, затверджених 24.07.2002 р вибір типу закладу ресторанного господарства, клас ресторану і бару здійснюється суб'єктом підприємницької діяльності самостійно з урахуванням чинного законодавства. Разом з тим, за інформацією, що регулярно оприлюднюється, серед значної частини суб'єктів господарювання рівень обізнаності щодо особливостей діяльності у сфері ресторанного господарства відповідно до вимог законодавчих і нормативних актів є низьким, отже є проблеми з безпекою й якістю продукції та послуг у підприємствах харчування. До основних нормативних документів, що регламентують становлення підприємств ресторанного господарства і є основними при сертифікації служб з харчування на поточний момент відносять ДСТУ 4281:2004, ГОСТ 30390-95, ГОСТ 30523-97, ГОСТ 30524-97. Крім зазначених при неодмінній сертифікації використовуються також санітарні правила і норми, будівельні правила і норми, нормативні документи на кулінарну продукцію, а ще правила пожежної безпеки. Здійснення неодмінної сертифікації передбачено законодавством для об'єктів ресторанного господарства, які знаходяться при об'єктах туристичної діяльності. Спільно з тим, вважаємо, що добровільна сертифікація сприяла б зростанню конкурентоспроможності і всякого підприємства харчування. Слід підмітити, що підприємства ресторанного господарства розробляють і впроваджують особисті

еталони сервісу. Саме це і відрізняє мережеві підприємства ресторанного господарства від інших закладів, що надають сервіси з харчування. Так, вільно від місця розташування і держави такі підприємства гарантують відповідний вибір продукції та додаткових служб, рівень сервісу, порядок розрахунку, цінові межі, та ін., що залучає покупців саме до підприємств ресторанних мереж. Втім внутрішні еталони підприємства поширюються тільки на заклади мережі, не є неодмінними, мають на меті відрізнити господарюючий суб'єкт із спільності підприємств-конкурентів і надати велику прихильність покупців. Вважаємо, що з урахуванням мети розробки внутрішніх еталонів, ефективність їх впровадження знаходить своє відображення у споживчій оцінці підприємства ресторанного господарства, а саме в утворенні образу підприємства, а слідчо врахування наявності внутрішніх еталонів при оцінці конкурентоспроможності підприємства за напрямом «відповідність нормативам» є недоцільним. При оцінці конкурентоспроможності закладу за певним напрямом слід базуватися на державних еталонах. Присутність власних еталонів організації діяльності при цьому є лише додатковим підтвердженням дотримання цим підприємством відповідного рівня якості продукції та служб.

Для того, щоб провести оцінку конкурентоспроможності, згідно з потрібними параметрами було запропоновано деяку кількість групових показників за особливими знаками, представленими в нормативних документах, а саме:

- експлуатаційні (склад приміщень для споживачів, архітектурно-планувальний результат та оформлення);
- виробничо-технологічні (асортимент та запас продукції);
- організаційні (методи обслуговування, запас послуг);
- соціально-технологічні (вимоги до обслуговуючого персоналу).

За наявності сертифіката оцінка за всяким із групових показників є найвищою, коли виробництво ресторанного господарства не сертифіковано, сукупний знак відповідності служб підприємства нормативам формується на підставі групових показників відповідності підприємства типу і класу закладу,

цілком ймовірно визначений саме вишукувачем - експертом з ресторанного господарства. Документ включає норми одиничних показників, що стосуються оцінки нормативної складової конкурентоспроможності підприємства, яке запропоновано, базується на показниках оцінки, поданих у діючих еталонах і включає значення відповідності складу приміщень типу закладу ресторанного господарства, оцінки геолокації закладу та прилеглої території, зовнішнього вигляду, підготовка залів і приміщень для покупців, клімату, меблів, їдальні білизни, методів обслуговування володіння персоналом правилами та технікою обслуговування тощо.

Ресторанний бізнес - тип економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності, що обумовлює належний економічний інтерес суб'єкта виробництва в забезпеченні конкурентоспроможності відповідного закладу. Як зазначається заклад ресторанного господарства має відповідати не тільки на 100% цінностям споживача, але переваги надання відповідного рівня сервісу повинні бути вигідні й для самої фірми. При значних змінах у складі цінностей вищого керуючого складу, про що зазначає М. Мескон, економічні цінності прагматичності, корисності та накопичення багатства зберігають особисті позиції і входять до списку категорій пріоритетних цінностей, які враховуються при прийнятті управлінських рішень, і обумовлюють такі наміри організацій як зростання прибутковості, підсумки. Цільові установки та ступінь їх реалізації знаходять відбиток у показниках, що відображають як намічені так і фактичні підсумки діяльності підприємства в різний період часу.

Основними об'єктами для оцінки конкурентоспроможності підприємства: є обсяг товарообігу (валового, роздрібного, оптового), обсяг виробництва та реалізації продукції, хід з реалізації продукції власного виробництва (роздрібний, оптовий), виручка. ототожнення підсумків з витратами або джерелами, які були задіяні для набуття підсумків, дозволяє отримати ряд показників результативності діяльності, використання джерел, здійснення окремих програм, тощо. За оплачування та організацію моніторингу абсолютно допустимим є формулювання

основних підсумків діяльності в оперативному режимі та набуття інформації внутрішнього характеру щодо трудо- та ресурсозатрат на підприємстві, втім потрібно підмітити, що доступ до такої інформації в межах окремого підприємства мають лише адміністратори вищого складу, особи, які приймають рішення. На відміну від інформації, представленої в річних звітах, оперативна відомість з приводу руху фізичних і грошових потоків не є відкритою, підлягає охороні і не може бути отримана будь-ким, до того ж суперником. Розглядаючи те викликає нерішучість перспективи використання для оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства таких показників, як матеріаломісткість, трудомісткість, тимчасовість продукції, розтрати на розробку та придбання технічної документації, виробничі витрати тощо, як це пропонується в роботі. Через оборону внутрішньої інформації дефініція в оперативному режимі прибутку та рентабельність діяльності (продукції), що є особливо узагальнюючими показниками підсумку та продуктивності діяльності для підприємства всякий сфери, в тому числі і для ресторанного господарства, так само є немислимим, а залучення фахівців для їх розрахунку - невиправданим. Розглядаючи наведені приклади вважаємо, що для об'єктивного висновку щодо економічних аспектів діяльності підприємств-конкурентів, раціональним є користування показників рівня цін і рівня завантаженості підприємства. У такому випадку для розрахунку комплексного показника, який відобразить реалізацію економічних інтересів володарів господарюючого суб'єкта пропонується використання групових показників «цінової» та «реалізацій», запропонованих авторами в роботі. Систематичність дій для оцінки конкурентоспроможності підприємства на етапі оперативного адміністрування суб'єктом виробництва передбачає наступні основні стадії:

- підготовка вихідної інформації за системою одиничних показників;
- розрахунок групових показників оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- розрахунок комплексних показників оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Щодо основних способів оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства на оперативному рівні адміністрування то для позиціонування підприємства в конкурентній групі, формулювання динаміки конкурентної позиції а так само прояв конкурентних переваг і «тісних місць» підприємства ресторанного господарства передбачено використання бенчмаркетингового і матричного способів, а ще структура багатокутника конкурентоспроможності підприємства.

Дотримання підходу з приводу наявності стратегічного, тактичного та оперативного ярусів адміністрування конкурентоспроможністю підприємства обумовлює потребу обґрунтування критеріїв і системи показників оцінки конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу сфери ресторанного бізнесу на всякому з позначених ярусів.

За підсумками огляду такими критеріями оцінки для прийняття управлінських рішень щодо конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства на оперативному рівні визначено зв'язок продукції та служб підприємства очікуванням покупців, державним стандартам та нормативам, а також інтересам власників.

Узгоджена з виділеними критеріями сформована система одиничних, групових і комплексних показників, що розглядає специфіку підприємств ресторанного господарства і дозволяє зробити рішення щодо позиції окремого закладу в конкурентній групі в певний інтервал часу, а також виявити його «вузькі місця».

На даний момент в період коли коли економічна самостійність ресторанів зростає, але через іноді низьку конкурентоспроможність виникає загроза ефективної роботоздатності нормування праці набуває особливої ваги як дієвий засіб скорочення живої праці, економії витрат на її оплату, зниження собівартості

та підвищення конкурентоспроможності. Суттєве практичне значення аналізу системи нормування праці обумовлює необхідність його удосконалення і розвитку.

Через дану ситуацію виникає потреба виділення нормування праці як окремої підсистеми нормування персоналом. Слідчо абсолютно виправдана спроба вчених трактувати уявлення «система нормування праці» як спільність взаємопов'язаних і взаємообумовлених між собою елементів, таких, як: цілі, завдання, тези, об'єкт і суб'єкт, функції, способи, інформаційне, нормативно-методичне та кадрове забезпечення, а ще фактори нормування праці, які забезпечують зростання результативності трудової діяльності працівників організації [8].

Залежно від особливостей сфери використання праці об'єкт нормування може набувати різних форм, таких як: робочий час, операції, обсяг робіт, зона сервісу, кількість персоналу.

Для нормування праці, об'єктом виступає робочий час, що призначений для виготовлення однієї продукції – результат роботи, що можна виміряти кількісно, за допомогою натуральних одиниць. Норма часу є основним показником живої праці, а всі інші види норм є її похідними.

В нашій країні нормування праці, встановлюється на законодавчому рівні, відповідно КЗОТу, Кодексу законів про працю України, проте директор або адміністратор, що має такі права, може запропонувати індивідуальні умови праці. Але при цьому необхідно зауважити, що підвищення робочого часу, прямо впливає на норму виконання необхідної роботи, збільшує ризик зниження продуктивності персоналу, збільшує ризик виробничого травматизму. Функціональні підсистеми управління персоналом та їх нормативне забезпечення можна переглянути в таблиці додатку А.

До декомпозиції технологічного процесу певних операцій (основні, допоміжні) що в свою чергу призводить до ускладнення продукції та технології її виготовлення, що можуть бути об'єктами нормування. Існує нормування праці при

якому доцільніше робити нормування праці за обсягом робіт на певний період (година, зміна, день, місяць).

Під об'єкт нормування праці також підпадає пункт оптимальної чисельності працівників, її вимагають усі функціональні підсистеми. Для того щоб відмінно обслуговувати різні виробничі об'єкти, в нормах чисельності зазначено відповідне число робітників. Підпорядкованість оптимального числа працівників одному керівнику забезпечують збільшення керованості, а також успішне функціонування закладу.

Сумарні та аналітичні способи нормування дорівнює успішному нормуванню праці, де є різноманіття об'єктів нормування. Визначення норми на цілу операцію, комплекс операцій без їх розподілу на частини передбачають сумарні способи. До цих способів належать: бувалий, статистичний і порівняльний. Навик ґрунтується на суб'єктивній оцінці нормувальника і отже залежать від його кваліфікації, статистичний - вимагає досягнення та узагальнення значного масиву статистичної інформації про витрати праці на певний об'єкт нормування за минулі періоди. Звичайно в даних способах є і недоліки, які відображаються в суб'єктивності і проблемності застосування в умовах стрімкого оновлення вибору продукції, а також вони можуть бути придатними при виконанні термінових і випадкових завдань, але при цьому не сприяють зацікавленості працівників у зростанні продуктивності праці.

Необхідно детально освоєння технологічного процесу та його складових, перспектив окремих робочих місць для проведення аналітичного способу нормування праці. Дані способи, що супроводжуються особливими розрахунками для узагальнення матеріалів стежень, анкетувань працівників, фотографій є важкими, трудомісткими. Необхідно зазначити, що навіть незначні прорахунки призводять до значних фізичних і фінансових втрат підприємств, приміняючи різні за складністю і трудомісткістю способи нормування. Це підвищує рівень значущості та відповідальності суб'єктів унормування та суб'єктів огляду системи нормування праці.

Потрібно призначити відповідальних фахівців, відповідальних за цю ділянку роботи, функціональні обов'язки яких визначаються посадовими інструкціями при проведенні оцінки рівня організації. Також з'являється потреба зіставити зміст виконуваних робіт працівниками з вимогами, відображеними в посадових інструкціях, визначити частку працівників з вищою освітою, які відповідають займаній посаді, стаж їх роботи при виконанні даного виду діяльності. Деякі вчені [7] роблять пропозицію розширити повноваження держави в утворенні одних міжгалузевих і галузевих норм праці, загальних вимог громадського захисту найманих працівників при зростанні напруженості їхньої праці. Так як розробка норм є трудомістким і важким процесом, не під силу окремим підприємствам, доречним є реалізація мережі нормативно-дослідних організацій.

Завданням функціонування нормативно - дослідних організацій виступає моніторинг та аналіз сучасних тенденцій та проблемних питань організації нормативної роботи, освоєння відповідних навичок використання нормативних матеріалів на підприємствах, прогнозування попиту підприємств та організацій у цих матеріалах, розроблення методичних та нормативних матеріалів за замовленнями підприємств це все являється завданням діяльності.

Нижче будуть представлені джерела економічної інформації, що необхідна для аналітичного освоєння системи нормування праці, яку можна розрахувати на загальності показників. Джерела інформації:

- збірка певних нормативів, що визначають норми затрат праці для конкретних трудових;
- штатний розклад підприємства;
- колективний та індивідуальні договори працівників;
- посадові інструкції працівників;
- положення що регулюються оплати праці: положення про оплату праці, положення про преміювання та інші нормативні документи;
- таблиці: обліку використання робочого часу, та про виконану роботу;
- звіти про перегляд і зміни норм, дані про виконання норм праці;

- конструкторська, технічна і технологічна документація.

На сьогоднішній день збільшуються вимоги до високої кваліфікації персоналу, до їх майстерності, мобільності, здатності результативно застосовувати робочий час. Іноді, використовуючи свої повноваження, тим паче якщо не офіційно працевлаштований персонал, керівники користуючись цим, порушують трудове законодавство, встановлюють завищені норми праці, що викликають стомлюваність, обумовлюють втрату життєвої енергії. Це навряд чи може бути компенсовано збільшення розміру заробітку, хоч це звісно залежить саме від норми оплати праці, що встановлена в даній організації. Звичайно зрозуміло, що власник схильний до того щоб збільшувати заробіток, при цьому збільшуючи норми годин праці, але це значно впливає на співробітників і їх роботоздатність.

Питання нормування праці дозволяє пов'язати інтереси власників і усіх робітників шляхом встановлення відповідності між діючою системою нормування праці та вимогами трудового законодавства завдяки регулюючому нормуванню праці та відповідним законам. Крім того, в трудовому договорі має бути зазначена гарантія соціальної охорони в питаннях організації нормування праці та її оплати. Також, в документах мають бути зазначені пункти про заходи щодо удосконалення виробничої діяльності та вдосконалення умов праці. Відповідність виконанню усіх норм праці, має приносити відповідний заробіток працівник, проте їх не виконання може стати підставою переведення співробітника до інших умов оплати праці, переведення на іншу посаду або навіть звільнення.

Після обробки нормативної документації необхідно оцінити рівень її придатності для нормування праці різних категорій працівників, можливість подальшого використання або обґрунтування. Потреба внесення змін або призупинення її в силу і освіти нового. Це набагато спрощує роботу персоналу і створює передумови для зростання ефективності праці. Присутність застарілого інформативного матеріалу ускладнює розрахунок заробітної плати. Необхідно враховувати, що потреба поліпшення процесів унормування залежить від

організаційно-технічних умов виробництва та визначається потребами певного підприємства.

Велику вагу має оцінка якості норм, під якими розуміють багатозначне відкликання за видами, способами обґрунтування, структурою, місцями використання та часом функціонування, ярусом точності, напруженості, правильності встановлення. Способи визначення, норми часу, вироблення, обслуговування, чисельності, підпорядкованості, нормованого завдання завжди підлягають опрацюванню.

1. Перевірка правильності розподілу норм часу здійснюється природним чином на робочому місці за наступними етапами: Порівняння прогнозованих та фактичних обставини трудового процесу, зміст роботи, методи її виконання;

2. За допомогою результатів хронометражу, фото робочого дня оцінити вартість робочого дня. Згідно результатів розраховується час, витрачений на виконання виробничих операцій та їх елементів, утримання робочих місць, підготовчо-заклучних робіт.

3. Порівняти фактичну ціну робочого часу з витратами, передбаченими чинними нормативними актами, обсяг робіт, за які виплачується заробітна плата, звіряється з фактичним виконанням.

Наявну норму виробництва можна оцінити, завдяки розумінню таких показників як:

- частка технічно обґрунтованих норм виробництва,
- показник відповідності нормам виробництва;
- показник інтенсивності норм виробництва.

Якщо порівняти дані показники в звітному періоді та ряді попередніх періодів це дозволить надати оцінку динаміці, та обґрунтувати їх модифікацію. Існують умовно постійні, тимчасові, сезонні та разові норми, за часом експлуатації розрізняють. Про певні негаразди в оперативному регулюванні праці може свідчити коли частка тимчасових норм збільшується. Про довгострокову стійкість

асортиментної політики підприємства, та характеризувати якість нормування праці може зазначати питома вага умовно безперервних норм та її зростання можуть не тільки характеризувати якість нормування, а й свідчити про. Слід зазначити, що сезонні та одноразові тарифи вважаються нижчими за якість, а ніж ті пропозиції, що надають 365 днів в році.

Для того щоб слідувати актуальним нормам праці, відповідному співробітнику необхідно систематично перевіряти чинні норми, замінювати дійсні норми більш прогресивними.

При проведенні оцінки дотримання норм праці, що визначає поділ працівників за відсотком виконання норм виробітку та розрахунок середнього відсотку виконання норм виробітку, особливої уваги приділяється тим видам робіт і виробничим операціям, які не відповідають нормам виробництва, а також тим, продуктивність яких перевищує 120-150%. При цьому з'ясовуються причини значних відхилень. Як показує практика, перевиконання, ймовірно, пов'язане з навчанням працівників, удосконаленням організації праці, використанням більш продуктивного обладнання, ніж вимагає спеціальна технологія, а також використанням незадовільних розумних і застарілих стандартів.

Порівнюючи середній рівень відповідності між виробничими підрозділами та підприємством в цілому, оцінюють мінливість інтенсивності нормативів на підприємстві. Оцінка рівня інтенсивності норм потрібна для деталізації окремих дільниць, бригад, професій робітників. У свою чергу 1 необхідно досліджувати об'єкти зі значним перевищенням дотримання норм праці в порівнянні із середніми показниками, розрахованими для цих об'єктів.

Шляхом порівняння фактичної та цільової роботи за допомогою відстеження часу визначається правильний розрахунок. Якщо є значні відмінності, вам потрібно детально розглянути огляд, щоб виявити певні причини низької якості контрольних показників.

Якщо в правилах враховуються всі техніко-економічні можливості робочого місця, розумні способи організації праці, повне застосування робочого часу ці правила вважаються придатним для впровадження.

Ефективність контролю за використанням робочого часу базується на правильності ведення облікового запису. Типові форми табелів обліку робочого часу та інших документів із заробітної плати затверджуються наказом Держстату та Міністерства фінансів України. Таблиця містить інформацію про відпрацьований працівниками час і є основою для нарахування робочих годин. Норми виробництва фіксуються за типовими формами залежно від виробничого процесу, організації та системи оплати праці у виробничих звітах, накладних звітах, відомостях з обліку виробництва, нарядах та інших документах.

