

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Управління продажами ресторану «Італіст» м. Київ**

Студент 2 курсу, 1м групи  
Спеціальності 073  
«Менеджмент»  
Спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
Менеджмент

Пасічко Захар  
Андрійович

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Салімон Ольга  
Миколаївна

---

*підпис  
керівника*

Науковий консультант  
науковий ступінь  
вчене звання

Прізвище Ім'я  
по-батькові

---

*підпис  
консультанта*

Гарант освітньої програми  
науковий ступінь  
вчене звання

Прізвище Ім'я  
по-батькові

---

*підпис  
керівника*

**Київ 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність та головна класифікація продажів.....	7
1.2. Особливості продажів ресторанного бізнесу.....	13
1.3. Становлення ефективного процесу продажів ресторанного бізнесу на ринку України.....	23
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖНИХ ПРОЦЕСІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «ІТАЛІСТ».....</b>	<b>29</b>
2.1. Організаційно-господарська характеристика ресторанної мережі «Італіст».....	29
2.2. Фінансово-економічний аналіз ресторанної мережі «Італіст».....	43
2.3. Аналіз наявної системи продажів ресторанної мережі «Італіст».....	53
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖІВ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «ІТАЛІСТ».....</b>	<b>58</b>
3.1. Виклад та обґрунтування запропонованих рекомендацій щодо покращення системи продажів ресторанної мережі «Італіст».....	58
3.2. Розробка стратегії щодо реалізації запропонованих рекомендація для ресторанної мережі «Італіст» з метою покращення системи продажів.....	62
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>70</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>73</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>76</b>

## ВСТУП

В умовах сучасного розвитку економіки ресторанна справа є успішним та найперспективнішим напрямом бізнесу. Даний вид діяльності безпосередньо пов'язаний з задоволенням потреб споживача. Ресторанна справа поєднує в собі не лише малі підприємства, а й підприємства великих масштабів. Основною з характеристик ведення ресторанної справи є те, що виробництво, споживання та безпосередньо реалізація мають між собою тісний зв'язок. Все це постійно виробляється на одному об'єкті та кожного дня. Продукцію ресторанного бізнесу відносять до роздрібного товарообігу.

Процес продажу закінчується розрахунком за спожиту продукцію. Це можна назвати завершеним циклом кругообігу коштів підприємства. Отримані кошти мають покривати всі витрати підприємства, процесі виготовлення продукції. Якщо виручка не покрила витрати, то підприємство не є рентабельним. Якщо отримана сума більша за витрати, то підприємство сміливо можна назвати рентабельним. Чим більша сума чистого заробітку тим підприємство є успішнішим.

Останнім часом важливою ланкою управління підприємством є його просування на цільовому ринку. Аби бути конкурентоспроможним підприємством потрібно вести активну маркетингову роботу та мати стратегію просування на потенційні ринки в майбутньому.

До активних методів маркетингової роботи можна віднести рекламу. Реклама в сучасних умовах є дієвою зброєю. Успішна робота рекламної ланки підприємства, може підняти рентабельність підприємства в рази.

*Метою випускного кваліфікаційного проекту є дослідження управління продажами ресторану «Італіст», який територіально розташований в місті Києві.*

Актуальність кваліфікаційного проекту є високою. Адже в ресторанному бізнесі дуже жорстка конкуренція. Саме висока конкуренція і не дає розвиватись належним чином підприємству, тому відповідно не дає змогу поліпшити свої економічні показники.

Отже щодо мети, завданнями роботи є:

- Дати чітке визначення такому терміну, як «продажа»;
- розглянути основні аспекти продажів підприємств ресторанного бізнесу;
- більш детально розкрити сучасні умови продажів на цільовому ринку України;
- зробити аналіз організаційно-господарської та фінансово економічної складових ресторанної мережі «Італіст»;
- дослідити та дати вичерпну оцінку існуючої системи продажів підприємства;
- запропонувати рекомендації для поліпшення продажів, та дати пояснення чому дані заходи будуть ефективними;
- розробити чітку стратегію для реалізації запропонованих рекомендацій.

*Об'єкт досліджень:* управління продажами ресторану «Італіст» в місті Києві.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Сутність та головна класифікація продажів

Іншими словами продажі можна назвати мистецтвом торгівлі. На перший погляд поняття просте та зрозуміле, але не велика кількість людей розуміє, що це досить складна система пов'язаних між собою економічних процесів. Аби відчувати себе вільно в цьому питанні потрібно мати ряд спеціальних навичок та умінь, знаходити правильні рішення в різного роду ситуацій, які будуть виникати під час процесу продажів.