Технічні фактори природно пов'язані з режимами роботи обладнання і тривалістю, трудністю технологічного процесу і його зміною. Контроль психофізіологічних та суспільних факторів потрібен для збереження здоров'я, підтримки високої ефективності праці персоналу та здатності реалізувати свій творчий потенціал. Необхідно враховувати економічні фактори, щоб віддати перевагу особливо ефективній організації процесу праці та досягти високих кінцевих результатів. Норми праці, від яких безпосередньо залежать заробітки робітників, повинні бути не тільки технічно, а й соціально виправданими.

При оцінці комплексу стосовно заходів підвищення рівня праці, слід приділяти увагу системі планових заходів, яка в свою чергу передбачає атестацію норм праці. Для досягнутого рівня обладнання та спеціальної технології, організації виробництва та роботи слід приділяти увагу технічним та соціально обґрунтованим нормам. Застарілі і досі хибно встановлені стандарти вважаються неперевіреними. Норми, що застосовуються до робіт, складність яких зменшилась завдяки технічним, технологічним та організаційним заходам, є застарілими.

Нижче представлені групи відповідних заходів, що запропоновані після перегляду системи нормування праці:

- з метою збільшення частки працівників, праця яких нормується розширити сферу нормування праці;
- підвищити обґрунтованість нормативних матеріалів і норм;
- удосконалити нормативну базу ;
- розширити роботи з проведення спостережень і досліджень;
- для розробки пропозицій стосовно підвищення обґрунтованості норм, залучити відповідних робітників і фахівців;
- систематично підвищувати кваліфікацію працівників, оптимізувати кількісний та якісний склад працівників ресторанного закладу.

1.3. Вплив кризи на розвиток підприємств ресторанного бізнесу, тут можна и про ковид написать.

Індустріалізація суспільства і зростання інтересу на харчування поза домом, невисокий вхідний поріг, досить висока рентабельність (від 15-30%), відносно стрімкий термін окупності бізнесу (від 10 міс. до 5 років) сприяє активному становленню сфери ресторанного господарства. Ресторанний бізнес був змушений тимчасово зупиняти свою повновагу активність в обставинах триваючої економічної кризи, виконуючи умови постанови КМУ щодо обмежень діяльності під час карантину, за винятком тих суб'єктів, які надають сервіси громадського харчування із застосуванням адресної доставки замовлень. Для зменшення, що може призвести до зменшення числа представлених на ринку закладів. у разі термінової недосконалості дій з перепрофілювання звичного режиму роботи суб'єкти господарювання зобов'язані були закритися, що призвело зменшення числа відповідних установ.

За даними Державної служби статистики, цикл підприємств сектора за 9 місяців 2020 року по зіставленню з тим же періодом 2019 знизився в 1.7 рази, тобто більше ніж на 40 %. Особливо швидке зниження фінансових результатів діяльності, зокрема за показником обсягу реалізованих служб, сталося у II кварталі 2020 р. як наслідок надходження жорсткого локдауну, що передбачає заборону роботи

закладів громадського харчування. У підсумку цикл підприємств знизився вдвічі по зіставленню з попереднім кварталом 2020 р. і більше ніж втричі по зіставленню з висновками за аналогічний період в 2019 р. і т. д. сприяло поліпшенню ситуації в III кварталі 2020 р., однак, в цілому економічна нестабільність, зниження купівельної методності населення, відсутність підтримки бізнесу з боку держави не дали можливості ресторанному бізнесу повернутися до докризових результатів діяльності. За даними операторів ринку, обсяги реалізації у ресторанній сфері в період карантину знизилися значно: для Києва та Львова практично на 78 відсотків, Харкова – на 73 відсотків, Дніпра – 65 відсотків, Одеси – 60 відсотків. Ця ситуація спричинила закриття близько 30 тис. закладів харчування. Заклади, що до кризи карантину запроваджували систему доставки своїх страв, продовжили роботу, при цьому змістивши фокус уваги саме на цей спосіб сервісу. Втім, багато підприємств харчування не зуміли швидко переформатуватися. Впровадження змін, першопричиною для яких є вимоги зовнішнього середовища, потребують миттєвого реагування та впровадження змін до активності закладів харчування: вдосконалення організаційної структури, видозміна форми господарювання вдосконалення організаційної (франчайзинг, аутсорсинг, мережа установ), зростання ефективності фінансово-господарської та маркетингової діяльності (зниження витрат, впровадження додаткових програм), вдосконалення технологічних процесів, меню, зростання якості обслуговування (пан-бройл, сімір, фламбування; страви здорового харчування, етнічних кухонь, локальні продукти та ін.).

Особливо захоплюючою реакцією на введені видозміни в режим роботи закладів харчування було впровадження служб з доставки страв. Зростання інтересу сприяло істотному становленню бізнесу, пов'язаного саме з доставкою їжі. Ринок організованої доставки їжі в Україну отримав 1-й поштовх до становлення по запуску в 2004 році локального сервісу доставки - агрегатора Eda.ua, який об'єднав на одному майданчику ресторани з власною службою доставки. На сьогоднішній день це більше 1500 заведено в двадцяти дев'яти містах України. На

початок 2022 року відсоток організованого ринку доставки їжі з 2.37 млрд. грн. (75 млн. EUR) доводилося на замовлення, виготовлені через агрегатори, решта - на заклади харчування. Новий поштовх для вдосконалення ринку спричинили інтернаціональні служби доставки - Glovo і UberEats, що працюють в Україні з 2008 року (Glovo на пару місяців довше). За рахунок своїх кур'єрських служб сервіси набагато збільшили кількість закладів харчування, де можна замовити їжу. Втім для маленьких немережевих установ співпраця зі службами доставки виявилася економічно не вигідною через вартість сервісу, яка в середньому становить 25-35% від значно подорожчаючої його суми замовлення. Водночас лідери на ринку доставки сприяють зростанню числа замовлень у закладі. Так, навик мережевих установ свідчить, що співпраця з Glovo та UberEats сприяла збільшенню кількості замовлень у цих закладах у середньому на 2-10%. Як приклад завантаження в мережі кафе Salateira з початку підписання ексклюзивної угоди з Glovo збільшилася в середньому на 10-15%. Протиборство над ринком досить високе. У боротьбі за співпрацю з харчуванням сервіси роблять пропозицію рестораторам спеціальні обставини. Так, при відмові від співпраці з іншими обслуговуваннями Glovo знижує комісію для установи і гарантує додаткове становлення (на таких умовах укладені договори з McDonald's, KFC та іншими мережами). Таким чином, організація витісняє супротивників, умовляючи відмовитися від співпраці з ними (зокрема, з Uber Eats). У фінальному підсумку сервіс Uber Eats протримався на українському ринку лише 19 місяців і на самому початку березня 2020 року оголосив про припинення своєї роботи [5]. Потрібно організувати dark kitchen - особливу закриту кухню обслуговування доставки, де можуть працювати 2-3 ресторани і готувати страви тільки на замовлення, для того щоб збільшити ефективність роботи. Як приклад, дозволить замовникам проводити заміну інгредієнтів при замовленні їжі, тобто створювати так званий конструктор страв, вибираючи собі лише бажані складові.

З підтримкою інтеграції додатків служби доставки з касами закладів харчування (системами контролю або POS-системами) можна збільшити

продуктивність роботи закладів. Після оформлення, служба доставки надсилає повідомлення про онлайн-замовлення в програмі, після того, як заовліня буде надіслано від доставки, касири вручну вводять його в систему обліку, щоб відправити далі по ланцюжку на кухню. До певних незручностей в роботі такі як: обслуговуючий персонал витрачає багато часу, перебиваючи замовлення або вигадуючи гібридні способи обліку доставки, що часто викликають додаткові помилки, виникають через відсутність інтеграції між додатками доставки та касами. Нажаль на сьогоднішній день отримати механічно повну статистику по функціонуванню ресторану – неможливо, розрізнену статистику необхідно підбивати вручну. Через що виникає потреба застосовувати провідними платформами доставки. Відповідно, провідним платформам доставки потрібно застосовувати інтеграційні пристрої та додатки з касами ресторанів. Наприклад, UberEats отримала систему онлайн-бронювання OrderTalk, щоб використовувати досвід інтеграції з касами. На сьогоднішній день без застосування високотехнологічних нововведень, які потребують певних вкладень неможливо тримати високі конкурентні позиції неможливо. Автоматизація ресторанного закладу є особливо актуальним нововведенням, оскільки це набагато спрощує спрощує процес роботи і допомагає звести до мінімуму збиток і зайві витрати і відстежувати всі негативні аспекти роботи закладу. Такі показники як: якість сервісу і престиж закладу, системи зменшують час надання служб і сервісу відвідувачів, покращують узгодженість і контроль за роботою персоналу і навантаження на персонал, дозволяють вести контроль руху фізичних цінностей і товарорух на підприємстві, скорочувати тимчасові. Згідно зі статистичними даними Національного банку загальна кількість POS-систем в Україні на самому початку 2020 року зросла на 7.9% і становить 36.000 одиниць ведення касових операцій. Станом на 2020 рік хмарні системи панують і займають сімдесят п'ять відсотків ринку всіх систем касових операцій для установ ресторанного господарства. Перспективність саме «хмарних» систем виключно висока, за прогнозами, до 223 року загальна вартість всього програмного забезпечення

онлайн ведення касових операцій підросте з 2.15 млрд. доларів до 3.73 мільярда доларів [6].

Досить результативним та виправданим нововведенням є застосування QR-меню. Застосовуючи програму-генератор QR-кодів, всяке зображення, текст, посилання на Інтернет-сайт, контактну інформацію, платіжні реквізити, інформацію про товар або службу можна перетворити на QR-код. Ця служба безоплатно. QR-код легко розпізнається фотокамерою телефону або планшета з підтримкою особливої програми-сканера QR-кодів, після цього на екрані гаджета виникає розкодована інформація. Обсяг інформації, зашифрованої в коді, різноманітний: детальна інформація про страви і служби - найменування, маса частки, інгредієнт-ний склад, енергетична цінність, платіжні реквізити продавця служб, ціна та багато іншого одночасно. При цьому оплата за реквізитами, зашифрованими в QR-коді, набагато спрощує процес реалізації платежів і виключає можливість допустити помилку. Робити платежі з підтримкою QR-коду платники можуть бути в додатках-додатках телефону або планшета, зокрема: Приват24, LiqPay, MobiPay, AndroidPay, SamsungPay, ApplePay, GooglePay, VodafonePay, EasyPay, Tachcard і т.д. Продавцю не необхідний POS-термінал, а замовнику не необхідно мати при собі платіжну картку і, відповідно, не передавати її в руки продавцю або офіціанту. Заклад може розміщувати QR-коди на всяких носіях: на веб-сторінці, плакатах або стікерах, на чеках, в меню або на рахунках закладу харчування. Перевагами меню з QR кодами і те, що не необхідно встановлювати ніяких додатків, воно працює на iPhone і Android в звичайному браузері: Safari, Chrome, Internet Explorer і т.д. [7]. Безперечною перевагою такого меню є те, що його одразу можна зробити багатомовним. Те, що не вимагає технічних умінь, все просто і підсвідомо ясно; естетичність - блискучі об'ємні фотографії страв приваблюють замовників та спонукають збільшити кількість замовлених позицій- це є однією з найбільших переваг. Інформативність – меню може містити масив інформації про складові страви, особливості приготування, корисність для організму, кількість калорій та інші. Також містити інформацію

рекламного характеру про заклад, персонал, заходи, що анонсуються закладом, акції, бонуси; рентабельність – наочне меню приваблює відвідувачів, спрощує та прискорює процес прийняття рішення про замовлення та у результаті збільшує продажі; сучасність - високотехнологічний інтерфейс відповідає ері цифрової трансформації соціуму; еластичність - меню, що динамічно змінюється дозволяє показувати найактуальнішу інформацію; адаптивний дизайн – доступна можливість редагування та додавання нових позицій меню щогодини на будь-якому приладі.

До нововведень, інтерактивних та сучасних технологій, що активно впроваджуються відносяться:

- індивідуальна розробка програмних забезпечень для кожного закладу ресторанного господарства;
- розробка програмного забезпечення для того щоб планувати та управляти персоналом (автоматизує проектування, дозволяє керівнику вести швидко, виразну і автоматизовану роботу з персоналом, вести контроль запитів про відпустки, лікарняних, дозволяє розглядати закупівлі, рух по складу, виробництво, взаєморозрахунки з контрагентами, реалізацію, рух грошей за банку і касі, інші активи, оптимізує час всякого з працівників за рахунок впорядкування процесу планування);
- управління списками очікувань, бронювання та зайнятість столів (програмне забезпечення такого типу вирішує завдання обслуговування відвідувачів
- управління столиками, замовлення страв, резервування столиків, надання знижок, розрахункові операції, оперативний контроль роботи закладу, дозволяє оптимізувати процес резервації столів, святкувань, банкетів);

Для того, щоб мінімізувати витрати та оптимізувати операційну діяльність є необхідність контролювати наступні показники:

- грошові потоки, скорочуючи суттєві витрати (домовлятися з орендодавцями про відстрочення платежів, перерозподілити бюджети на пріоритетніші завдання);
- підвищити результативність внутрішніх процесів; оптимізувати витрати та штат;
- адаптувати бізнес-модель під реалії, що змінюються (оцінити ринкові схильності, проаналізувати функціонування суперників, виробити нову тактику на період карантину, розширити/змінити продуктові лінійки);
- удосконалити систему залучення замовників, оптимізувавши процеси пошуку можливих та втілюючи системний Інтернет-маркетинг.

Підсумки та перспективи майбутніх досліджень з цього напрямку. Можна стверджувати, позитивно впливає на показники ресторану, на розвиток маркетингової діяльності та відіграють значну роль у функціонуванні ресторанного закладу саме інноваційні процеси. Заклади ресторанного господарства знизили час очікування замовників на замовлення, оптимізували процеси резервації місць у залах, автоматизували та спростили систему розрахунку, покращили контроль якості продукції, оптимізували процеси надання служб, залучили нових відвідувачів, автоматизували частину роботи персоналу. «людський фактор», який покращив логістичну складову у закладі саме завдяки цим інноваційним підходам. Можна зробити висновок, що покращення свої добротних показників з обслуговування, організації роботи, оптимального застосування робочого часу, а також можливості залучити нових відвідувачів можна зробити завдяки застосуванню інноваційних спецтехнологій закладом ресторанного господарства. Завдяки інноваційним технологіям заклади ресторанного господарства відрізняються від своїх конкурентів. Збільшується інтерес до сфери сервісу, та відновлюється становлення ресторанного господарства лише завдяки інноваціям.

Згідно розділу один можна зазначити що сфера ресторанної індустрії займає більшу частку в сфері дозвілля, і розвивається швидкими темпами. Звичайно найбільша концентрація даної галузі у великих містах країни, але сподіваємось що

найближчим часом кожен куточок України буде мати змогу приймати гостей і зі своїх міст, і гостей з інших місць України. Необхідно зазначити що розвиток ресторанних закладів, та підвищення їх конкурентоспроможності напряду залежить від того наскільки точно будуть задовільнені потреби споживачів. Навіть згідно визначенню потреб за пірамідою Маслоу мають бути вперше задовільнені фізіологічні потреби, потреби безпеки життєдіяльності та потреби естетичного задоволення. Для того щоб ресторан мав змогу в повній мірі задовільняти потреби споживачів, час від часу мають бути проведені відповідні опитувальні сесії, або має бути книга відгуків та пропозицій або в закладі або навіть онлайн, для того щоб відвідувачів могли вільно залишати свої думки, почуття, пропозиції щодо вдосконалення роботи закладів. Також слід зазначити оцінка стилю та інтер'єру підприємства ґрунтується на тому, як споживач сприймає суб'єкт підприємницької діяльності, вважаємо за доцільне як одиничні, завдати характеристики, що будуть відображати гарантію якісно наданих послуг та продукту, раціональний зв'язок цін та якості послуг, представництва та активності на ринку підприємств ресторанного господарства, їх ділової репутації. В даному розділі зазначені нормативні документи в яких регламентуються відповідні основні нормативні акти підприємства, яким має відповідати заклад. Такими документами являються: ДСТУ 4281:2004, ГОСТ 30390-95, ГОСТ 30523-97, ГОСТ 30524-97. Крім зазначених при неодмінній сертифікації використовуються також санітарні правила і норми, будівельні правила і норми, нормативні документи на кулінарну продукцію, а ще правила пожежної безпеки. Для того щоб підприємство залишалось на плаву, керівництво має задовольняти і потреби своїх підлеглих, встановлювати відповідне нормування праці, що на сьогоднішній день констатується на законодавчому рівні, відповідно КЗОТу, Кодексу законів про працю України. Звичайно на кожному частному підприємстві директор має право підлаштовувати в рамках норми робочий час працівників під себе, але при цьому необхідно зауважити, що підвищення робочого часу, прямо впливає на норму виконання необхідної роботи,

збільшує ризик зниження продуктивності персоналу, збільшує ризик виробничого травматизму.

Як нам усім відомо починаючи з 2020 року увесь світ, в тому числі і Україну жорстко охильнула хвиля карантину, це звичайно дуже сказалося на функціонуванні кожного з підприємств, але згідно досліджень, усі намагались підлаштуватись на сервіс доставки, для того щоб першочергово хоча б трохи виживати а потім повністю вникнути в даний режим роботи. Як відомо, деякі з ресторанів уже практикували сервіс доставки, але з прийдешніми умовами, необхідно було повністю акцентувати увагу саме на самовивіз та доставку додому, так як це в першу чергу найнебезпечніший спосіб існування. На даний момент в кожному місті можна зустріти жорсткі умови перевірки сертифікатів вакцинації при фізичному відвідуванні рестораніву зв'язку з карантинном, та акцент роботи на віддалених каналах.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1 Основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні

За час в період тридцяти років індустрія ресторанного господарства пережила деяку кількість важких етапів і винесла до 2019 р. два фінансово-економічних кризи 2008 і 2013-2014 рр. Досить суттєвим кроком для розвитку ресторанної індустрії став 2011-2012 р, що був тісно пов'язаний із організацією чемпіонату в Європі по футболу (Євро-2012). Паралельно з цим був збільшений показик фізичного обсягу ВВП країни в 2012-2013 рр. при цьому обсяг ВВП сфери ресторанного господарства та закладів харчування знижувався на 6.2 і 5.6%, кожен рік відповідно. Тільки з 2015 р. показники почали поступово зростати, також спостерігалось перевищення обсягу середньорічного темп поліпшення економіки. Втім даний період тривав лише до 2020 р.

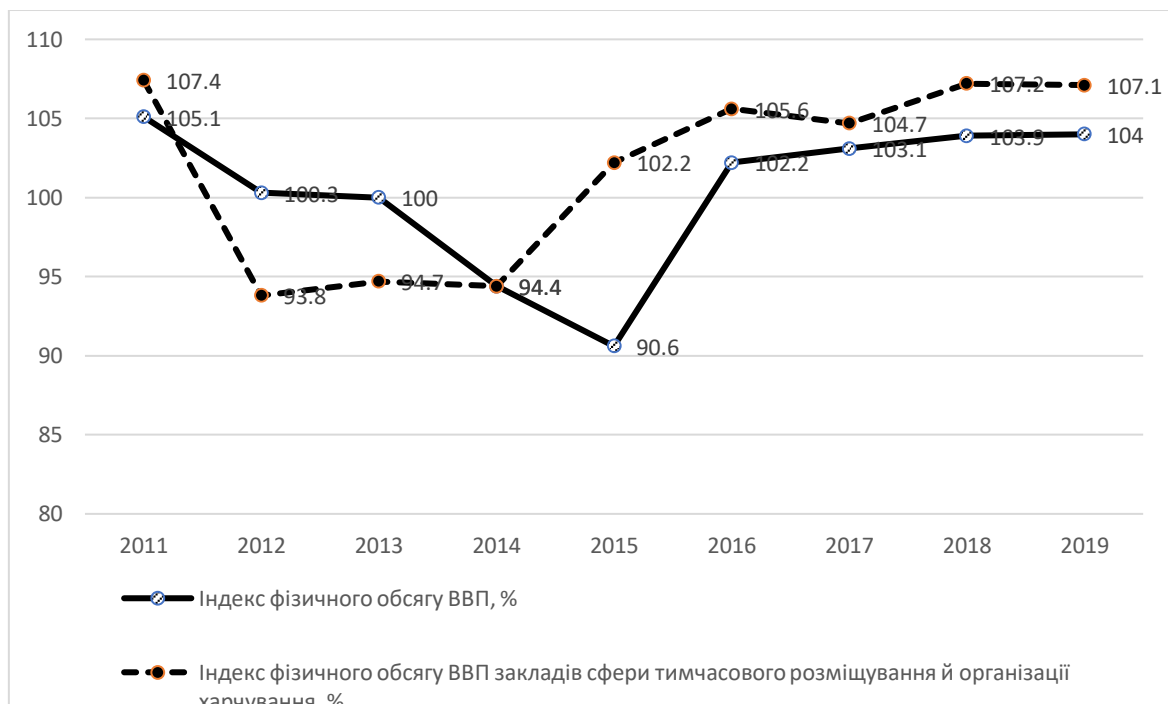


Рис. 2.1. Динаміка індексу фізичного обсягу ВВП України та закладів тимчасового розміщування й організації харчування У 2011-2019 рр.

Джерело: складено автором [25].

За попередніми даними Державної статистики України у I кварталі 2020 р. індекс фізичного обсягу ВВП закладів ресторанного господарства порівняно з I

кварталом 2019 р. знизився майже на 13%. Тож можна зазначити, оказники економічної активності господарства почали знижуватися ще до періоду початку карантину в Україні, внаслідок чого багато хто із закладів ресторанного господарства, а також кафе і заклади швидкого харчування були зачинені, і не працювали навіть на виніс та доставкою. Звичайно через це дану індустрію охопило кризою, і виникла загроза існування багатьох з цих підприємств. За останні роки індустрія ресторанного бізнесу розвивалась досить динамічно (табл. 2.1). На підтвердження цього протягом 2015-2018 рр. щорічний приріст обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, що здійснювали діяльність із забезпечення стравами та напоями, складав 22-30%, у 2019 – майже 18%.

Рік	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, що здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями, тис. грн	Темп росту, %
2010	7743031,0	
2011	8259410,1	106,67
2012	10977253,4	132,91
2013	10678147,3	97,28
2014	10487697,1	98,22
2015	13113764,9	125,04
2016	15969906,2	121,78
2017	20653655,3	129,33
2018	26005571,0	125,91
2019	30620084,3	117,74

Табл. 2.1 Динаміка обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, що здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями

Джерело: складено автором [18].

Паралельно із зменшенням підприємств ресторанного господарства знижувалась кількість працівників у сфері ресторанного бізнесу. Необхідно виокремити, що певний період сфера ресторанної індустрії зазнавала не досить приємні фінансові результати. У 2010-2015 рр. загальний результат мав від'ємне значення при цьому майже 40% підприємств були збитковими. З 2016 р. дана ситуація почала виправлятися та згодом з 2016-2019 рр. фінансові результати змінились на позитивні значення, і почали зростати кожного року, що позитивно характеризувало тенденції розвитку ресторанного бізнесу. До того ж почала зменшуватись кількість організацій що приносили збитки до 25-27%. З 2010 р. заклади ресторанного господарства узагалі були нерентабельними (рис. 2.2), лише з 2016 р. дана індустрія вийшла на мала, про те позитивне значення. Протягом 2017-2019 рр. функціонувань ресторанних господарств, що працюють на забезпечення стравами та напоями зростала.

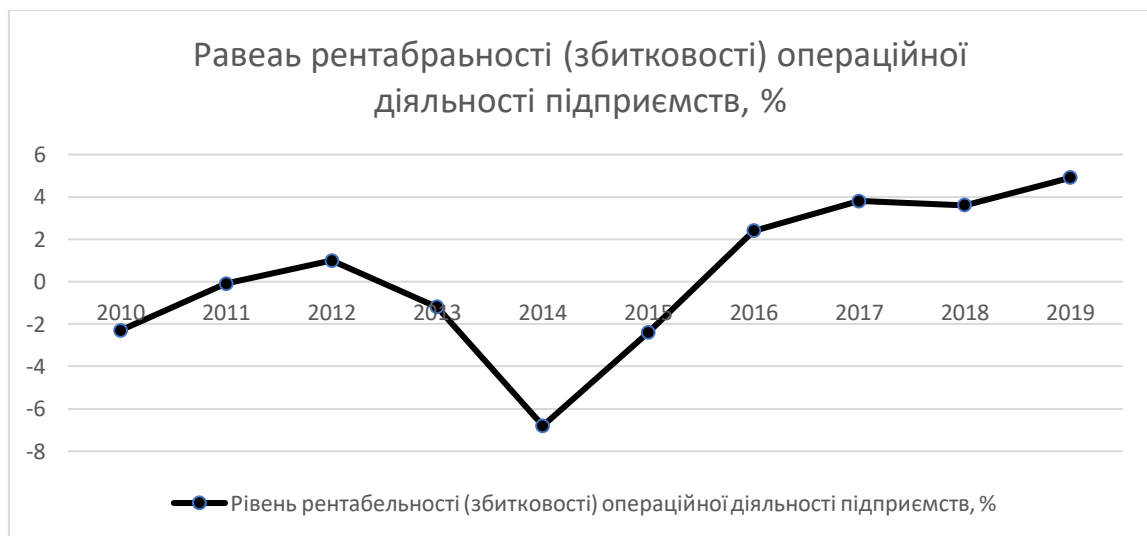


Рис. 2.2. Динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств, що здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями.

Джерело: складено автором [26].

Безперечним фактом є те, що з початку 2020 р. відбуваються значні зміни що будуть впливати на усі сфери життя ресторанного господарства, паралельно змусивши при цьому власників таких закладів та їх працівників адаптуватися та звикати до нових умов і правил функціонування ресторанів кафе та інших закладів

громадського харчування. Майже у всіх дослідженнях хахначено, що COVID-криза стала ключовим поштовхом для зміни міжнародної та національної економіки, соціально-економічних відносин. За попередніми статистичними даними за 9 місяців 2020 р. загальний фінансовий результат підприємств тимчасового розміщування й організації харчування знов став від'ємним, що свідчить про перевищення збитків над доходами, які склали майже 2440,0 млн.грн. унаслідок цього з урахуванням специфіки галузі перед закладами ресторанного господарства постають нові завдання:

- рестарт функціонування закладів ресторанного бізнесу, забезпечення нового потокУ клієнтів;
- скорочення фінансових витрат, намагатися збільшити дохід для запобігання операції банкрутства;
- забезпечення інфраструктури та матеріально-технічної бази в працездатному;
- запобігання втрати персоналу у зв'язку із наступленням кризи, оскільки втрачання кваліфікованого персоналу та якісно підготовлених працівників буди означети втрачання ресурсів для обслуговування високої якості;
- забезпечити функціонування закладу що відповідає усім новоствореним нормам безпеки праці персоналу та перебування клієнтів у період пандемії, що вимагатиме збільшення витрат та перегляду і впровадження нових стандартів обслуговування.

Врегулювання вище вказаних завдань можливе лише за умов формування, стимулювання і підтримання попиту на послуги закладів ресторанного господарства, що будуть забезпечувати дохід і можливість подальшого розвитку. Але необхідно зазначити, що є чинники які вплинуть на зниження попиту в період пандемії:

- падіння купівельної спроможності споживачів у зв'язку зі скороченням робочих місць або обмежень у повноцінній роботі;

- переміни структури споживання, стилю життя людей в Україні та світі в цілому;
- збільшення внутрішніх заперечень у зв'язку з поширенням вірусу, та відмова від поїздок і відвідувань місць скупчення людей;
- обмеження можливості пересуватися по місту, що призведе до зменшення внутрішніх туристичних та в'їзних потоків;
- спроба та подальше використання онлайн-комунікацій, опанування й використання сучасних інформаційних технологій для проведення конференцій, нарад, зустрічей тощо, унаслідок чого скорочуватимуться потоки бізнес-тревел.

Проблема що виникла не тільки в Україні, але й у всьому світі дуже складна. Вона вимагає швидкого адаптування і прийняття рішень управлінців, але ті навіть не до кінця адекватно оцінюють дану створену ситуацію, тому намагаються повернутися у звичайний ритм роботи. Але, як ми бачимо по факту в реальному житті люди і існування змінилися, і навіть після послаблення карантину зміни посилюються й тривають, тому повернення до того, як було до початку пандемії, не варто очікувати. Перешкоди що виникають на шляху розвитку вимагають не просто адаптації внутрішнього менеджменту в закладах ресторанного господарства, а змін що в корені впливають на створення нових методів та принципів управління, у тому числі зміни маркетингових технологій та інструментів. Очевидно, що продовжити або почати функціонувати зможуть ті заклади, які запровадять ефективну маркетингову діяльність та шукатимуть нові рішення у сфері формування конкурентних переваг та просування своїх послуг.

У заклади що належать середньому ціновому сегменту зазвичай приходять людини спонтанного бажання, не приїжджають навмисно, спонтанність прийняття рішення про їх відвідування становить більше 70%. Приклади недорогих закладів, тобто з низькою та середньою ціною політикою такі як (фаст-фуд, кафе, бари) можуть бути успішними якщо влучно підібрано приміщення і орендна ставка дозволяє отримувати виручку, що не залишить босими підприємців – власників цих

закладів.. У зв'язку з цим виключно потрібний нині формат Quick & Casual – Швидко і на кожен день, розвинений лише на 20-25% від допустимого, через те що дуже складно сьогодні підібрати приміщення, що відповідає всім вимогам, розраховане на велику кількість відвідувачів. Стосовно ринку фаст-фудів і кафе в нижньому ціновому сегменті, то за кінець 2021 рік виникло дуже багато ресторанів-піцерій (більше, ніж за останні 3 роки спільно взяті). Здається ніби в якому районі міста піцерію не відкриєш - вона буде потрібна.

Активно прогресують заміські заклади. Підмічено, що в період вікендів у літній період ресторани, розташовані в межах міста, набагато порожніють, У свою чергу заміські - переповнені. Мають перевагу у відвідуванні ті ресторани, розташовані у рамках міста що знаходяться в рекреаційній зоні (парки, набережні). Це пояснюється традицією справжнього сімейного відпочинку. Думка відпочинку на природі тягнеться з американських традицій, і набуває цивілізованої форми. Заміські заклади, як правило, створюються за однією і тією ж схемою: ресторан (в одному приміщенні або окремі бУдиночки), готель на 15-25 номерів (в одній бУдівлі або катежний формат), мангал (шашлик є обов'язковою ознакою відпочинку «на природі»), дитячий майданчик, басейн. Як можна було передбачити за останній рік збільшилась кількість кав'ярень-кондитерських.

Тактично правильним кроком є реалізація не поодинокі кав'ярні або кондитерської, а мережі таких закладів. Це обумовлено, в першу чергу, технологічними причинами: значно рентабельно створювати особистий цех для роботи на деяку кількість закладів, і маркетинговими: покупець стрімко звикає до певної торгової марки та продукції.

Схожа ситуація набуває актуальності серед барної продукції, що може бути підставою для виробництва цілого формату: кав'ярні, пивні, заклади з спеціалізацією на коктейлі або вино. Але все ж є ще незайняті ніші в даному бізнесі. Розглянемо до прикладу, дитячі кафетерії – дитячий куток присутній майже у всіх закладах ресторанного бізнесу. Але кафе що спеціалізуються на аудиторії дітлахів

майже немає. Також набувають популярності створення таких видів діяльності харчування як кейтеринг і доставка страв додому або в офіс.

2.2. Оцінка розвитку підприємства ресторанного бізнесу на прикладі Челентано під впливом зовнішніх загроз

Розвиток туризму в Миколаєві тільки набирає обертів порівняно з іншими містами. Місто має цікаву історію й туристичні об'єкти, що є перспективою розвитку як туризму, так і ресторанного бізнесу у майбутньому, що буде вимагати відповідної якості таких послуг. Для подальшого аналізу та повного розкриття досліджуваної теми було обрано ресторан-піцерію «Челентано». Даний аналіз діяльності підприємств ресторанного господарства може показати найбільш оптимальний шлях розвитку та напрямки здійснення антикризового управління ресторанним закладом. Ресторани – своєрідні типи загальнодоступних закладів ресторанного господарства, в яких загальна концепція їх роботи виходить за рамки звичної (класичної) виробничої та обслуговуючої діяльності, даючи можливість творчо підходити до організації харчування та дозвілля споживачів, оформлення меню, інтер'єру тощо. У таких закладах страви та напої мають специфічні (тематичні) назви, що відповідають загальній концепції закладу.

Згідно табл. 2.2 ресторан-піцерія «Челентано» розміщений в центрі міста Миколаєва, майже на центральній набережній міста. Ресторан пропонує клієнтам всю красу відпочинку в сердці міста - свіже повітря, літні майданчики просто неба, багато місця для неспішних прогулянок. Неподалік - річка з колоритними пейзажами.

Класифікаційні особливості	Опис
Місце розташування	Центр міста Миколаєва
Концепція ресторану	Головна особливість ресторану «Челентано» - розташування в центрі міста для сімейного відпочинку

Контингент споживачів	Ресторан для споживачів з середнім рівнем доходів, для сімейного відпочинку.
Асортимент продукції	М'ясні продукти, салати, піца, напої, 1і та 2і блюда
За методом обслуговування	Повносервісний (з обслуговуванням офіціантами).
Час функціонування	Понеділок-неділя: з 10.00 до 22.00, без вихідних.
За часом обслуговування	Звичайний.
Середній чек	340 грн.
За розміром	Великий – 120 посадочних місць.
Форма оплати	Оплата за безготівковим розрахунком та готівкою.
Інтер'єр	Класичний.
За ступенем доступності	Загальнодоступний
Кількість персоналу	14 (адміністративна і виробнича група)

Табл. 2.2 – Класифікаційні особливості ресторанного закладу «Челентано»

Джерело: складено автором на основі особистих досліджень.

ТОВ «Піца Челентано» є одним з представників компанії Fast Food Systems на українському ринку закладів громадського харчування, що працює за договором франчайзингу. При цьому компанія Fast Food Systems постійно удосконалює і розвиває свою продукцію, надаючи її і українському споживачу.

Можна сказати, що сегмент ринку, на якому працює ТОВ «Піца Челентано» завжди буде мати сприятливу кон'юнктуру, що визначається постійним зростанням попиту на заклади подібного плану.

Основу товарного асортименту ТОВ «Піца Челентано» складають піца та супутні продукти.

Кількість працівників ТОВ “Піца Челентано” складає 14 робітників, У тому числі 3 – адміністративно-управлінський персонал, 2 – працівники бухгалтерії, 9 – обслуговуючий персонал.

Ресторан Челентано який належить ТОВ „Піца Челентано” знаходиться у Миколаєві за адресою вулиця Соборна, 3А/9.

Дослідження складу і структуру майна та джерел його утворення показали що, що за звітні періоди майно підприємства постійно зростало: за перший рік роботи воно збільшилося на 78,6 тис. грн. чи на 982,5%. Дані зміни відбувались завдяки оборотним активах по всіх статтях, у тому числі матеріальні оборотні кошти (запаси) збільшилися на 70,5 тис. грн. чи в 10 разів; кошти і короткострокові фінансові вкладення на 23,3 тис. грн. (У 29 разів), дебіторська заборгованість зросла на 41,4 тис. грн. У той же час нерухоме майно збільшилося на 8,1 тис. грн., що складає 578,6 % від величини на початок періоду. Більш детально все показано у таблиці 2.3.

Показники	1e півріччя 2017 року	1e півріччя 2018 року	1e півріччя 2018 року	Відхилення 2018 від 2017		Відхилення 2019 від 2018	
				Абсол	%	Абсол	%
1.Всього майна, в томк числі:	8,0	86,6	219,8	78,6	982,5	133,2	153,8
2.ОЗ та інші позаоборотні активи	1,4	9,5	19,0	8,1	578,6	9,5	100,0
2.1.Нематеріальні активи							
2.2.Основні засоби	1,4	9,5	19,0	8,1	578,6	9,5	100,0

2.3.Інші необоротні активи							
2.4.Довгостроков і фінансові вкладення							
3.Оборотні (мобільні) кошти	6,6	77,1	199,3	70,5	1068,2	122,2	158,5
3.1.Матеріальні оборотні кошти	0,1	11,6	103,6	11,5	11500, 0	92,0	793,1
3.2.Гроші засоби і короткострокові фінансові вкладення	0,8	24,1	35,4	23,3	2912,5	11,3	46,9
3.3.Дебіторська заборгованість	0,0	41,4	63,4	41,4		22,0	53,1
4.Витрати майбутніх періодів			1,5			1,5	

Таблиця 2.3 Склад майна підприємства ТОВ „Піца Челентано” У 1 півріччі 2017 – 2019 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором [92].

Протягом другого року можна спостерігати збільшення зазначених категорій майна підприємства: усе майно зросло на 133,2 тис. грн. чи на 153,8%, що також відбулося головним чином за рахунок оборотних коштів.

Матеріальні оборотні кошти (запаси) збільшилися на 122,2 тис. грн. чи на 158,5 %; кошти і короткострокові фінансові вкладення на 11,3 тис. грн. (на 46,9 %), дебіторська заборгованість зросла на 22 тис. грн. (на 53,1%).

Позаоборотні активи збільшилися на 9,5 тис. грн., чи вдвічі від величини за попередній період.

Після оцінки видозміни майна підприємства потрібно виявити так звані хворі статті рівноваги. Їх безумовно можна підрозділити на дві групи: Такі, що відразу свідчать про досить незадовільну роботу підприємства у звітному періоді і сформованим в результаті цього поганому фінансовому стані. До таких статей належать непокриті збитки звітного року. На ТОВ «Піца Челентано» такої статті за третій рік діяльності не відстежувалося. Статті, що говорять про визначені недоліки в роботі підприємства: наявність сум "поганих" боргів у статтях: “Дебіторська заборгованість”, платежі по який очікуються більш ніж через 12 місяців після звітної дати і платежі по який очікуються протягом 12 місяців після звітної дати.

Показники	1e півріччя 2017 року	1e півріччя 2018 року	1e півріччя 2018 року	Відхилення 2018 від 2017		Відхилення 2019 від 2018	
				Абсол.	%	Абсол.	%
1.Всього майна, в тому числі:	100,0	100,0	100,0				
2.ОЗ та інші позаоборотні активи	17,5	11,0	8,6	-6,5	-37,3	-2,3	-21,2
2.1.Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0				
2.2.Основні засоби	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.Інші необоротні активи	0,0	0,0	0,0				

2.4.Довгострокові фінансові вкладення	0,0	0,0	0,0				
3.Оборотні (мобільні) кошти	82,5	89,0	90,7	6,5	7,9	1,6	1,8
3.1.Матеріальні оборотні кошти	1,5	15,0	52,0	13,5	893,0	36,9	245,5
3.2.Гроші засоби і короткострокові фінансові вкладення	12,1	31,3	17,8	19,1	157,9	-13,5	-43,2
3.3.Дебіторська заборгованість	0,0	53,7	31,8	53,7		-21,9	-40,8
4.Витрати майбутніх періодів			0,7				

Таблиця 2.4 Структура майна (основних засобів) підприємства ТОВ «Піца Челентано» у 1 півріччі 2017 – 2019 рр., %.