Питання продажу описувалося в багатьох публікаціях. Підхід був організований з концептуальної сторони та просто поетапного процесу організації продажу. Сучасні компанії вкладають значні фінанси в кадрову підготовку. Основною метою є можливість підвищення рентабельності підприємства шляхом висококваліфікованих кадрів, які адаптовані під динамічну зміну цільового ринку. Також в поєднанні з цим активно ведеться маркетингова робота, але потрібно розуміти, що ефективність роботи напряду залежить від ефективності роботи торгових представників. Варто розуміти, що навіть ретельно спланована, та стратегічно вибудована маркетингова робота не відіграє вирішальної ролі, хоча в поєднанні з іншими ланками роботи підприємства це доволі ефективна зброя в сучасних реаліях конкурентоспроможності[1, с. 78].

Сучасні реалії такі, що при підготовці торгового представника, компанія стикається з високими витратами. Але не потрібно забувати про те, що продажі, це складна система операцій, і вдосконалення однієї з ланок не дасть бажаного результату. Термін «продажів» для різного бізнесу, може нести різне значення, яке радикально не буде різнитись. Наприклад в деяких підрозділів продажу доставка товару реалізується періодично, або ж постійно. Тому це дещо різниться з торговими представниками, які працюють з капітальним

обладнанням, яке купується на основі промислової закупівлі. Варто також детально розрізнити тих торгових представників, які займаються реалізується на експортному ринку та тих, які ведуть свою діяльність безпосередньо на дому у споживача. Доволі цікавий момент пов'язаний з терміном «продаж». Він має безліч підвидів, або ж іншими словами значень(рис.1.1).

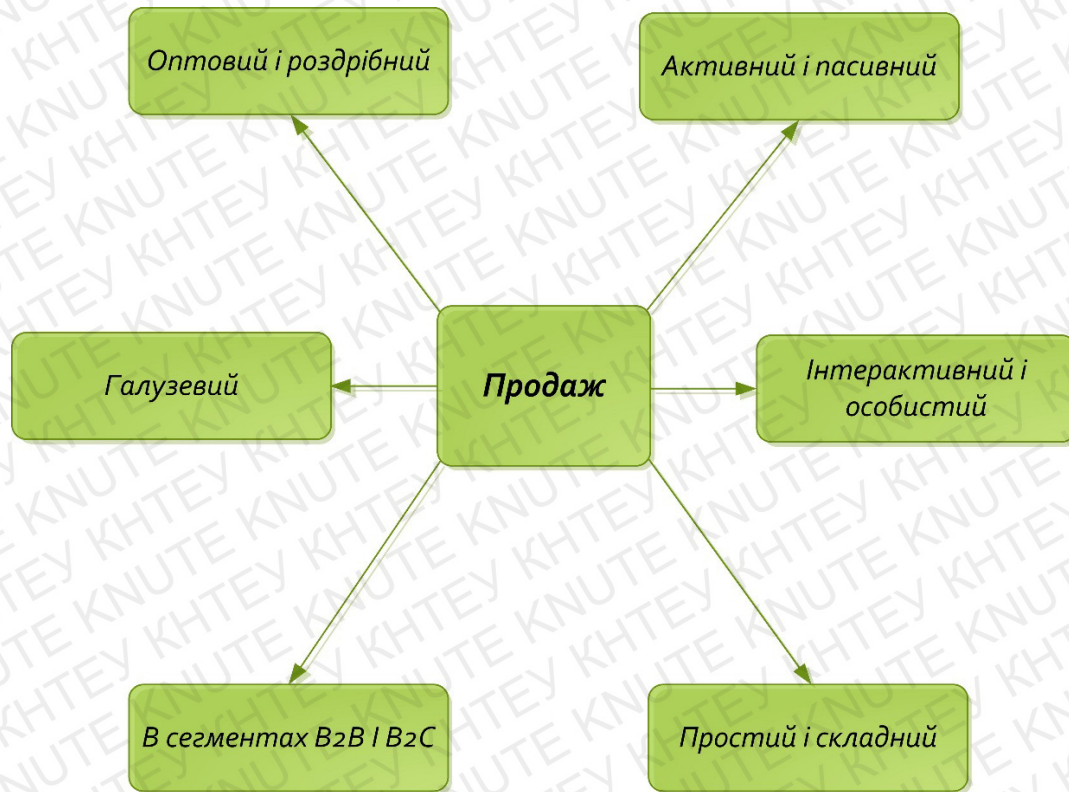


Рис. 1.1 Умовна класифікація терміну «продаж».