Джерело: складено автором [92].

На ТОВ „Піца Челентано” відсутня довгострокова дебіторська заборгованість, що знижує частку повільно реалізованих активів. Але на підприємстві має місце короткострокова дебіторська заборгованість у сумі 63,4 тис. грн. на кінець року, що збільшилася за рік на 22 тис. грн. (+ 53,1 %), що збільшило підсумок балансу майже на 10%.

Незважаючи на те, що дебіторська заборгованість короткострокова, наявність її в такій значній сумі характеризує іммобілізацію (відволікання) оборотних коштів підприємства з виробничо-господарського обороту.

Аналіз джерел коштів підприємства показав що загальне збільшення джерел за 2 роки діяльності склало 211,8 тис. грн. чи майже в 27 разів. За 1 рік роботи

підприємства цей ріст отриманий здебільшого за рахунок збільшення власних коштів: збільшення на 43,7 тис. грн. чи у 19 разів, у тому числі власних оборотних коштів – на 59,8 тис. грн. Позикові засоби зросли на 34,9 тис. грн. чи у 6 разів – це відбулося за рахунок збільшення кредиторської заборгованості на 27,4 тис. грн. (У 5,26 разу) і поточних зобов'язань – на 7,3 тис. грн. (У 9 разів).

За другий рік роботи підприємство нарощувало пасиви вже здебільшого за рахунок позикових засобів підприємства (на 73,4 тис. грн. чи на 180,3%), в основному в результаті росту кредиторської заборгованості (збільшення на 75,8 тис. грн. чи 232,5%). У той же час частка власних засобів скоротилася на 5 %, при зростанні її абсолютній величині на 130,3% (на 59,8 тис. грн.).

Показники	1e півріччя 2017 року	1e півріччя 2018 року	1e півріччя 2019 року	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
				2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
1.Усього засобів підприємства, тис. грн.; - у тому числі:	8,0	86,6	219,8	78,6	982,5	133,2	153,8
2.Власні засоби підприємства, тис. грн. ; з них:	2,2	45,9	105,7	43,7	59,8	1986,4	130,3
2.1.Наявність власних оборотних коштів, тис. грн.	-5,2	38,5	98,3	43,7	59,8	-840,4	155,3
3.Позикові засоби, тис. грн.	5,8	40,7	114,1	34,9	73,4	601,7	180,3
з них:							

3.1.Довгострокові позики, тис. грн.;							
3.2.Короткострокові кредити і позики, тис. грн.;							
3.3.Кредиторська заборгованість, тис. грн.;	5,2	32,6	108,4	27,4	75,8	526,9	232,5
3.4.Поточні зобов'язання, тис. грн.	0,8	8,1	5,7	7,3	-2,4	912,5	-29,6

Таблиця 2.5 Власні і позикові засоби підприємства ТОВ „Піца Челентано” у 1 півріччі 2000 – 2002 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором [92].

Треба зауважити, що підприємство в процесі діяльності не користувалося довгостроковими чи короткостроковими позиками.

Однією з статей балансу у ТОВ „Піца Челентано”, що визиває занепокоєння, є кредиторська заборгованість за товари , роботи і послуги, що займає високу частку позикових засобів – від 89,7 і 80,1 відсотка У 2017 – 2018 роках до 95,0 % У 2019 році. До джерел коштів вона складала 65,0% У 2017 році, 37,6% У 2018 році і 49,3 % У 2019 році.

Однак це свідчить не про фінансові труднощі, а характеризує специфіку діяльності підприємства, продукція якого надається йомуз відстрочкою платежів.

Таким чином, на підставі проведеного огляду балансу ТОВ „Піца Челентано” за 2017-2019 роки можна зробити висновок про задовільну роботу підприємства і постійне зростання обсягів діяльності.

Показники фінансових підсумків характеризують безумовну результативність господарювання підприємства. Найголовнішими серед них є показники прибутку, що становить основу економічного поліпшення підприємства.

З проведеного аналізу в таблиці 2.5, використовуючи звітність підприємства з форми №2. видно, що чистий прибуток у 1 півріччі 2019 року збільшився в порівнянні з аналогічним періодом 2018 року на 4,7 тис. грн. чи на 11,7%. У 2018 році прибуток У порівнянні з 2017 роком різко підвищився на 39,5 тис. грн. (з 0,8 до 40,3 тис. грн.) чи в 50,6 разу. У такий спосіб намітилася позитивна тенденція зміни величини балансового прибутку.

Збільшенню балансового прибутку сприяло збільшення прибутку від фінансово-господарської діяльності на 2,5 тис. грн. чи на 4,7%.

На вищевказане збільшення вплинуло головним чином збільшення прибутку від реалізації продукції на 29,0 тис. грн. (з 59,3 до 88,3 тис. грн.) чи на 48,9 %. Крім того, незважаючи на зменшення виручки від реалізації продукції на 38,1 відсотка, собівартість зменшилася у більшому обсязі – на 43,5%, що і вплинуло на збільшення прибутку від фінансово- господарської діяльності підприємства з 52,9 до 55,4 тис. грн. чи на 4,7%.

На збільшення чистого прибутку вплинуло і зниження податку на прибуток з 12,6 до 10,4 тис. грн. чи на 17,5%.

У такий спосіб фактори, що зменшують чистий прибуток по сумі були перекриті дією факторів, що збільшують його, що в підсумку й обумовило зростання балансового прибутку в 2019 році в порівнянні з попереднім на 4,7 тис. грн. Аналіз прибутку підприємства ТОВ „Піца Челентано” у 1 півріччі 2018 – 2019 рр., тис. грн, додаток Б.

Показники рентабельності є відносними властивостями фінансових підсумків і результативності діяльності підприємства. Вони характеризують відносну прибутковість підприємства, вимірювану у відсотках до витрат коштів або капіталу з різних позицій.

Рентабельність продукції (служб) показує, скільки прибутку доводиться на одиницю реалізованої продукції. Зростання даного показника є наслідком зростання цін при безперервних витратах на виробництво реалізованої продукції (робіт, служб) або зниження витрат на виробництво при безперервних цінах, тобто

говорить про зниження інтерес на сервіси підприємства, а ще більше стрімким зростанням цін ніж витрат. Показник рентабельності продукції (послуг) містить у собі наступні показники:

1. Рентабельність усієї реалізованої продукції (послуг), що представляє собою відношення прибутку від реалізації на виручку від її реалізації (без ПДВ);
2. Загальна рентабельність, рівна відношенню балансового прибутку до виторгу від реалізації продукції (без ПДВ);
3. Рентабельність продажів по чистому прибутку, обумовлена як відношення чистого прибутку до виторгу від реалізації (без ПДВ);
4. Рентабельність окремих видів продукції (послуг). Відношення прибутку від реалізації даного виду послуг до продажної ціни.

Розрахунок даних показників по ТОВ „Піца Челентано” представлений у таблиці 2.7.

На основі розрахунків можна зробити наступні висновки.

Показник рентабельності реалізованої продукції за аналізуємий період зріс з 7,9% у 2017 до 11,4% у 2019 році, тобто збільшився на 3,4 %. Це говорить про те, що в 1 півріччі 2019 року кожна 1 грн. реалізації приносила у середньому близько 11,4 коп. балансового прибутку. Треба відзначити зростання даного показника в порівнянні з 2018 роком, коли він складав 4,7% і упав за 2017 рік на 3,3%.

№	Показники	За 1 півріччя 2017 року	За 1 півріччя 2018 року	За 1 півріччя 2019 року	Відхилення +/-	
					2018 від 2017	2019 від 2018
1	Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних	78,2	1 256,4	777,3	1 178,2	-479,1

	обов'язкових платежів), тис. грн.					
2	Прибуток від реалізації, тис. грн.	6,2	59,4	88,3	53,2	28,9
3	Балансовий прибуток, тис. грн.	0,8	52,9	55,4	52,1	2,5
4	Чистий прибуток, тис. грн.	0,8	40,3	45,0	39,5	4,7
5	Рентабельність усієї реалізованої продукції, %	7,9	4,7	11,4	-3,2	6,6
6	Загальна рентабельність, %	1,0	4,2	7,1	3,2	2,9
7	Рентабельність продажів по чистому прибутку, %	1,0	3,2	5,8	2,2	2,6

Таблиця 2.7 Показники рентабельності продукції ТОВ «Піца Челентано» у 1 півріччі 2017 – 2019 рр

Джерело: складено автором [92].

Показник рентабельності продажів по чистого прибутку також зріс у 2019 році з 3,2 на початок до 5,8 на кінець періоду. Це свідчить про те, що попит на продукцію зріс. У такий спосіб у 2019 році на 1 грн. реалізованих послуг підприємство мало 5,8 коп. чистого прибутку.

Відповідно зросла і загальна рентабельність - на 2,9% і склала до кінця 2019 року 7,1%.

Для Fast Food Systems	Для ТОВ „Піца Челентано”
<ul style="list-style-type: none"> - отримання додаткового доходу при мінімальних витратах і інвестиціях за рахунок розширення виробництва и/или збуту товарів (послуг) шляхом поступки прав на використовування товарного знака, фірмового стилю, об'єктів інтелектуальної власності і комерційної інформації; - забезпечення гарантій отримання стабільного додаткового доходу у вигляді періодичних платежів, оскільки ТОВ „Піца Челентано” як самостійна юридична особа безпосередньо зацікавлене в успішному розвитку свого підприємства; - просування на ринку товарів (послуг), товарного знака і самої компанії за рахунок ТОВ „Піца Челентано”; - збільшення ступеня контролю на ринку; - забезпечення можливостей для збуту товару (послуг) на видалених територіях; - здійснення територіального розділу ринку з метою обмеження 	<ul style="list-style-type: none"> - використання на законних підставах товарного знака и/или торгової марки відомої компанії; - отримання доступу до детально розробленої технології ведення бізнесу, що показала на практиці високий рівень ефективності; - отримання постійної технічної, консультативної і фінансової підтримки, як на етапі розвитку бізнесу, так і в процесі його функціонування; - доступ до гарантованої системи поставок; - збереження юридичної і економічної самостійності, а також можливість самостійного ухвалення Управлінських рішень; - значна економія засобів і часу на рекламі, навчанні, маркетингових дослідженнях, розробки і реєстрації власного товарного знака і торгової марки, відробітки технології ведення бізнесу, а також на ведення переговорів і пошуку партнерів; - придбання певного рівня захищеності від конкурентів на території дії франчайзингової угоди; "

<p>конкуренції без порушення норм антимонопольного законодавства;</p> <p>- розширення досвіду бачення бізнесу і вивчення ринку на основі зворотного потоку інформації від ТОВ „Піца Челентано”.</p>	<p>підвищення статусу і нові можливості для ведення бізнесу;</p> <p>- спрощення доступу до кредитних ресурсів; Fast Food Systems може виступати в ролі гаранта в кредитних відносинах; крім того, фінансово-кредитні установи більш лояльно відносяться до кредитування ТОВ „Піца Челентано”. часто надаючи йому фінансові ресурси на пільгових умовах.</p>
---	---

Табл. 2.8 Переваги партнерства ТОВ «Піца Челентано» та Для Fast Food Systems.

Таким чином, для ТОВ «Піца Челентано» вирішено багато організаційних та маркетингових питань, адже франшиза - це програма, яка включає допомогу в реалізації та становленні бізнесу, рекламу, марку, виробничу та маркетингову спецтехнології та навчання персоналу. По суті, в цій схемі ТОВ «Піца Челентано» отримує продуману і перевірену програму дій. Безумовно частка банкрутств, в такому випадку, в рази менше ніж в інших партнерських схемах, від того що присутня мережа охороняє новачка, допомагає йому стартувати, надаючи йому свої рекомендації (по суті - консалтинг) і встановлюючи еталони.

За статистикою, зі всіх знов освічених фірм в світі 85% припиняє свою діяльність протягом перших п'яти років. А з тих, хто працює за франчайзинговою схемою – лише 14%.

Проте, разом з перевагами, використання франчайзингу є ряд недоліків, саме тому фахівці закликають не вважати дану технологію єдиним рішенням всіх бізнес-проблем.

Для Fast Food Systems	Для ТОВ „Піца Челентано”
<p>залежність ефективності роботи від сторонніх компаній;</p> <ul style="list-style-type: none"> - складнощі в розриві відносин з ТОВ „Піца Челентано”, в разі не виконання умови угоди. Франчайзинговий договір передбачає неможливість для Fast Food Systems одностороннього розірвання контракту з ТОВ „Піца Челентано”; - наявність певних проблем в контролі якості товарів (послуг), які надаються ТОВ „Піца Челентано”, що викликано його відносною незалежністю; - негативний вплив неефективних франчайзі на імідж і ринкову репутацію торгової марки; - виплата внесків із запізненням або їх недоплата; оскільки величина платежів роялті, як правило, визначається як частка від сукупного доходу, обороту або об'єму прибутку франчайзі, то останній, намагаючись зменшити величину виплат, в деяких випадках надає неповні або фальсифіковані звіти; 	<ul style="list-style-type: none"> - обмеження свободи Ухвалення рішень; - неможливість швидкого розриву франчайзингового договору; - можлива конкуренція з боку інших франчайзі і безпосередньо Fast Food Systems; - відсутність підтримки з боку Fast Food Systems всупереч відрадженим в угоді зобов'язанням; - залежність від фінансової стабільності Fast Food Systems; - ризик переоцінки позитивності іміджу і перспективності торгової марки або товарного знака Fast Food Systems і т.д.

<p>- вірогідність розголошення комерційної таємниці; франчайзі, дістаючи доступ до комерційних секретів і ноу-хау від Fast Food Systems, іноді розголошує подібну інформацію, хоча це і заборонено угодою;</p> <p>- вихід з франчайзинговою системи ефективних франчайзі, які, розриваючи контракт з Fast Food Systems для відкриття власного бізнесу, фактично стають прямими конкурентами Fast Food Systems.</p>	
--	--

Таблиця 2.9 Недоліки партнерства ТОВ „Піца Челентано” та Для Fast Food Systems.

Для того, щоб надати себе від допустимих ризиків, Fast Food Systems, як правило, дуже скрупульозно підходять до процесу відбору франчайзі, пред'являючи до потенційних клієнтів франшизи досить суворі вимоги. Крім того, в процесі роботи Fast Food Systems, як правило, здійснюють докладний моніторинг всієї франчайзингової мережі для визначення назріваючих проблемних завдань і прийняття своєчасних рішень.

В цілому, за оцінками фахівців, по зіставленню з перспективами і перевагами спецтехнології франчайзингу як методу поліпшення бізнесу, його недоліки для франчайзі так незначні, що безліч дрібних і середніх компаній ними просто нехтує. Головний недолік, приписуваний франчайзингу - лімітування свободи франчайзі. Втім він же, за судженням більшості фахівців, є і перевагою, від того що визначення законів і правил ведення бізнесу, а ще контроль їх належного реалізації забезпечує високий рівень продуктивності роботи франчайзі відповідно до еталонів франчайзера. Практично, франчайзі ризикує тільки помилитися у виборі

франчайзера, а ще відповідно стратегії свого поліпшення норм і обмежень, пов'язаних з виконанням франчайзингової угоди.

2.3 Вплив карантину на розвиток підприємств ресторанного господарства.

Головним завданням на сьогоднішній день, в ситуації, що склалася на ринку соціального харчування, для підприємств соціального харчування є залучення і утримання трафіку гостей в ресторанах. Для того щоб утримати потік гостей і залишитися «на плаву», рестораторам слід:

- зробити нову програму лояльності для гостей;
- запустити рекламу в громадських мережах;
- зробити розкрутку мобільних додатків;
- змінити фокус меню на відрізок доставки і самовивезення;
- направити основні сили на сервіс і доставку;
- провести адаптацію роботи ресторану на самовивоз;
- посилити роботу ресторану над якістю сировини і приготуванням страв.

Одним з першочергових заходів проти COVID-19 стало закриття точок соціального харчування, що мають зали сервісу гостей. Це призвело до істотного скорочення виручки підприємств соціального харчування: від 35 до 90%. Обстановка з пандемією призвела до різкого скорочення потоку гостей в ресторани, в тому числі мандрівників, перенесення термінів виконання величезних ділових і спортивних заходів спровокують масові банкрутства на ресторанному ринку.

Щоб стабілізувати обстановку і залишитися на ринку громадського харчування, начальникам підприємств соціального харчування потрібно приймати нові управлінські рішення і вживати заходів в рамках всякого ресторану, орієнтуючись в першу чергу на особливості інтересу тутешньої аудиторії. Основним каналом збуту точок соціального харчування стала доставка і продаж на винос.

Ресторани, кафе, пекарні та інші підприємства цієї сфери в умовах боротьби з пандемією зобов'язані змінювати формат роботи із замовниками. Для збереження свого образу, утримання безперервних замовників і в цілому присутності в області ресторанного бізнесу істотна частина підприємств здійснила реінжиніринг основних бізнес-процесів з акцентом на формат адресної доставки.

Нова програма лояльності для гостей Класичним прийомом для стрімкого зростання інтересу до продукції соціального харчування, не дивлячись ні, а що продовжують залишатися знижки та акції. З полюванням купуючи товари по акції, гості позитивно реагують на схожі пропозиції, адже як саме тепер в непростий час економія основний пріоритет покупця в всякій сфері. У всякого закладу в ресторанному бізнесі є фірмові страви, які є свого роду візитними картками і частиною бренду. Буде раціонально розробити акції саме для цих товарів.

Ресторатори зуміють збільшити обсяги виручки ресторану у важкий час, а ще утримати рівень впізнаваності бренду. Серед поширених прийомів лояльності підприємств соціального харчування для формату доставка і самовивезення особливо знаменитими залишаються:

- купони,
- сет-меню,
- формат «2 1».