Джерело: [2, с. 130]

Виходячи з рис.1.1 правильно буде розглянути детально кожну з класифікацій. Під поняттям оптової торгівлі слід розуміти форму торгівлі коли кожен споживач ідентифікується. Більшість людей думаю, що оптова торгівля, це торгівля великими партіями, але це частково помилка. Якщо розглядати торгівлю партіями, то це дійсно відноситься до оптової торгівлі, але як один з її підвидів. В загальному розумінні, це торгівля коли продукція продається не для кінцевого споживання, а для потреб бізнесу. Це може бути перепродаж, або ж виробництво[3, с. 99].

Роздрібна торгівля – це такий вид торгівлі, при якій товар є кінцевою ланкою процесу продажі. Спосіб та місце реалізації товару, або ж послуги геть

не відіграє ролі. Якщо брати порівняння з оптовою торгівлею то куплений товар, не піддається подальшій перепродажі. Основними суб'єктами є покупець та продавець. Досить розповсюдженим є торгівля в автоматах, яка також є прикладом роздрібною торгівлі.

Одним з найскладніших видів продаж є активні продажі. Хоч цей вид і є складним, але він показує високу ефективність та позитивний результат. Активний продаж включає в себе детальний пошук клієнтури, обробку існуючої клієнтської бази, а також використання методу холодної продажі. Основною особливістю активних продажів є те, що при заключенні угоди, 90% зусиль докладає продавець, а лише 10% покупець. Протилежністю ж є пасивні продажі в яких основна роль належить споживачеві, позиція продавця є пасивнішою та не потребує вкладання з його сторони значних зусиль. Чітким прикладом є різного роду супермаркети, гастрономи та актуальні на сьогоднішній день – інтернет продажі. Підсумовуючи вище сказане можна стверджувати, що головною відмінністю пасивних від активних продажів є перш за все рівень зацікавленості споживача. Але стверджувати, що пасивні продажі є не ефективним різновидом продажі це помилка. Існують методи пасивних продаж, які доволі ефективно зарекомендували себе на ринку та що саме головне здатні збільшити прибуток підприємства.

До прямих продажів відносять продажі без залучення посередника, та реалізуються на пряму клієнтові. Можлива реалізація з виїздом до клієнта, або ж на різного роду виставках та презентацій. Тому основною характеристикою є пряма робота з клієнтурою. Велика кількість сучасних компаній займається непрямою реалізацією своєї продукції. Тому питання залучення посередника є одним з найважливіших. Має місце таке поняття, як франчайзинг, що дає змогу маловідомим компаніям використовувати марку відомого бренду, відповідно з дотриманням всіх договірних відносин.

Різноманітність ситуацій, які виникають з споживачем, показує, що в залежності від поставленого завдання існує багато видів робіт, які напряду взаємопов'язані з процесом реалізації або ж іншими словами продажу[4, с. 78].

Першими взаємодіють з споживачами приймальники замовлень. Працівник, який розміщує замовлення напряму з споживачем не контактує та не приймає замовлень.

Внутрішній приймальник, або ж агент по доставці та зовнішній приймальник, за основу мають однаковий результат, а саме ефективна праця, яка принесе підприємству нові замовлення.

Продавці, яких ще називають – місіонери, припускають відношення «пособників» в отриманні замовлень до себе. Персонал, основна робота якого полягає в роботі з потенційними клієнтами компанії і персонал який має за мету забезпечити підтримку продажів. Цей вид персоналу відносять до того, робота яких, організовується на місці. Персонал, робота якого організовується на місці, може бути реалізована прямими продажами. Необхідно більш детально розібратися з усіма типами робіт, які мають на увазі під процесом організації продажів.

Помічник продавця роздрібної торгівлі, є напряму приймальником всіх замовлень. За споживачем закріплюється повна свобода вибору продукції без втручання будь-яким чином зі сторони компанії. В цьому випадку помічник лише приймає кошти від споживача та видає замовлений товар. Протилежний спосіб роботи внутрішнього приймальника пов'язаний з маркетинговою роботою, де іде активна робота по збільшенню продаж, та ведеться робота зі споживачем в телефонному режимі. [5, с. 99].

Працівник доставки, виконуючи свої обов'язки, виконує доставку до кінцевого споживача, що є завершенням процесу реалізації продукції. Розглянемо приклад Великобританії, де доставка газет та молока напряму виконується до дверей споживача.

Робота зовнішнього приймальника спрямована функціонально на запит споживача. Не може допускатись переконання купівлі продукції саме їхньої продукції, або ж використання послуг. Можна стверджувати, що з точки зору витрат підприємства, зовнішні приймальники поступаються місцем телемаркетингу, що відповідно підвищує ефективність роботи.



Торговий представник відноситься до тієї категорії працівників, де робота з клієнтурою ведеться на місці, та основною метою є переконання придбання конкретного товару. Робота з клієнтурою є прямою та відбувається, наприклад, в торговельних залах.

Торгівельні представники, робота яких пов'язана з цільовою клієнтурою є важливою ланкою організації роботи. До збуту товарної продукції залучаються споживачі та організації, які раніше не були покупцями підприємства.

Торгівельні представники по роботі з організаціями відповідають за функціонал тісних та довгострокових ділових відносин. Виконання своїх обов'язків вимагає високого рівня професіоналізму.

Мають місце такі ситуації, коли діалог з цільовим споживачем не може продовжуватись через складні технічні особливості продукту. Тому в процес вступають технічні фахівці, основними обов'язками яких є надання вичерпної інформації, як з фінансової так і технічної сторони.

Присутність технічного фахівця в команді не є обов'язковою, він може окремо викликатися лише для роботи з важливими клієнтами.

Підсумовуючи вище сказане можна дійти висновку, що процес продажу є складною системою взаємин споживача та продавця. Компетентність персоналу підприємства є надважливим моментом при роботі, як з цільовою аудиторією клієнтури, так і потенційною.

## **1.2. Особливості продажів ресторанного бізнесу**

Ресторанний бізнес та громадське харчування відносять до сфери послуг, де надання послугами здійснюється організаціями громадського харчування різного типу та класу, а також може бути організоване громадянами-підприємцями.

Традиційні підприємства ресторанної індустрії, як окрема функціональна одиниця, зазвичай складаються з трьох основних структурних підрозділів,

таких як склад(комора), кухня, та буфет. Комора відповідає за зберігання продукції, кухня за виробництво, а буфет, безпосередньо за кінцеву реалізацію продукту. Але в сучасних умовах, існують підприємства без одного із структурних підрозділів.

Всі без виключення організації ресторанної індустрії мають обов'язково підпорядковуватися Правилам надання послуг громадського харчування. Для чіткого та успішного функціонування підприємства, має бути організований чіткий та безперебійний контроль при наданні правдивої та достовірної інформації про виготовлену продукцію та товарний обіг.

В закладах харчування немає передбаченої можливості безоплатної реалізації товарної продукції для окремих категорій населення країни. Не передбачена повноцінна оплата органами соціального захисту.

Правильні умови зберігання продукції та контроль за реалізацію продукції, яка випускається, є основним завданням керівництва закладу. Тому має бути наявна повна інформація про рух сировини на складах, правильно складене формування націнки та встановлення цін на продукцію, вчасне оподаткування та здача документів у фінансові установи.

Важливим моментом є те, що в підприємствах ресторанної індустрії та закладах громадського харчування можливе виготовлення як готової продукції так і напівфабрикатів. Якщо виготовлено відбувається безпосередньо в головних цехах то це є продукція власного виробництва.

При функціонуванні закладів ресторанної справи, підприємства часто несуть великі витрати. Витрати покриваються частково постачальником сировини, шляхом знижок, або ж більшою націнкою при реалізації готової продукції.

Заклади харчової індустрії активно використовують правило торгівельного обліку, яке базується на принципах однорідності економічного характеру витрат. Незалежно де вони були здійсненні, в самому обігу чи під час процесу виробництва. Саме тому тут не потрібна калькуляція загальної собівартості виготовленої продукції.

Підприємства громадського харчування, як і інші підприємства мають ряд нормативних документів щодо функціонування, дотримання яких є різко обов'язковим. Для підприємств громадського харчування це:

1. № ОП-1 «Калькуляційна картка», № ОП-2 «План-меню».
2. № ОП-3 «Вимога в комору».
3. № ОП-4 «Накладна на відпуск товару».
4. № ОП-5 «Закупівельний акт».
5. № ОП-6 «Денний забірний лист».
6. № ОП-7 «Опис денних забірних листів (накладних)».
7. № ОП-8 «Акт про бій, брукхті і втрати посуду і приладів».
8. № ОП-9 «Відомість обліку руху посуду і приладів».
9. № ОП-10 «Акт про реалізацію і відпуск виробів кухні».
10. № ОП-11 «Акт про продаж і відпуск виробів кухні».
11. № ОП-12 «Акт про реалізацію готових виробів кухні за готівковий розрахунок».
12. № ОП-13 «Контрольний розрахунок спецій і солі».
13. № ОП-14 «Відомість обліку руху продуктів і тари на кухні».
14. № ОП-15 «Акт про зняття залишків продуктів, напівфабрикатів і готових виробів».
15. № ОП-16 «Відомість обліку залишків продуктів і товарів на складі в комори».
16. № ОП-17 «Контрольний розрахунок витрат продуктів за нормами рецептур на випущені вироби».
17. № ОП-18 «Акт про передачу товарів і тари при зміні матеріально відповідальними особи».
18. № ОП-19 «Журнал обліку столового посуду і приладів, які видаються під звіт працівникам організації».
19. № ОП-20 «Замовлення-рахунок».
20. № ОП-21 «Акт відпустки харчування співробітників організації».
21. № ОП-22 «Акт на відпуск харчування за безготівковим розрахунком».