З підтримкою сфери ІТ в житті людей і суб'єктів господарювання різних сфер економічної діяльності, зокрема підприємств сфери ресторанного бізнесу, виникли нові креативні рішення. Сьогодні підприємства ресторанного бізнесу переосмислюють свій бізнес з точки зору Інтернету і його нової культури і перспектив. Зростаючий темп поточного життя стає більше мобільним (користувачі мобільних пристроїв мають широкі можливості здобуття ресторанної продукції через зручні додатки). Перспективне домінування інформаційно-комунікаційних технологій створює не тільки можливість збереження життєздатності в період всесвітньої боротьби з пандемією, а й нові перспективи вдосконалення підприємств ресторанного бізнесу шляхом впровадження

альтернативних інноваційних рішень. Мобільні додатки у віртуальних об'єктах призвели до походження креативних напрямків вдосконалення підприємств ресторанного бізнесу та їх наближення до клієнтів. Сьогодні клієнт може замовити кулінарні страви, не виходячи з дому, роботи або в інших різних ситуаціях, які обмежують відповідний час на відвідування підприємств ресторанного бізнесу. Інтерактивні технології створюють можливість клієнту відстежувати за тим, як готуються кулінарні страви, через веб-камеру на кухні. Так, Мішленовський шеф Массімо Боттура (Massimo Bottura) залишився вдома на час карантину і запустив в «Instagram» кулінарне шоу «Кухня карантину». Деяке число разів на тиждень він колективно з родиною готує вечерю і ділиться кулінарною навичкою. Багатьом людям, які зобов'язані залишатися вдома, цікаво побачити навик Мішленівського шефа. В даному сенсі заслуговує уваги позиція зарубіжних вчених, які в процесі осягнення питань соціального маркетингу підмічають важливість мобільних додатків в стадії поліпшення підприємств ресторанного бізнесу. Вчені зауважують, що "зростання мобільних додатків у віртуальних об'єктах обумовлене безліччю переваг, серед яких лідируючими є легкість проникнення на ринок, охоплення більшого числа людей, безпосередність у взаємодії між замовником і підприємством ресторанного бізнесу, усунення посередників, а ще географічних бар'єрів і можливість оптимізації витрат як клієнта, так і підприємства ресторанного бізнесу. Завдяки додаванню унікального ідентифікатора і можливості підключення до Інтернету для підприємств ресторанного бізнесу є унікальна можливість поліпшення системи Управління запасами, збільшення її ефективності, відстеження руху запасів і збільшення задоволеності замовників. Такі переваги надає використання RFID спецспецтехнологій (Radio Frequency Identification, що в перекладі обізначає «радіочастотна ідентифікація»), тобто технологій механічної безконтактної ідентифікації об'єктів за допомогою радіочастотного каналу зв'язку. Більше ефективний сервіс означає зростання лояльності замовників і становлення перспектив збільшення прибутку. Інформація, отримана при використанні RFID міток, може мати переваги з відстеження запасів, огляду

популярності ресторанної продукції, створюючи можливість поліпшення меню. Відстеження обслуговування таблиць може надати допомогу при розробці більше ефективних способів прийому замовлень, обслуговування замовників та збільшення ступеня їх задоволеності. Відстеження працівників, з іншого боку, може надати допомогу зменшити труднощі пунктуальності та підвищити продуктивність. Рестораторам також слід зосередити увагу на інструменті інтернет-маркетингу, що передбачає розвиток ресторанного продукту, самого підприємства ресторанного бізнесу та його бренду за рахунок застосування громадських медіа, контент яких створюється або оновлюється за рахунок услибою володарів і відвідувачів, а саме на соціальному медіа-маркетингу (Social Media Marketing, SMM) у роботі підкреслюється, що здійснення результативного SMM є значущим фактором вдалого розвитку бренду, товару або організації на ринку, що спрямоване на залучення все більшого числа послідовників, розвиток цільової аудиторії, розробку, вдосконалення та охорону репутації організації через освіту лояльності покупців до бренду.

Основним каналом маркетингу всякого підприємства стали громадські мережі. Основну частину часу на карантині люди почали проводити в громадських мережах. Слідчо запуск реклами в громадських мережах принесе максимальну вигоду. Для розвитку ресторанів можна застосовувати наступні соц. мережі:

- Telegram;
- Вконтакте;
- Facebook
- Однокласники.

Тепер аудиторія громадських медіа порівнюється з аудиторією телебачення, втім є більше зосередженою і чуйною. Робота громадських медіа полягає в тому, що вони з підтримкою прямої і захованої взаємодії охоплюють цільову групу користувачів [8]. Серед знаменитих платформ, які застосовують покупці, слід назвати не тільки знамениті «ВКонтакте», «Однокласники», «Facebook», «Instagram» і «Twitter», а й громадський інтернет-сервіс і фотохостинг «Pinterest»,

ділову соціальну мережу «LinkedIn», сервіси мікроблексів. Завдяки величезній кількості користувачів громадських мереж і вільному доступу до їх даних відкрито істотне число інформації, яку маркетологи підприємств ресторанного бізнесу можуть застосовувати для тактичного огляду і цифрового маркетингу. Слід зауважити, що SMM має свою специфіку, яка значно відрізняється від звичайного маркетингу своєю стратегією і термінологією, втім є хорошим маркетингом, побудованим на цифрових спецтехнологіях, який має свої переваги, такі як моментальний відгук аудиторії та її стрімкий огляд, конкурентна інформаційна розвідка та онлайн-моніторинг цін і дій суперників, інформаційний огляд та огляд реакції аудиторії, види реклами та методи поліпшення контенту. За підсумками проведеного вивчення встановлено, що на сучасному етапі поліпшення ресторанного бізнесу зібрано багато методів зробити план розвитку в громадських мережах. Водночас слід підмітити, що вільно від того, який альтернативний метод застосовує підприємство ресторанного бізнесу, слід постійно мати на увазі, що підприємство є як відправником, так і одержувачем повідомлень. Як відправник інформації підприємство ресторанного бізнесу тяжіє умовити, проінформувати і розважити цільову аудиторію для залучення нових і набуття безперервних замовників. Як одержувач підприємства ресторанного бізнесу підлаштує свою активність до вимог покупця. Основною метою суспільного медіа-маркетингу є утворення маркетингового сполучення та визначення нових методів взаємодії з цільовою аудиторією. Для реанімації ресторанного бізнесу в умовах карантину розроблено концептуальний центр маркетингу громадських медіа для підприємств ресторанного бізнесу (рис 1), який базується на чотирьохетапному підході (POST способі) і орієнтований на визначення головних акцентів, які зобов'язані бути враховані при визначенні тактичних векторів поліпшення підприємств ресторанного бізнесу в короткостроковому періоді, розробці результативного плану маркетингу в громадських мережах бізнесу і замовників [11]. Метод POST (People (люди), Objectives (цілі), Strategy (стратегія), Technology (технологія)) був запропонований Чарлін Лі та Дж. Берноффом як ефективна основа для розроблення

стратегії соціальних мереж. Сформований за підсумками вивчення концептуальний центр громадського медіа-маркетингу для підприємств ресторанного бізнесу (ризик. Один) є цілісною спільністю цілей, головних POST акцентів, контентом плану і завдань, що забезпечують процес Управління діяльністю підприємств ресторанного бізнесу на всіх ієрархічних рівнях в цільне ціле, що створює можливість збереження життєздатності та знаходження замовників у Підсумки з проведеного вивчення. Ресторанна індустрія тепер зіткнулася з найбільшим випробуванням за останній час. Щоб вистояти у важких умовах, власники ресторанного бізнесу трансформують звичні формати діяльності і активізують всі допустимі запаси і ключові джерела. Розглядаючи, що на сучасному етапі поліпшення сфера ресторанної індустрії є глобальним комп'ютеризованим бізнесом, який ґрунтується на інтернет-технологіях і альтернативних online-сервісах, в новітніх умовах вони зобов'язані бути максимально задіяні в діяльності підприємств ресторанного бізнесу. ІТ сьогодні, як ніколи раніше, стають все більше цінним джерелом у підприємствах ресторанного бізнесу, допомагаючи рестораторам не тільки зберегти життєздатність, а й розкрити нові перспективні напрямки поліпшення. Для збереження бізнесу та забезпечення результативного перепрофілювання звичного режиму роботи закладів ресторанного бізнесу на формат адресної доставки замовлень запропоновано концептуальний центр громадського медіа-маркетингу для підприємств ресторанного бізнесу, який інтегрує ключові акценти знаходження цінності в умовах пандемії.

Головний канал доходу в сформованій ситуації для ресторанів стала доставка. Багато ресторанів підключені до сервісів доставки такими як Яндекс.Еда і Делівері клуб. За даними Делівері Клуб до їхнього сервісу в період пандемії було підключено 20% ресторанів. Таким чином за весь час до Делівері Клуб було підключено до 70% ресторанів. Ці сервіси з'їдають до 70% маржі. Слідчо раціонально перерозподілити трудові джерела та організувати власну службу доставки.

Адаптація роботи ресторану на самовивезення Так як зали сервісу для гостей закриті то ресторанам потрібно переорентувати свою роботу на режим «самовивезення». У таких умовах рестораторам допоможе мобільний додаток ресторану, який є безконтактним методом прийому замовлення. Працівникам потрібно організувати робоче місце приготування та видачі замовлень. Для цього працівникам ресторану потрібно: стежити за власним здоров'ям (вимірювати повсякденно температуру тощо); обробляти антисептиками руки свої і гостей; виготовляти дезінфекцію всіх поверхонь будь-яку годину; застосовувати бактерицидні лампи в зоні видачі замовлення та на виробництві; дотримуватися соціальної дистанції.

Робота ресторану над якістю сировини і приготуванням страв Вивільнене в умовах карантину час і робочу силу можна застосовувати в тих завданнях, на які звичайно не вистачає часу. Головний з них є робота над якістю як продукції, так і обслуговування, адже це візитна картка всякого закладу громадського харчування. потрібно перевірити: порядок у документації; дотримання правил зберігання продуктів; дотримання технологічних інструкцій; порядок у складських приміщеннях; дотримання санітарно-гігієнічних норм; дотримання техніки безпеки; дотримання правил охорони праці.

Висновком з другого розділу виступає наступне: за відповідними даними, з сервісу Державної статистики України було досліджено, що у I кварталі 2020 р. індекс фізичного обсягу ВВП закладів ресторанного господарства порівняно з I кварталом 2019 р. знизився майже на 13%. Тож можна зазначити, оказники економічної активності господарства почали знижуватися ще до періоду початку карантину в Україні, внаслідок чого багато хто із закладів ресторанного господарства, а також кафе і заклади швидкого харчування були зачинені, і не працювали навіть на виніс та доставкою. В період карантину підприємства ресторанного господарства також мали якимсь чином розвиватися, адже при запровадженні карантину виникли чинники які вплинули на зниження попиту в період пандемії:

- падіння купівельної спроможності споживачів у зв'язку зі скороченням робочих місць або обмежень у повноцінній роботі;
- переміни структури споживання, стилю життя людей в Україні та світі в цілому;
- збільшення внутрішніх заперечень у зв'язку з поширенням вірусу, та відмова від поїздок і відвідувань місць скупчення людей;
- обмеження можливості пересуватися по місту, що призведе до зменшення внутрішніх туристичних та в'їзних потоків;
- спроба та подальше використання онлайн-комунікацій, опанування й використання сучасних інформаційних технологій для проведення конференцій, нарад, зустрічей тощо, унаслідок чого скорочуватимуться потоки бізнес-тревел.

Також в період карантину збільшився попит на те, що українці почали частіше відвідувати заклади, що мають відкриті простори, або заклади які взагалі знаходяться за містом. В Миколаївській області найвідоміший ресторан – піцерія сімейного дозвілля Челентано. ТОВ “Піца Челентано” є одним з представників компанії Fast Food Systems на українському ринку закладів громадського харчування, що працює за договором франчайзингу. При цьому компанія Fast Food Systems постійно удосконалює і розвиває свою продукцію, надаючи її і українському споживачу. В даному розділі були представлені показники, що засвідчують як змінювались починаючи від самого заснування Челентано, протягом років першої кризи 2014-2016 років, та за останні 2 роки, роки кризи карантину Ковід. Як можна зазначити даний ресторан-піцерія Челентано, мав змогу пристосуватися відповідно до усіх змін, що були і є на даний момент, для того щоб продовжувати радувати своїх гостей.

В період карантину, що є важким часом для усіх нас, ресторатори зуміють збільшити обсяги виручки ресторану та утримати рівень впізнаваності бренду. Самими лояльними та найпоширенішими прийомами є купони, сет-меню, формат «2 1». Також в даний час приймається з великими темпами допомога ІТ, так як на

кожному підприємстві впроваджуються сайти та додатки, для того щоб усі мали змогу дистанційно робити замовлення, збільшувати середній чек, та допомагати таким чином залишатись ресторанам в активному функціонуванні.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ПЕРІОД КАРАНТИНУ ВИКОРИСТАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНІВ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ

3.1 Використання онлайн платформ та соціальних мереж для підвищення продажу в сфері ресторанного бізнесу

Соціальні мережі, це пристрій сучасності, за яким крокує все людство. Онлайн платформи – елемент інтернет маркетингу, що допомагає сучасному бізнесу розвиватися, збільшувати свою впізнаваність, та підвищувати ефективність розвитку. При формуванні довгострокових відносин зі споживачами особливість маркетингової концепції створення сучасного ринку товарів і послуг, збільшення рівня якості товару та зменшення рівня витрат на виробництво. Також значну роль відіграють інформаційні технології, що на пряму впливають на зміни, та змінюють підходи маркетингової діяльності. За результатом цього важливою ланкою буття є новітній напрям у маркетингу – Інтернет маркетинг.

Інтернет-маркетинг – це новітній комплекс заходів соціальних та управлінських подій, що впливають на задоволення потреб споживачів у соціальних мережах Інтернет при формуванні маркетингових пропозицій придбання та обіну товарів та послуг за допомогою інформаційних технологій. Як різновид маркетингу мережа Інтернет має специфічні характеристики як:

Таргет – демонстрація реклами та надання інформації стосовно товарів та послуг, що демонструються в мережі Інтернет відповідній аудиторії;

Трекінг – статистика переходів з відповідних інформаційних площадок відвідувачів, та аналіз результатів при удосконаленні продукції, самої Інтернет площадки, та маркетингових результатів;

Інтерактивність – споживач матиме змогу не тільки ознайомитись з товаром або послугою, але й і мати комунікацію саме з продавцем;

Доступність та гнучкість – відомості стосовно товарів та послуг доступні 24/7/365, почати особисте маркетингове дослідження, та закінчити його у будь який зручний час комфортний для споживача;

Мультимедійність – можливість розміщувати велику кількість інформації, в тому числі картки, графіки, відео, відгуки, що прямо впливає на результати споживачів.

Низька вартість даної інтерактивної пропозиції.

Цільову аудиторію в перспективі формує створення віртуальних спілок, чатів, форумів, де споживачі об'єднуються за спільними інтересами та поглядами.

Завдяки маркетинговим дослідженням у мережі Інтернет допомагають виявити відповідні потреби споживачів на різних стадіях виробничого циклу підприємства:

- аналіз ринку,
- створення та виготовлення товару або надавання послуги,
- реалізація товару або послуги,
- підтримка після отримання товару/ послуги.

На сьогоднішній день можливість Інтернет маркетингу включає в себе такі складові:

- веб-сайт,
- пошукову оптимізацію (SEO),
- Інтернет-рекламу,
- маркетинг у соціальних медіа,
- мобільний маркетинг,
- e-mail-маркетинг.

Інтернет маркетинг швидко налаштований на зміни для того щоб демонструвати відповідній аудиторії товари та послуги, знаходиться в постійному генезисі, трансформуючись у нові форми та доповнюючись новими елементами.

Інтернет-маркетинг набирає популярності дуже швидко, порівняно варіантами іншого виду маркетингу таких як: друкованими, радіо та телебаченням. Він набуває популярності не тільки у сфері використання бізнес, але і у звичайних користувачів, що бажають демонструвати більшій аудиторії свій сайт або проект, або блог. Інтернет-маркетинг у сучасному підприємстві виконує ряд функцій:

а) зменшення витрат часового ресурсу на пошук партнерів, здійснення угод, розробка нової продукції тощо;

б) шляхом стиснення по вертикалі, скорочення та об'єднання низки функцій, солідаризації відповідальності - раціоналізація структури управління;

в) зниження асиметрії інформації та, як наслідок, зниження інформаційних трансакційних витрат;

г) зниження трансформаційних витрат з допомогою раціонального вибору структури товарного вибору, скорочення часу розробку та використання нової продукції, обгрунтованої політиці ціноутворення, зменшення кількості посередників і витрат за збут тощо.

Ще незадовго було мати свій сайт, як реклама в Інтернеті поширювалася саме на нього. Прив'язка підприємства до споживача була побудована наступним шляхом: ланцюжок від організації, до сайту, а потім до цільової аудиторії. Сьогодні багатомільйонна аудиторія отримує інформацію в громадських мережах. На різних сайтах зараз відображаються прямі посилення або у виглядді мультимедійних іконок для швидкого переходу на соціальну мережу для прямого контакту саме з виробником. На будь-якому вебсайті є значки соціальних мереж, якими можна швидко перейти на сторінку організації.

№	Назва соціальної мережі	Відсоток від загальної кількості опитаних, %
1.	Facebook	68,09
2.	Pinterest	11,3
3.	Twitter	10,76
4.	Instagram	4,66
5.	YouTube	4,05
6.	Tumblr	0,41
7.	Reddit	0,33
8.	Інші	0,4

Табл. 3.1 Рейтинг популярності соціальних мереж у 2020 році

Джерело: складено автором [93].

Комплекс маркетингу «7Р», що включає звичайні всім сфери формується в результаті маркетингової активності наступних сфер господарювання: товарної, цінової, збутової, комунікаційної складової, і навіть специфічні сфери служб – персонал, процес, фізичні посвідчення. Комплексом маркетингу також являються маркетингові інструменти, що становлять певну структуру для забезпечення досягнення поставлених цілей та вирішення маркетингових завдань на цільовому ринку. Формування специфічних зусиль підприємства відбувається завдяки групуванню даних елементів. Щоб було забезпечення оптимального впливу в межах обраних маркетингових цілей – в кожному окремому випадку маркетингові засоби підбираються індивідуально. Необхідно впроваджувати маркетингові інновації у кожен елемент комплексу маркетинга для того, щоб поліпшувати інноваційний розвиток підприємства. При візиті в ресторанний комплекс гості насамперед бажають насолодитися смачною та апетитною їжею, їх цікавлять незвичайні страви, можливо навіть інноваційні технології. Отже необхідні систематичні регулярні пошуки рекламних ідей, інновацій для приготування страв та напоїв. При цьому потрібно враховувати наступні тренди: більшість гостей притримуються правильного харчування, стежать за здоров'ям і дотримуються певних принципів та системності у харчуванні, які дотримуються різних дієт. Саме через це спостерігається збільшення інтересу на особливі меню страв повноцінного харчування, тому підприємствам ресторанного господарства необхідно збільшувати пропозицію healthy-позицій, позицій здорового харчування. Але при подачі даних блюд необхідний не тільки спецтехнологій та рецептур страв та напоїв, також вони мють бути презентабельного вигляду, так як зараз є тренд на те щоб усім демонструвати в соціальних мережах що саме і де вони споживають дану їжу; також слід зазначити, що організація відкритої кухні, що дозволить клієнтам відстежувати процеси приготування їжі, підвищить відвідуваність, та збільшить кількість замовлень.

При виборі ресторанного господарства важливими аспектами є: склад інгредієнтів страв та напоїв, походження продуктів, їх екологічність, безпека та

методи переробки. В даній ситуації власникам підприємств ресторанного господарства необхідно шукати та налагоджувати постійні зв'язки з місцевими фермерськими господарствами, що виготовляють високоякісну сільськогосподарську продукцію, яка може застосовуватися для приготування страв та напоїв, таким чином налагоджувати власне виробництво. Так як спостерігається тенденція до такого виду харчування та життя як: вегетаріанство та веганство, тобто зростання попиту на рослинні продукти, це зумовлює доцільність введенню у меню підприємства ресторанного господарства відповідних страв.

Науково - технічні чинники, це елементи які приділяють особливий вплив на розвиток підприємств ресторанного господарства. Одним із них є високі темпи інформатизації, що впливає у всі сфери господарювання та споживчої поведінки. За результатами досліджень сучасні тренди в маркетингу з'являються під впливом покращення інформаційно-комунікаційних спецтехнологій. Саме з процесами інформатизації пов'язана безліч інновацій у маркетингу. В результаті цього, підвищується розвиток цифрового маркетингу, що передбачає застосування всіх наявних цифрових засобів для комунікації та взаємодії з цільовою аудиторією. Персоналізоване ставлення до користувачів - основний правильний напрямок цифрового маркетингу. Серед його основних переваг виділяють наступні показники:

- адресність,
- точну оцінку результативності,
- реактивність покупки.

Маркетингові інновації, що запроваджується, це відбувається за допомогою цифрового маркетингу, їх перелік представлений нижче:

- інтерактивні вітрини;
- цифрове меню, представлене на планшетах, дозволяє клієнтам швидко вибрати страви та напої, замовляти їх та за допомогою банківської картки виготовляти розрахунки;

- он-лайн бронювання столиків;
- мобільні програми; гейміфікація, програми для ігрових приставок;
- SMM-, SEO-, SMO-маркетинг, чат-боти;
- SMS-маркетинг, e-mail розсилання; розсилання у месенджерах;
- CRM-спецтехнології;
- використання спеціальних цифрових конструкцій з інформацією чи рекламою для покупців - digital Signage технології;
- сенсорний екран, що дозволяє створювати інтерактивні поверхні на стінах та меблях: столах, барних стійках - light Touch ;
- QR-код;
- хмарні технології;
- новий формат – онлайн-ресторани, їжа замовляється по телефону, через веб-сайт або мобільний додаток та доставляється за адресою замовника.

На даний момент є можливості надавати високотехнологічні сервіси, застосовуючи інтерактивні системи це саме за допомогою темпів науково-технічного прогресу, що спричиняють процеси автоматизації та роботизації на підприємствах ресторанного господарства. Завдяки цьому прогресу велику користь отримують як відвідувачі, так і підприємства з їх власниками, які мають змогу підвищити рівень якості та продуктивності у закладі та зменшити фінансові витрати на оплату праці персоналу. Для підвищення ефективності розвитку сприяють всякі проривні технологічні інновації, впроваджені в підприємство ресторанного господарства, здатні підвищити інтерес покупців до закладу, його привабливість – також це впливає на збільшення кількості відвідувань, зростання швидкості поширення інформації про заклад, від того, що захоплені відвідувачі будуть ділитися своїми емоціями у соціальних мережах, в системі Інтернет з друзями та знайомими.

Також слід зазначити що розвитком та запровадженням подій розважального характеру, зокрема заходів для дітей (майстер-класів, квестів), проведення тематичних вечорів, свят; організацією фотозони та надання служб щодо

проведення фотосесії тощо це все належить до інновацій в сфері ресторанних послуг.

Підвищення розвитку закладів ресторанного господарства в сучасних умовах існування можливий за відповідності певним нормам та потребам споживачів, та ведення активної інноваційної діяльності, також завдяки цьому буде підвищення конкурентоспроможності підприємства. Але пропозиція інноваційних змін та розробка відповідної тактики має місце бути у разі ринкових загроз підприємства ресторанного господарства.

У цілому інновації забезпечують новий етап розвитку ресторанного бізнесу. Також слід зазначити, що впровадження іновацій сприяють наступним подіям:

- появи нового виду кулінарної продукції або її удосконалення;
- запровадження різноманітних послуг;
- удосконалення технологічних процесів;
- використання креативних ідей та інструментів просування закладу та його послуг.

Додатнім результатом інноваційних процесів в закладах ресторанного господарства - процеси, запровадження яких сприятимуть підвищенню ефективності діяльності самого підприємства та покращення задоволеності споживачів.

Tone of Voice, звучання голосу, являється представником бренду ресторанного бізнесу. Бренд – це не тільки про найменування та символи, це більш глибоке значення. Вони є ключовим елементом у відносинах підприємств з покупцями. Даний елемент являється ознакою довіри споживачів, а в ресторанному бізнесі, очікування покупців від приготування і подачі страв, якісного сервіс і неповторна доктрина ресторану. Бренди - це потужні активи підприємства, які слід скрупульозно розробляти і керувати ними, особливо в цифровому світі. Підраховано, що в 2020 році в світі на всяку людину буде створюватися 1,7 Мб даних щомиті, в свою чергу на В 2018 році це було щохвилини: користувачі Twitter відправили 473 000 твітів, в Google вироблено 3877140 пошуків. Навіть за

сучасними дослідженнями і правилами соціального маркетингу, слід зазначити, що більшій частині, понад 55% с необхідно якісь 15 секунд, для того щоб прийняти рішення, чи залишатись на сторінці цього закладу, чи в самому закладі, чи ні.

Дані показують, що залучення покупців до вмісту контенту і збереження їх інтересу є справжнім питанням, тому доцільно застосовувати tone of voice (тон голосу). Цей інструмент додає виразність і незабутність контенту і відображає унікальність бренду. Тон голосу цифрової організації ресторану повинен бути унікальним і ціннісним інструментом бренду. Він містить слова, порядок їх внесення і використовується до всього вмісту контенту ресторану: веб-сайту, повідомлень у громадських мережах, чатів, електронної пошти та всяких інших форматів. Від того що різні цілі вимагають різних заходів, тон голосу може змінюватися час від часу, залежно від:

- аудиторії, з якою спілкуються, якщо ресторан орієнтований на кілька груп покупців,
- використовуваних цифрових каналів масової інформації,
- формати і тривалості знаходження контенту,
- цілі, переслідувані рестораном.

Слід зробити акцент саме на визначенні цільової аудиторії і вибрати еластичний підхід до застосування інструменту tone of voice. Голос у громадських мережах ресторану повинен бути постійним всіх ваших каналах, але залежно від ситуації, ваш тон буде змінюватися. Адже якщо порівняти формати LinkedIn, Facebook і Instagram, у всякого каналу є своя мова і культура спілкування і жанр.

Визначте tone of voice бренду в громадських мережах для різних каналів, від того що - це філософія, унікальність і цінність вашого бренду

Tone of voice бренду у соціальних мережах

Назва соціальної мережі	Tone of voice бренду
Twitter	Розмовний. Використання трендових хештегів. Обмеження – 140 символів.

	Можливість включення зображення і посилання. Використання скорочення посилань
LinkedIn	Професійний. Наявність новин. Наявність зображень і посилань. Відсутність хештегів
Facebook	Надихаючий. Місце для прямого продажу вашого продукту/послуги. Запитуйте свою аудиторію, будьте відкритими. Завантажте відео – це подобається підписникам. Наявність зображень і посилань. Відсутність хештегів
Instagram	Вражаючий. Використовуйте смайлики. Відео має найвищий рівень привабливості аудиторії. Історії в Instagram підвищать рейтинг сторінки. Створюйте опитування. Відмінне місце, щоб по-справжньому познайомитися з вашою аудиторією
Snapchat	Розмовний і неформальний. Оживіть текст. Використовуйте стікери. Залучайте відео та фотографії, що демонструють культуру вашого бренду ресторану. Створіть свій фірмовий об'єктив. Продемонструйте унікальну індивідуальність вашого бренду

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Значення Tone of voice бренду – основний елемент розробки стратегії розвитку ресторанного бізнесу у соціальних мережах, вона має відповідати тематиці та баченням ресторану. Голос бренду повинен бути впізнаваним, а також близьким до своїх споживачів.

Найбільш оптимальною соціальною мережею на сьогоднішній день є Instagram. На даний момент реалізація рекламних компаній в соціальній мережі Instagram досить перспективна завдяки правилам політики соціальної мережі та компанії. Для того щоб презентувати компанію, реклама має відповідати вимогам, що пред'являються до опублікованих матеріалів, тим самим відбувається зменшення кількості конкурентів. У Instagram представлені жорсткий відбір та мінімалістичний функціонал подання реклами, тому необхідно створювати відповідний контент, щоб користувачі за особистим бажанням протягом 15 секунд прийняли рішення підписатись та перейти за рекламою. Висока наповненості також є пріоритетною для рекламного аккаунта Instagram.

Популярність та потреба у відповідних рекламних матеріалах зростає при наявності предмета та основної теми для обговорення пов'язаних з ним особистих переживань користувачів. Попереднє вивчення потреб та бажань своєї цільової аудиторії, дозволяє додавати на сторінки соціальних мереж в рекламних пропозиціях не просто привабливий візуальний контент, але й робити матеріали важливими та корисними для відвідувачів. В результаті наявності сторінки в соціальній мережі, один з перспективних видів інноваційної реклами. Слід зазначити що в соціальній є багато конкурентів ц схожих напрямках, в тому числі різних кафе та ресторанів, це означає, що це перспективний вид інноваційної реклами, так як у тій сфері де висока конкурентність, великий попит на продукцію та послуги. Для того щоб займатися веденням рекламної сторінки, необхідно мати певні навички у роботі з комп'ютером і фотоапаратурою, а також навички візуального оформлення. Звичайно організація візуального контенту по суті не вимагає матеріальних затрат, але для того щоб виходити на відповідний рівень необхідно деякі затрати необхідні, на організацію самого процесу, проте з часом окупається завдяки активізації

клієнтського потоку за допомогою інтерактивних засобів реклами і розвитку організації. Для того щоб впровадити інтернет маркетинг у сфері ресторанного господарства, необхідно пройти декілька етапів:

- підготовчий,
- виконавчий,
- аналітичний
- оптимізаційний.

Підготовчий етап передбачає собою створення та забезпечення передумов технічних можливостей для застосування Інтернет- маркетингу, що здійснюється на основі вибору інструментарію та чіткої постановки завдань перед кожним з них.

Виконавчий етап передбачає собою пряме впровадження інструментів інтернет-маркетингу на основі конкретних завдань перед кожним з них та на основі дотримання чіткої стратегії впровадження.

Аналітичний етап напряду впливає і забезпечує аналіз результатів та подальше покращення ефективності використання рекламних компаній для підвищення та закріплення розвитку ресторанного закладу. Оптимізаційний етап, являє собою вдосконалення усіх наявних помилок виявлених на аналітичному етапі, та оптимізація подальших рішень та розробка нової або коригування старої стратегії розвитку закладу.

3.2 Шляхи покращення якості послуг

На сьогоднішній день основою конкурентоспроможності підприємства виступає якість продукції. Те що сприяє тріумфу ресторану – це надання високоякісних послуг та сервісу. На задоволення потреб мають спрямовуватись якість наданих товарів, продуктів та послуг. При відвідуванні ресторанного закладу має бути присутні персонал, що бути швидко та якісно обслуговувати, що має бути компетентним у своїй справі та шанобливим. Стосовно страв, вони мають бути належним чином за відповідною технологією приготовані, та візуально гарно

подані. Найбільшою перевагою такої вимогливості, є те що відвідувачі, якщо в них залишиться гарне враження, залишають позитивні відгуки та порекомендують друзям відвідати даний заклад. Відмінний сервіс в ресторані – суть даних закладів, та одна з головних умов їх успішної роботи. На особистому досвіді було досліджено, що на кінцевий емоційний результат споживачів може впливати не стільки смак, якість товару, ціни, дизайн, місце розташування і тд, скільки якісний чемний та компетентний сервіс з боку персоналу. Ресторан, який зумів надати покупцям хороший сервіс, отримує найсильніше конкурентне переважання

Якість сервісу та наданих послуг – певний комплекс, набір уявлень та очікувань що характеризує ефективність діяльності усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг та ін. Найважливішою складовою всієї системи якості є якість служб і сервісу.

Якість сервісу та наданих послуг – група/ набір властивостей сервісу даного закладу, що характеризує її здатність задовольняти встановлені або належні потреби покупця. Якість сервісу – це набір спільних характеристик умов надання послуг, що забезпечують відвідувачу при оформленні товару або послуги максимально комфортні обставини при мінімальних витратах часу. Ознакою якості продукції називають кількісне скупчення характеристик та властивостей продукції, що входять до складу їх якості.

Задоволені замовники є невіддільною частиною бізнес-моделі ресторану. Рівень задоволення потреб замовників, за даними вивчення Гарвардської бізнес-школи зі Starbucks, має суттєвий вплив на дохід. Starbucks знайшли, що задоволений замовник відвідує заклад 4.3 рази на місяць, витрачає 4.06 баксів США і є замовником на 4.4 роки, а дуже задоволений замовник відвідує заклад 7.2 рази на місяць, витрачає 4.42 дол. США і є замовником 8.3 років.

За допомоги систем сервіс менеджменту, у рамках цільної системи управління сервісом в організації якість сервісу цілком ймовірно вдосконалити. Тому як результат, для того щоб постійно вдосконалювати якість обслуговування, необхідно створити центр відповідальності системи сервіс-менеджменту.

Для того щоб впровадити дану систему сервіс-менеджменту, та для впровадження нових бізнес-процесів в ресторанний заклад, необхідно зосередитись саме на створення даного процесу, а концентрація вимагає уваги і істотних усилбою центру відповідальності. Хронологічно описати функціонування можна подальшим чином:

1) Впровадження еталонів сервісу покупців. Впровадження включає навчання та оцінку підсумків вивченого. Навчання може проводитися в різних формах: навчання за методичним посібником – незалежне, за допомогою певних тематичних відео, відвідування тренінгів та семінарів, індивідуальне навчання - наставництво та ін. Структура програми, форма оцінки та тривалість визначаються в індивідуальному порядку та залежно від форми навчання.

2) Навчання працівників технічним умінням про продукт та надані служби. Навчання може проводитися за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Проведення для менеджерів закладу семінарів, тренінгів, інструктажів являється прикладом внутрішніми джерелами. Навпроти: візити засновників, адміністраторів компаній-постачальників продукту, для того щоб презентувати структуру надання сервісу та послуг, та певні запроваджені новинки являються зовнішнім джерелом джерелом.

3) Запуск програми контролю. Значно відображається на покращені роботи працівників запровадження підсумків контролю, навчання працівників згідно того, як працювати на покращення показників за отриманими підсумками.

4) Здійснення тестування системи мотивації та програма мотивації. До такого виду системи покращення сервіс-менеджменту належить: нарахування заробітної плати, та виплати певних додаткових та обов'язкових премій.

5) Здійснення перших PR заходів та заходів з утворення сервіс орієнтованого середовища в середині закладу. Посеред таких заходів може бути впровадження на певного відповідного блоку новин на внутрішніх джерелах, або сайт, або сторінка соціальної мережі. Даний блок буде присвячений новинам, сучасним іноваціям,

історії організації сервісу послуг, легенди про унікальне обслуговування і багато іншого.

Існують декілька методів покращення та надання якісного обслуговування клієнтів у ресторані:

1) Зробіть це вірно з самого початку. Привітайте гостей закладу з самого першого кроку, як тільки вони завітають. Використовуйте поважні титули - сер, мадам. Необхідно уважно слухати замовлення, і як варіант запропонувати щось краще, альтернативу, або доповнення до основного замовлення. Будьте уважними з меню. При зіставленні замовлення необхідно повторити, для того щоб показати що ви дійсно зацікавлені в високоякісному обслуговуванні, та щоб нічого не пропустити зі списку замовлення. Кого першим обслужити? На сьогоднішній день більш часто можна зустріти заклади де всіх обслуговують в порядку живої чери, за виключенням, якщо робили персональне замовлення, можливо якісь збори, або свято. Зазвичай прийнято почати обслуговувати жінок, після - чоловіків, після - дітей. Не примушуйте замовників очікувати. Адже через довге очікування, настрої гостя може зіпсуватись і навіть насмачніший стейк із бокалом найсмачнішого винного напою не виправить ситуацію, так як голодний гість дорівнює визначенню лютий гість. Це негативний момент. Пам'ятайте, що складно повернути розчарованого замовника. Уникайте розчарування всілякою ціною. Упевніться, що у вас досить персоналу. Необхідно зауважити, якщо приготування страви займає трохи більше звичного часу, про це попередньо слід повідомити, і запропонувати щось на аперитив. Будьте готовими та інформативними.

2) Поправте неполадки відразу. Наступний крок полягає в тому, щоб забезпечити високоякісний сервіс замовників – це ті тонкощі, у вирішенні проблемних питань, які впливають на високу якість наданих послуг. Дуже значимо невідкладно вирішити труднощі. Не дозволяйте замовнику злитися. Можна запропонувати наступні поради, для вирішення проблемних питань з відвідувачами: прислухайтеся пильно до їх претензій, не перериваючи їх; погодьтеся, що є дійсно питання яке потребує рішення. Нехай знають, що вам дуже

шкода; головне зберігати спокій, якщо ви навіть не згодні із вище сказаним від замовника. Запитайте відвідувачів, що вони хотіли б; спробуйте узгодити рішення, яке є прийнятним для вас обох. Постійно співпереживайте, не звинувачуйте. Використовуйте книгу відгуків. Покажіть своїм замовникам, що ви цінуєте їх судження. Алдже коли ви даєте їм можливість залишити будь якого типу відгук, ви демонструєте, що ви уважні, і постійно шукаєте методи вдосконалення наданих послуг, продукції та сервісу. Завдяки коментарям, заклад буде мати змогу поліпшити ті напрями закладу, які з певних причин поступаються відповідній якості, що є зазначені нормою.

Завдяки відгукам буде чітко зрозуміло, які є потреби та бачення відвідувача, стосовно вашого закладу, і наступного разу зможете надати більш кращий сервіс. Слідуючий раз ви не дасте послуги вищого рівня якості, і звичайно ставлення замовника буде набагато краще, і він буде хотіти повернутися знов. Включіть спецспецтехнології. Це більше залежить від типу ресторану, або специфіки кухні, але деякі технології підлягають використанню у всіх закладах ресторанного господарства. Можливість миттєвого замовлення з онлайн-меню забезпечує стрімке обслуговування. Це робить для відвідувачів певну економію часу, комфортність вибору, після цього зручного і швидкого замовлення страв. Спостерігається тенденція збільшення середнього чеку замовлення при оформленні замовлення онлайн, тому що є певна спокуса при самостійному виборі спробувати якомога більше. Не забувайте про веб-сайт для мобільних пристроїв. Відвідувачі будуть мати змогу зробити замовлення прямісінько з телефону. Також слід звернути увагу на відвідувачів – категорії сімені пари, особливо ті, які з дітьми. Необхідно передбачити для комфортного відвідування або ігрові пристрої для дітей, або спеціальнц няню, або ігрові кімнати, щоб батьки змогли повноцінно відпочити у вашому закладі.

Слід зазначити, що підвищення якості товарів та надання відповідного сервісу підвищує конкурентоспроможність вашого закладу на ринку. Для підвищення конкурентоспроможності слід забезпечити підвищення реалізації процесу

покращення наданих послуг, що якнайповніше задовільняють потреби споживачів в повній мірі та автоматично підвищують конкурентоспроможність.

Сутність надання ресторанних послуг як раз полягають саме в якісному обслуговуванні ваших відвідувачів – це основна запорука успіху. Як зазначалось раніше недбале, хамське та неухважне ставлення до відвідувача з боку персоналу наврядчи компенсують якістю страв, ціни, дизайн, образ, місце розташування значущі. Ресторан, який зумів надати покупцям чудовий сервіс, отримує найсильніше конкурентне переважання. В найкращому розположенні подій ресторанний заклад має наджати відмінну якість страв та відмінний сервіс, щоб конкурентні переваги саме вашого закладу злетіли порівняно з вашими конкурентами. Ресторанне підприємство – структура що складається з величезної кількості мікроелементів що за своєю природою на пряму впливають на задоволеність споживача. Це робить важким вдосконалення і підтримку якості сервісу. І складнощі зростають у міру зростання ресторанної мережі.

Окремого розгляду вимагають дорогі ресторани. Тут також є потреба в системному контролі обслуговування, втім зовсім іншими будуть еталони сервісу - акцент на персональній увазі до покупця, ретельному з'ясуванні потреби, цілком ймовірно, консультуванні. В будь якому ресторані робота персоналу є одним з найважливіших інструментів підтримки образу високоласного ресторану, до того ще і відгуки, розповіді про історію, методи і традиції готування страв і напоїв, спеціальну увагу безперервним покупцям і т. д. Для того щоб ресторан ефективно функціонував, для нього є відповідні еталони: зовнішній вигляд ресторану, інтер'єр ресторану, чистота, мерчандайзинг, робота персоналу, зовнішній вигляд персоналу, якість страв, атмосфера та інше.

Програма контролю. Навіть найбільш навчений персонал і скоєні еталони сервісу не гарантують добротного сервісу покупців - без програми контролю реалізації еталонів і надання зворотного зв'язку персоналу. Програма контролю один з основних функцій менеджменту, він має бути системним і об'єктивним. Систематичний контроль якості сервісу стає потрібним за таких умов:

- мережа лінійних підрозділів організації величезна і продовжує рости - ресторанів, магазинів, флібоалів стає більше,
- процес сервісу нескладний _ потреби покупців і сценарії сервісу досить звичайні,
- сервіси надаються масово, величезний потік покупців,
- фірма декларує сервіс своєю перевагою; суперництво компаній в області цін, тарифів, покриття територій або вибору зміщується в сферу якості обслуговування.

3.3 Криза COVID-19 та подальші рекомендації для ефективного розвитку.

Головним завданням на сьогоднішній день, в ситуації, що склалася на ринку соціального харчування, для підприємств соціального харчування є залучення і утримання трафіку гостей в ресторанах. Для того щоб утримати потік гостей і залишитися «на плаву», рестораторам слід:

- зробити нову програму лояльності для гостей;
- запустити рекламу в громадських мережах;
- зробити розкрутку мобільних додатків;
- змінити фокус меню на відрізок доставки і самовивезення;
- направити основні сили на сервіс і доставку;
- провести адаптацію роботи ресторану на самовивоз;
- посилити роботу ресторану над якістю сировини і приготуванням страв.

Виклад практики Одним з першочергових заходів проти COVID-19 стало закриття точок соціального харчування, що мають зали сервісу гостей. Це призвело до істотного скорочення виручки підприємств соціального харчування: від 35 до 90%. Обстановка з пандемією призвела до різкого скорочення потоку гостей в ресторани, в тому числі мандрівників, перенесення термінів виконання величезних ділових і спортивних заходів спровокують масові банкрутства на ресторанному ринку.

Щоб стабілізувати обстановку і залишитися на ринку громадського харчування, начальникам підприємств соціального харчування потрібно приймати

нові управлінські рішення і вживати заходів в рамках всякого ресторану, орієнтуючись в першу чергу на особливості інтересу тутешньої аудиторії. Основним каналом збуту точок соціального харчування стала доставка і продаж на винос.

Нова програма лояльності для гостей Класичним прийомом для стрімкого зростання інтересу до продукції соціального харчування, не дивлячись ні, а що продовжують залишатися знижки та акції. З полюванням купуючи товари по акції, гості позитивно реагують на схожі пропозиції, адже як саме тепер в непростий час економія основний пріоритет покупця в всякій сфері. У всякого закладу в ресторанному бізнесі є фірмові страви, які є свого роду візитними картками і частиною бренду. Буде раціонально розробити акції саме для цих товарів.

Ресторатори зуміють збільшити обсяги виручки ресторану у важкий час, а ще утримати рівень впізнаваності бренду. Серед поширених прийомів лояльності підприємств соціального харчування для формату доставка і самовивезення особливо знаменитими залишаються:

- купони,
- сет-меню,
- формат «2 1».

Запуск реклами в громадських мережах Основним каналом маркетингу всякого підприємства стали громадські мережі. Основну частину часу на карантині люди почали проводити в громадських мережах. Слідчо запуск реклами в громадських мережах принесе максимальну вигоду. Для розвитку ресторанів можна застосовувати наступні соц. мережі:

- Telegram;
- Вконтакте;
- Facebook
- Однокласники.

Розкрутка мобільних додатків Мобільний додаток є затребуваним методом підтримки ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19. На сьогоднішній

день багато ресторанів застосовують мобільні додатки, як метод безконтактного прийому замовлення. У поточний момент мобільний додаток є одним з основних інструментів для пропозиції акцій і знижок. Рестораторам можна застосовувати мобільний додаток як зворотний зв'язок з гостем, що також підвищить збереження лояльності гостя. Для цього можна зробити бальну систему оцінок, яка буде запропонована гостю, після набуття замовлення. Таким чином мобільний додаток буде ключовою сполучною ланкою між рестораном і гостем.

Фокус меню на відрізок доставки і самовивезення Меню ресторану продовжує залишатися обличчям ресторану. Але концентрувати увагу на барвисте оформлення меню і прекрасні вставки з фотографіями страв у поточний момент не варто. Рестораторам варто звернути увагу на позиції в меню, необхідно пропонувати страви на доставку і самовивезення в 1-у чергу ті, які не втрачають свої смакові якості протягом тридцяти хвилин. Так само слід звернути увагу на візуалізацію приготованої страви, щоб гість отримав не тільки смакову, а й естетичну насолоду. Слід подбати і про упаковку в якій транспортуватиметься страв. Вона зобов'язана бути термостійкою і комфортною в застосуванні.

Сервіс доставки Головний канал доходу в сформованій ситуації для ресторанів стала доставка. Багато ресторанів підключені до сервісів доставки такими як Яндекс.Еда і Делівері клуб. За даними Делівері Клуб до їхнього сервісу в період пандемії було підключено 20% ресторанів. Таким чином за весь час до Делівері Клуб було підключено до 70% ресторанів. Ці сервіси з'їдають до 70% маржі. Слідчо раціонально перерозподілити трудові джерела та організувати власну службу доставки.

Адаптація роботи ресторану на самовивезення Так як зали сервісу для гостей закриті то ресторанам потрібно переорентувати свою роботу на режим «самовивезення». У таких умовах рестораторам допоможе мобільний додаток ресторану, який є безконтактним методом прийому замовлення. Працівникам потрібно організувати робоче місце приготування та видачі замовлень. Для цього працівникам ресторану потрібно: стежити за власним здоров'ям (вимірювати

повсякденно температуру тощо); обробляти антисептиками руки свої і гостей; виготовляти дезінфекцію всіх поверхонь будь-яку годину; застосовувати бактерицидні лампи в зоні видачі замовлення та на виробництві; дотримуватися соціальної дистанції.

Робота ресторану над якістю сировини і приготуванням страв Вивільнене в умовах карантину час і робочу силу можна застосовувати в тих завданнях, на які звичайно не вистачає часу. Головний з них є робота над якістю як продукції, так і обслуговування, адже це візитна картка всякого закладу громадського харчування. потрібно перевірити: порядок у документації; дотримання правил зберігання продуктів; дотримання технологічних інструкцій; порядок у складських приміщеннях; дотримання санітарно-гігієнічних норм; дотримання техніки безпеки; дотримання правил охорони праці.

До прикладу у Львівській області, до карантину підтримували в ресторанах всі сучасні тенденції. Той же тренд на корисну їжу впроваджували, вносячи серйозні коректури в меню Pizza Celentano. А в ресторанах з акцентом на галицьку кухню існують досить консервативні обмеження щодо того, що люди хочуть з'їсти, тому ніякої революція в меню і стравах не відбувалась. Тренди не виникають за пару місяців, тому говорити, що коронавірус вплинув на формування якихось тенденцій, поки не доводиться. Єдине, що принесла пандемія, це невідомість. Невідомо, що буде завтра. Сьогодні кожен з нас живе в епоху невизначеності, яка почалася ще в 2000-х. Світ розвивається з кожним днем, в економічному і політичному плані все змінюється, і ми не знаємо, що принесе нам технічний прогрес. Але саме коронавірус створив ситуацію, коли передбачити, що буде завтра, неймовірно важко. Судячи з усього, Ковід - це тільки початок пандемічного періоду людства. Принаймні, так кажуть вчені.

Як змінився гість?

Щоб змінилися якимось чином після карантину смаки у гостей, такої новини не спостерігалось. Хіба що стали менше замовляти горілки, вважаючи за краще сухі

вина. Також збільшився попит на пиво. Можливо, це було пов'язано з літнім сезоном.

Крім того, гості стали замовляти дешевші страви. Це означає, що економічне становище людей погіршилося, хоча причиною може бути і схильність місцевих жителів економити, тоді як турист приїжджає витратити гроші.

Одне з найсумніших спостережень: люди стали ходити в ресторани не так часто.

Коли всі ресторани були закриті на карантин спостерігався найбільш високий попит на доставку. На сьогоднішній день попит на доставку залишається високим, так як і раніше бояться ходити в ресторани. Крім того, також можна зазначити що використання доставки буде завжди актуальним, насамперед для тих відвідувачів, які розглядали ресторани, тільки щоб вгамувати голод, а не отримати емоції і новий досвід.

Точно так як кулінарні відділи супермаркетів конкурують з ресторанами, точно так само з ними буде конкурувати і ринок доставки.

Власники ресторанного бізнесу, що вирішили перекваліфікуватись або додатково відкрити сервіс доставки, будуть конкурувати з великими гравцями, що беруть беруть з ресторанів до 30-40% комісії за надані послуги. Це дуже великі суми. Тому всі шанси успішно розвинути бізнес будуть належати тому, хто запропонує доставляти замовлення за меншу комісію, але при цьому якість послуги буде високою.

Що чекає ресторанну індустрію після коронавірусу

Буде чесним, якщо зазначити, що прогнозувати розвиток точно – дуже складно, а передбачити психологічний стан відвідувачів – ще складніше. Існують діаметрально протилежні точки зору з приводу майбутнього індустрії. Один з даних варіантів що гості захочуть повернутися до попереднього ритму життя, відвідувати заклади, куштувати їжу, пити алкоголь і гуляти. Інша точка зору зазначає що люди будуть споживати менше шкідливої їжі, алкоголю і більше піклуватися про своє здоров'я. До другої точки зору скоріш за все належать більша

кількість людей, так як здоровий спосіб життя в 21 столітті в тренді. Але досить часто зустрічаються люди, що в теорії притримуються здорового способу життя, а по факту виходить все по іншому. Тому може вистрілити як перший, так і другий сценарій. При цьому обидва варіанти мають право на життя, і можуть існувати паралельно.

Що робити в сьогоденній ситуації? На жаль остаточної відповіді немає, як правильно поводитись в даній ситуації, але необхідно бути готовим до будь яких змін. Необхідно ретельно працювати над ефективністю управління та розвитку ресторанів. Це стосується й усіх витрат і на виробництво, і на маркетинг. Необхідно монетизувати усі процеси, що мають право на життя в період карантину коронавірусу.

Також необхідно пристосуватись до того, щоб бути більш гнучкими, та реагувати на будь які зовнішні непередбачувані зміни.

Також усім грамотним підприємцям буде легко обізнати ту думку, що найближчим часом декілька років фінансування нових проектів буде або заморожено, або сильно скорочено. До цього треба бути готовим. Не зовсім радісна новина, адже не хотілось бі бути свідками сповільнення розвитку ресторанної галузі в Україні, адже до пандемії ця галузь в Україні активно розвивалась.

В даному розділі детально зазначено що в 21 столітті, для ефективного розвитку необхідно застосовувати інтернет-маркетинг. Це новітній комплекс заходів соціальних та управлінських подій, що впливають на задоволення потреб споживачів у соціальних мережах Інтернет прм формуванні маркетингових пропозицій придбання та обіну товарів та послуг за допомогою інформаційних технологій. Елементом інтернет-маркетингу є соціальні мережі. Це пристрій сучасності, за яким крокує все людство. Онлайн платформи – елемент інтернет маркетингу, що допомагає сучасному бізнесу розвиватися, збільшувати свою впізнаваність, та підвищувати ефективність розвитку. При формуванні довгострокових відносин зі споживачами особливість маркетингової концепції створення сучасного ринку товарів і послуг, збільшення рівня якості товару та

зменшення рівня витрат на виробництво. Також значну роль відіграють інформаційні технології, що на пряму впливають на зміни, та змінюють підходи маркетингової діяльності. Інтернет-маркетинг набирає популярності дуже швидко, порівняно варіантами іншого виду маркетингу таких як: друкованими, радіо та телебаченням. Він набуває популярності не тільки у сфері використання бізнес, але і у звичайних користувачів, що бажають демонструвати більшій аудиторії свій сайт або проект, або блог.

В розділі чітко зазначається, що окрім інтернет маркетингу необхідність партнеруватись саме з маркетингом та маркетинговими інноваціями, СММ і тд, так як це дає змогу рекламувати заклад не тільки зі сторони відвідувачів, але і зі сторони самого закладу. Також важливим є значення Tone of voice бренду – що є основним елементом розробки стратегії розвитку ресторанного бізнесу у соціальних мережах, вона має відповідати тематиці та баченням ресторану. Tone of Voice, звучання голосу, являється представником бренду ресторанного бізнесу. Бренд – це не тільки про найменування та символи, це більш глибоке значення. Вони є ключовим елементом у відносинах підприємств з покупцями. Даний елемент являється ознакою довіри споживачів, а в ресторанному бізнесі, очікування покупців від приготування і подачі страв, якісного сервіс і неповторна доктрина ресторану. Бренди - це потужні активи підприємства, які слід скрупульозно розробляти і керувати ними, особливо в цифровому світі.

Для того щоб зберігати постійний потік клієнтів у ресторані, необхідно завжди покращувати якість надаваних послуг. В пункті 2.2 відображені приклади ситуацій, якими можна покращувати сервіс, на які елементи при обслуговуванні необхідно звернути увагу, для того щоб в повній мірі задовольнити усі потреби споживачів. Що слід уважно слухати замовлення, переконатися в тому що все зафіксовано, за потреби задати додаткові питання, чи зробити альтернативну пропозицію.

На кінець роботи хотілось би зазначити відповідні рекомендації стосовно розвитку ресторанних господарств не тільки в період карантину, а й на подальше

майбутнє. Для стабілізації в період карантину та для того, щоб залишитися на ринку громадського харчування, начальникам підприємств соціального харчування потрібно приймати нові управлінські рішення і вживати заходів в рамках всякого ресторану, орієнтуючись в першу чергу на особливості інтересу тутешньої аудиторії, робити акцент на доставку та самовивезення, запускати реклами в громадських мережах, розкручувати мобільні додатки і тд.

ВИСНОВКИ

Актуальною проблемою сьогодення є ефективність розвитку та надання послуг у закладах ресторанного господарства. Дана проблема пов'язана із підвищенням вимог споживачів до ресторанного продукту та сервісу в цілому. На сьогоднішній день клієнти ресторанних закладів вимагають не лише чистоти та безпеки а також високого рівня продукції та сервісу.

Необхідно зазначити, що розвиток закладів ресторанного господарства має багато в себе включаючих аспектів, і має чимало визначень. В загальному розумінні розвиток ресторанного господарства означає на скільки швидко даний заклад може пристосуватись до зовнішніх змін, щоб при цьому якнайповніше задовільняти потреби усіх споживачів. Звідси можна сказати, що розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності залежить від багатьох факторів починаючи сировини, персоналу, обладнання, менеджменту, технологій і закінчуючи відповідністю наданого сервісу усім очікуванням споживача. Тому для своєчасного виявлення та усунення недоліків, керівництву ресторанних підприємств слід постійно проводити контроль за кожною складовою розвитку закладу.

Згідно проведено дослідження розвитку закладів ресторанного господарства м. Миколаєва можна зробити висновок, що галузь саме в нашому місті посідає не останнє місце серед інших міст. При візиті саме в заклади нашого міста, можна оглянути пропозиції від різних кухонь світу, значний асортимент страв, приємну атмосферу, а також широкий спектр додаткових послуг. Проте ще є деякі елементи які гальмують швидкий темп розвитку, рівень кваліфікації персоналу, а також культура та технологія обслуговування у більшості ресторанів. Іноді в результаті виникає невідповідність між ціною та рівнем якості обслуговування у переважній більшості закладів міста.

Встановлено, що найбільш популярними підприємствами ресторанного господарства м. Миколаєва є кафе та бари. Збільшується кількість закладів, які приєднуються до франчайзингових ланцюгів. Але в Миколаївській області є

недостатнє визнання прав інтелектуальної власності, що являється основною перешкодою для розвитку системи франчайзингу.

На важливість автоматизації ресторанного бізнесу як стратегічної перспективи та інструменту конкурентоспроможності на ринку прямо вказують результати проведеного дослідження. Максимально удосконалити та спростити механізм управління комплексом бізнеспроцесів можливо тільки за формування цілісної системи автоматизації у закладах ресторанного господарства, а саме:

- збільшити швидкість обробки та надходження інформації, скоротити та оптимізувати витрати,;
- над бізнес-процесами на підприємстві (кухня, бар, ресторан) встановити повний або частковий контроль;
- економити власний та робочий час працівників;
- зменшити кількість помилок при складанні первинних документів;
- при використанні різних простих у розумінні та наочних звітів, оперативно планувати закупівлі;
- виключити трудомісткі операції з обліку,
- забезпечити гнучке управління політикою знижок і бонусів,
- планувати і враховувати банкети та корпоративні заходи,
- персоналізувати роботу з клієнтами,
- вести облік бронювання столиків постійними відвідувачами;
- здійснювати обмін даними з різними "фронт-офісними" системами;
- спростити роботу з дисконтними і клубними картами;
- підвищити якість сервісу, престиж закладу і лояльність клієнтів;
- забезпечити швидку обробку замовлень і обслуговування клієнтів;
- покращити узгодженість і контроль над роботою персоналу;
- систематично моніторити усі структури та сфери закладу, аналізувати та прогнозувати результати діяльності закладів ресторанного господарства в цілому.

На сьогоднішній день, автоматизація – це скоріш вимог часу, а не інновація. Саме через даний процес формується гнучкий механізм управління бізнес-процесами та адаптації на ринку. У сьогоднішніх кризових умовах впровадження автоматизації - засіб оптимізації операційних витрат та полегшення роботи персоналу, свого роду пошук ресурсів для збільшення ефективності діяльності підприємства та його адаптації до несприятливого середовища, що в сукупності є не альтернативним, а вирішальним варіантом подальшого розвитку закладів ресторанного господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. О. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - № 28. - С. 117-123.
2. Агамірова Е. В. Управління персоналом у туризмі й готельно-ресторанному бізнесі. – М.: Академія, 2004. – 316 с.
3. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - 2012. - № 1 (21). - С. 54-57.
4. Архіпов В. В. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : навч. посібник / В. В. Архіпов, В. А. Русавська. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 342 с.
5. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посібник / В. В. Архіпов. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 280 с.
6. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посібник / В. В. Архіпов, Т. В. Іванникова, А. В. Архіпова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури; Фірма "Інкос", 2008. – 384 с.
7. Базаров Т.Ю., Єремін Б.Л., Аксьонова й ін. Управління персоналом / Під ред. Базарова Т. Ю. – М.: Академія, 2005. – 216 с.
8. Барков С.А. Управління персоналом. – М.: Юрист, 2001. – 314 с.
9. Бойчик І.М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика / І.М.Бойчик // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 3[20]. – С. 34–41.
10. Бойчик І.М. Функціональні елементи ринкової інфраструктури та їх вплив на діяльність виробничих підприємств / І.М.Бойчик // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8 [46]. – С. 25-32.

11. Болюх М. А, Бурчевський В. З., Горбаток М.І. Економічний аналіз: Навч. посібник /За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. - К.: КНЕУ, 2001. - 540с.
12. Бородин В.А. Процедура оцінки й аналізу діяльності персоналу приватного підприємства // Довідник з управління персоналом. – 2002. – № 9. – 65 с.
13. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р.А. Браймер. – М. : Аспект Пресс, 2005. – 382 с
14. Бухалков М.І. Внутрішньофірмове планування. Підручник. – М.: Інфра-М, 2009. – 197 с.
15. Валова Т.В. Навчання - універсальна технологія управління персоналом // Довідник з управління персоналом. – 2005. – № 11. – 68 с.
16. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. - К.: ЦУЛ, 2003. - 395с.
17. Воліна В. Методи адаптації персоналу // Управління персоналом. – 2003. – № 12. – 39 с.
18. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2005. - 360с.
19. Герчікова І.Н. Менеджмент. – М.: ЮНІТІ, 2002. – 249 с.
20. Гречева О.П. Подготовка персонала ресторана // Кадровые технологии, 2006, № 1. – 39 с.
21. Грещак Г.М., Коцюба О.С. Управління витратами. Навчально–методичний посібник. – К.: - КНЕУ, 2009. – 131 с.
22. Григор'єв В. Універсальний ключ // Служби кадрів. – 2001. – № 4. – 39 с.
23. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред.В. Яцура, Д. Олесневич. - Львів: БаК, 2001. - 624с.
24. Дементьева Е. П. Ресторанный бизнес. Секреты успеха / Е. П. Дементьева. – 2-е изд. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 256 с.

25. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
26. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельноресторанного бізнесу / О. М. Домбик // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць / [редакц. кол.: В. В. Апопій, Ю. А. Дайновський, С. В. Скибінський та ін.]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. – Вип. 15. – 64-66 (0,3 друк. арк.).
27. ДСТУ 4281: 2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація.
28. Єгошин А.П. Управління персоналом. – Н: Березень, 2003. – 237 с.
29. Єфімова О., Єфімова Н. Економіка готелів і ресторанів. – М.: Нове знання, 2004. – 279 с.
30. Жидков И.Е. Услуга как специфический товар индустрии гостеприимства / И.Е. Жидков, О.Ю. Тарасова // Сборник научных трудов кафедры экономической теории ТГУ им. Г.Р. Державина. Вып. 2. – Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г.Р. Державина, 2003. – С. 35-42
31. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 8, Ч. 1. – С. 82-85.
32. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами / Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – Миколаїв, 2016. – № 12. – С. 250-253.
33. Завальнюк В.В. Розробка методики проектування маркетингової підсистеми в системі стратегічного управління інноваціями / Причорноморські економічні студії: наук. журн. – Одеса. – 2016. – № 7. – С. 112-116.
34. Зубар Н. М. Логістика у ресторанному господарстві : навч. посібник / Н. М. Зубар, М. Ю. Григорак. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.

35. Кабушкін Н.І., Бондаренко Г.А. Менеджмент готелів і ресторанів. – М.: Нове знання, 2002. – 163 с.
36. Кабушкін Н.Н. Основи кадрового менеджменту. – М.: ЮНІТІ, 2003. – 340 с.
37. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. – К.: Основи, 2006. – 134 с.
38. Кібанов А.Я., Захаров Д.К. Формування системи управління персоналом на підприємстві. – М.: Справа, 2004. – 130 с.
39. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хпацьонов Л.Ю., Макухін Г.А. Управління затратами підприємства. К.: Лібра. – 2007. – 320 с.
40. Конспект лекцій з дисципліни “Стратегічний аналіз” / К.А. Мамонов, 2008., - 129с.
41. Кочеткова А.І. Психологічні основи управління персоналом. – К.: Либідь, 2005. – 85 с.
42. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент: Підручник. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 520 с.
43. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку /Фінанси України №3, 2005. - с.138-146.
44. Кричевський Р.А. Якщо ви керівник. – М.: Проспект, 2001. – 49 с.
45. Левицька І.В., Завальнюк В.В. Особливості впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємствами ресторанного господарства //Левицька І.В., Завальнюк В.В. / Наукові праці Національного університету харчових технологій. – Київ: НУХТ, 2013. – Вип. 50. – С. 199-205.
46. Лихота У.П. Фінансова стратегія управління підприємством // Фінанси України. - 2001. - № 2. - С.86-88.
47. Ліфінець А.С. Основи управління персоналом. – І.: Будинок книги, 2006. – 80 с.
48. Лобанов А.А. Людські ресурси управління. – К.: Генеза, 2006. – 219 с.

49. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 375с.
50. Ляхова В.В. Ресторан в торговом центре: особенности бизнеса // Современные проблемы экономики и управления народным хозяйством: Сб. науч. ст. асп. СПбГИЭУ. Вып. 17 / Редкол.: Е.Б. Смирнов (отв. ред.) и др. – СПб.: СПбГИЭУ, 2006. – С. 46-52.
51. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
52. Маслов Е.В. Управління персоналом підприємства. – М.: Інфа-М., 2003. – 173 с.
53. Межгосударственный стандарт 20523 - 97. Услуги общественного питания. Общие требования.
54. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посібник / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, Х. Й. Роглев, С. І. Руденко ; за заг. ред. М.М. Поплавського, О.О. Гаца. – К. : Кондор, 2008. – 460с.
55. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. - Львів: Коопосвіта ЛКА, 1999. - 388 с.
56. Мних Е.В., Ференц І.Д. «Економічний аналіз», Львів, 2000.
57. Момот В. М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В. М. Момот, В. В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - 2013. - № 3 (15) - С. 71-78.
58. Мостова Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Мостова, О. В. Новікова. – К. : Ліра-К, 2010. – 388 с.
59. Музиченко В.В. Управління персоналом. – М.: Академія, 2003. – 275 с.

60. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 36. - С. 179-181.
61. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2002. — 560 с.
62. Одегов Ю.Г., Журавльов П.В. Управління персоналом. – М., Фінстатистінформ, 2009. – 210 с.
63. Одегов Ю.Г., Карташева Л.В. Управління персоналом. Оцінка ефективності. – М.: Іспит, 2004. – 235 с.
64. Основы индустрии гостеприимства : [учебное пособие] / [Д.И. Елканова, Д.А. Осипов, В.В. Романов]. – М. : Дашков и К, 2009. – 248 с.
65. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : [підручник для вищ. навч. закл.] / Н.О. П'ятницька. – 2ге вид., перероб. та допов. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.
66. Погайдак А. Б. Управління якістю послуг у контексті підвищення якості життя / А. Б. Погайдак // Сталій розвиток економіки - 2012. - № 1 (11) - С. 41-48.
67. Покропивний С.Ф. “Економіка підприємства”, КНЕУ, Київ – 2005 р.
68. Покропивний С.Ф., Колот В.М., «Підприємництво: стратегія, організація, ефективність»: Навчальний посібник.- Київ, КНЕУ, 2007р.
69. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1998. - 390 с.
70. Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування (наказ Міністерства економіки з питань Європейської інтеграції України від 27.07.2002 р., №219)
71. Пугачов В.П. Керівництво персоналом організації. – М.: ЮНІТІ, 2002. – 110 с.
72. П'ятницька Г. Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Г. Т. П'ятницька // Вісник КНТЕУ. - 2010. - № 8. - С. 24-32.

73. Радченко Л. А. Организация производства на предприятиях общественного питания : учебник / Л. А. Радченко. – 9-е изд., испр. и доп. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 373 с. : ил.
74. Ресторанный бизнес / Эгертон-Томас Кристофер. – К.: Либідь, 2004. – 249 с.
75. Ридель Х. Бары и рестораны. Техника обслуживания. – М.: Академия, 2002. – 69 с.
76. Ростовський В. С. Прогресивні ресурсозберігаючі технології в харчовій промисловості : навч. посібник / В. С. Ростовський, Н. В. Олійник. – К. : Кондор, 2009. – 136 с.
77. Ростовський В. С. Системи технологій харчових виробництв : навч. посібник / В. С. Ростовський, А. В. Колісник. – К. : Кондор, 2008. – 256с.
78. Саак А.Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) : [учебное пособие] / А.Э. Саак, М.В. Якименко. – СПб. : Питер, 2012. – 432 с.
79. Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду / І. В. Скавронська // Вісник Чернівецького торговельно- економічного інституту. - 2012. - Вип. 2. - С. 232-244.
80. Стратегічний аналіз. Конспект лекцій / За редакцією В.А. Дедекаєва - К.: "МП Леся", 2005. - 188 с.
81. Тарасенко Н.В. “Економічний аналіз”, Львів: “Новий Світ-2000”, 2008.
82. Технологія продуктів харчування функціонального призначення : монографія / М. І. Пересічний, М. Ф. Кравченко, Д. В. Федорова та ін. ; за ред. М.І. Пересічного. – К. : КНТЕУ, 2008. – 718 с.
83. Технологія продукції ресторанного господарства. Полтавська кухня : навч. посібник / Т. В. Капліна, О. А. Білоусько, Н. І. Шоповал та ін. – К. : центр учбової літератури, 2008. – 280с.

84. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство : [учебник] / Дж.Р. Уокер ; пер. с англ. Н.Н. Михайлова. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 464 с.
85. Усіна А. І. Сучасні підходи до формування якісного сервісу ресторанами першого класу міста Харкова / А. І. Усіна, Т. П. Кононенко, І. В. Сегеда // Коммунальное хозяйство городов : науч.техн. сборник. - 2012. - № 87.- С. 453-460.
86. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт.кол. і наук.ред. проф. А.М.Поддєрьогін. 6-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2006. – 551 с.
87. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб./ За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. – Київ.ЦУЛ. – 2002. – 495 с.
88. Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. — К.: КНЕУ, 2005. — 552 с.
89. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Дж. Шоул [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://lib.rin.ru/book/pervoklassnyj-servis-kak-konkurentnoepreimuschestvo_dzhonshoul/text
90. Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства : [учебное пособие] / Г.А. Яковлев. – М. : РДЛ, 2006. – 224 с.
91. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О. В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. - 2013. - № 38. - С. 137-141.
92. Економічні показники діяльності ТОВ «Піца - Челентано»: <https://nomis.com.ua/30993750-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-torhova-marka-pitsa-chelentano?lang=en>
93. Рейтинг найпопулярніших соціальних мереж України 2020: <https://uaspectr.com/2020/06/23/najpopulyarnishi-sotsialni-merezhi-v-ukrayini-ta-krayinah-svitu-2020/>
- 94.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Функціональна підсистема	Завдання	Необхідне нормативне забезпечення
Планування, прогнозування та маркетинг персоналу	<p>Розроблення стратегії управління персоналом.</p> <p>Аналіз кадрового потенціалу.</p> <p>Аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби у персоналі.</p> <p>Організація реклами.</p> <p>Планування кадрів.</p> <p>Використання зовнішніх джерел, що сприяють пошуку та організації кадрів.</p> <p>Оцінювання кандидатів на вакантну посаду.</p> <p>Поточне періодичне оцінювання персоналу.</p>	<p>Норми затрат праці (фізичної та інтелектуальної); норми психофізіологічних функцій людського організму;</p> <p>норми затрат робочого часу: (норми тривалості; трудомісткості); чисельності працівників</p>
Оформлення та обліку кадрів	<p>Оформлення та облік приймання, переміщення, звільнення персоналу.</p> <p>Інформаційне забезпечення системи кадрового управління.</p> <p>Професійне орієнтування.</p> <p>Забезпечення зайнятості.</p>	<p>Норми затрат робочого часу: (норми тривалості; трудомісткості) норми, чисельності працівників</p>

Розвитку кадрів	<p>Технічне та економічне навчання.</p> <p>Перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів.</p> <p>Робота з кадровим резервом.</p> <p>Планування і контроль ділової кар'єри.</p> <p>Професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників.</p>	<p>Норми результатів праці (норми виробітку, нормовані завдання, норми ефективності праці)</p>
Умов праці	<p>Дотримання вимог психології та фізіології праці.</p> <p>Дотримання вимог ергономіки праці</p> <p>Дотримання вимог технічної естетики.</p> <p>Дотримання вимог охорони праці і техніки безпеки.</p> <p>Дотримання вимог охорони довкілля.</p>	<p>Санітарно-гігієнічні, естетичні, соціальні і правові норми умов праці;</p> <p>норми режимів праці і відпочинку, організації робочих місць</p>
Трудових відносин	<p>Аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин.</p> <p>Аналіз та регулювання взаємовідносин керівництва.</p> <p>Управління виробничими конфліктами та стресами.</p> <p>Соціально-психологічна</p>	<p>Соціальні норми праці та етичні норми поведінки</p>

	<p>діяльність.</p> <p>Дотримання етичних норм у взаємовідносинах.</p> <p>Управління взаємодією з профспілками.</p>	
Стимулювання праці	<p>Нормування і тарифікація трудового процесу.</p> <p>Розроблення системи оплати праці.</p> <p>Використання засобів морального заохочення.</p> <p>Розроблення форм участі у прибутках і капіталі.</p> <p>Управління трудовою мотивацією.</p>	<p>Норми оплати праці (системи і форми заробітної плати, тарифні сітки, тарифні ставки, відрядні розцінки, схеми посадових окладів)</p>
Юридичних послуг	<p>Вирішення правових питань трудових відносин.</p> <p>Узгодження розпорядчих документів з управління персоналом.</p> <p>Вирішення правових питань господарської діяльності.</p>	<p>Соціальні та правові норми праці</p>
Соціальної інфраструктури	<p>Організація громадського харчування.</p> <p>Управління житлово-побутовим обслуговуванням.</p> <p>Розвиток культури</p>	<p>Норми умов праці (санітарно-гігієнічні, естетичні, соціальні);</p> <p>норми затрат праці (фізичної, інтелектуальної);</p> <p>норми психофізіологічних функцій людського організму</p>

	<p>фізичного виховання.</p> <p>Забезпечення охорони здоров'я та відпочинку.</p> <p>Забезпечення дитячими закладами.</p> <p>Управління соціальними конфліктами і стресами.</p> <p>Організація продажу продуктів харчування.</p>	
Розроблення організаційної структури управління	<p>Аналіз діючої оргструктури.</p> <p>Розроблення нової оргструктури.</p> <p>Розроблення штатного розкладу.</p>	<p>Норми чисельності та структури персоналу; норми керованості</p>

Додаток 2

Найменування показника	За 1 півріччя 2018 року	За 1 півріччя 2019 року	Відхилення	
			+ / -	%
1. Виручка від реалізації товарів, робіт послуг (за мінусом ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів (В)).	1 256,4	777,3	-479,1	-38,1
2. Собівартість реалізації товарів, продукції, робіт, послуг (С).	1 180,1	667,3	-512,8	-43,5
3. Матеріальні витрати (МВ).	5,2	1,0	-4,2	-80,8
4. Витрати на оплату праці і соціальні заходи (ПВ).	11,3	18,1	6,8	60,2
5. Інші витрати	0,5	2,6	2,1	420,0
6. Прибуток (збиток) від реалізації (Пр)	59,3	88,3	29,0	48,9
7. Інші операційні доходи (ІнОД).	10,9	0,1	-10,8	-99,1

8.Інші операційні витрати (ІнВ).	17,3	33,0	15,7	90,8
9.Прибуток (збиток) від фінансово-господарської діяльності (Пфгд).	52,9	55,4	2,5	4,7
10.Інші позареалізаційні доходи.	0,0	0,0	0,0	
11.Інші позареалізаційні витрати (ПрВ).	0,0	0,0	0,0	
12.Прибуток (збиток) звітнього періоду (Пб).	52,9	55,4	2,5	4,7
13.Податок на прибуток (ПП).	12,6	10,4	-2,2	-17,5
14.Чистий прибуток (збиток) звітнього періоду (Пн).	40,3	45,0	4,7	11,7

Джерело: складено автором [92].

АНОТАЦІЯ

Ішкуватова А. А. Економічні аспекти розвитку ресторанного бізнесу. – Кваліфікаційна освітньо-професійна праця на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Чорноморський національний університет імені Петра Могили МОН України, Миколаїв, 2022.

Кваліфікаційна робота магістра полягає у визначенні конкретних пропозицій щодо обґрунтування рекомендацій з підвищення ефективності аспектів розвитку ресторанного бізнесу. В роботі використаний теоретико-методологічний матеріал, дослідження та публікації вітчизняних та зарубіжних учених у сфері управління розвитком та якістю послуг на підприємствах ресторанного господарства. При проведенні дослідження використовуються нормативнозаконодавчі документи у галуззі якості, а також статистичні дані та звітність підприємства. При написанні роботи були вирішені наступні завдання: розглянуто теоретичні аспекти розвитку підприємств в сфері ресторанного бізнесу, виявлено нормативно-правове управління розвитком в ресторанному бізнесі, обґрунтовано усі норми, що підвищують конкурентоспроможність ресторанного закладу, досліджено основні методи та показники оцінки розвитку підприємства ресторанного бізнесу, проаналізувано показники оцінки розвитку підприємства в сфері ресторанного бізнесу, визначено результати оцінки та обґрунтування рекомендацій з підвищення ефективності розвитку підприємств у сфері ресторанного бізнесу.

Ключові слова: розвиток ресторанного бізнесу, конкурентоспроможність підприємства, виробництво, фінансово – економічні показники, сфера послуг, управління якістю.

Список публікацій здобувача:

1. Ішкуватова А. А.. Економічні аспекти розвитку ресторанного господарства / А. А. Ішкуватова // Студентський науковий студії. Серія: Економіка. – Миколаїв «ЧНУ ім. Петра Могили».

2. Ішкуватова А. А. Неєфективна інвестиційна діяльність в інноваційний розвиток підприємства / В.Д.Пантелєєва // Матеріали 24-ї Всеукраїнської науково-методичної конференції «Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв 11.2021 р.). – Миколаїв «ЧНУ ім. Петра Могили».

SUMMARY

Ishkuvatova A. A. Economic aspects of restaurant business development. - Qualifying educational and professional work on the rights of the manuscript.

Qualification work of the master on a specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity". - Petro Mohyla Black Sea National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Mykolaiv, 2022.

The qualifying work of the master is to identify specific proposals to substantiate the recommendations for improving the efficiency of aspects of restaurant business development. The paper uses theoretical and methodological material, research and publications of domestic and foreign scientists in the field of development management and quality of services at restaurants. The study uses regulatory documents in the field of quality, as well as statistical data and reporting of the enterprise. The following tasks were solved during the writing of the work: theoretical aspects of restaurant business development were considered, normative-legal management of restaurant business development was revealed, all norms that increase the competitiveness of a restaurant establishment were substantiated, basic methods and indicators of restaurant business development were investigated. indicators for assessing the development of the enterprise in the restaurant business, the results of the assessment and substantiation of recommendations for improving the efficiency of enterprise development in the restaurant business.

Key words: development of restaurant business, competitiveness of the enterprise, production, financial and economic indicators, sphere of services, quality management.

List of applicant's publications:

1. Ishkuvatova AA. Economic aspects of restaurant business development / AA Ishkuvatova // Student Scientific Studies. Series: Economics. - Nikolaev «ChNU of them. Petra Mogili ».

2. Ishkuvatova AA Ineffective investment activity in the innovative development of the enterprise / VD Panteleeva // Proceedings of the 24th All-Ukrainian scientific-methodical conference "Experience and trends in society in Ukraine: global, national and regional aspects" (m. Nikolaev 11.2021). - Nikolaev «ChNU of them. Petra Mogili ».