22. № ОП-23 «Акт про обробленні м'яса-сировини на напівфабрикати».

23. № ОП-24 «Відомість обліку руху готових виробів в кондитерських і інших цехах».

24. № ОП-25 «Наряд-замовлення на виготовлення кондитерських та інших виробів».

Основна частина готової продукції в підприємствах ресторанної проводиться на місці. Формування продуктового відпуску відбувається через касові чеки, або ж абонементні талони.

У загальновстановленому порядку в організаціях ресторанного бізнесу проводиться інвентаризація залишків продуктів, напівфабрикатів і готових виробів. Фактичний залишок сировини і продукції заноситься в інвентаризаційний опис:

- виготовленої продукції;
- невикористану сировину;
- рідкі страви;
- другі страви.

У момент проведення інвентаризації на підприємстві можуть перебувати залишки продукції, які не пройшли всіх етапів технологічної обробки, тобто іншими словами - незакінчене виробництво. Комісія зважує фактичну кількість продуктів в незавершеному виробництві і робить запис даних для розрахунку переведення продукції в необроблену сировину виходячи з норм прописаних в нормативній документації. У випадку подальшого перерахунку виготовлених напівфабрикатів у необроблену сировину важливо повноцінно враховувати безпосередній етап технологічної обробки залишкового зняття. Відповідні норми відходів беруть в залежності від рівня обробки продуктів за наявною у закладі ресторанного бізнесу рецептурною збіркою страв та кулінарних виробів. Одразу по закінченню виробничого процесу продукції настає етап щодо її реалізації, що являє собою фінальний етап в циклі процесу кругообігу господарських засобів закладу громадського харчування. Унаслідок реалізації відбувається компенсація понесених витрат, які були задіяні при виготовленні

відповідної продукції власного виробництва. Процес обліку щодо продажу самостійно виготовленої продукції та покупного товару виконується у грошовому еквіваленті [10, с. 36].

Попит у ресторанному бізнесі є поняттям, яке виступає формою прояву відповідних потреба та бажань населення щодо кулінарної продукції та відповідної послуги по їх споживанню. Активний безпосередній процес формування споживчого попиту у цій галузі послуг є досить складним, що спровоковано відповідною специфікою цієї галузі. З однієї сторони, заклади громадського харчування задовольняють життєво потрібну людську потребу в харчуванні. З іншої сторони, ця споживча потреба здатна задовольнитися і в домашніх умовах, а використовувати послуги ресторанного бізнесу споживач стане лише тоді, коли у нього виникне відповідна потреба чи попит.

Окрім того, важливо відмітити те, що споживачі відвідують заклади ресторанного бізнесу не тільки з метою споживання їжі, існують інші причини – економія часу, відпочинок тощо. Тому об'єктом ресторанних послуг виступає комплекс послуг, який сформований з продукції харчування, безпосередньої реалізації, організації споживання продукції закладу громадського харчування та дозвілля [11, с. 38].

Також продукція та послуги ресторанного бізнесу має досить сезонний характер, оскільки присутнє сезонне виробництво значної частини сировини для виготовлення власної продукції харчування закладами ресторанного бізнесу, наприклад: в зимовий сезон відбувається активний ріст попиту на гарячі напої та висококалорійні страви; влітку навпаки – фрукти, овочі тощо. Також сезонність виділяється в тому, що в літній час заклади ресторанного бізнесу значно розширюються завдяки літнім майданчикам.

Відповідний попит на продукцію та послуги ділиться відповідно до виду закладу громадського харчування та його спеціалізації, це можуть бути як кафе, так і бари чи ресторани, а також важливим елементом є ціль створення такого закладу та мотивів відвідування самих клієнтів. Саме тому, клієнти та споживачі мають різні вимоги щодо відвідування відповідного виду закладу

громадського харчування [12, с. 55].

Попит на пряму залежний від умов, які утворені в закладах ресторанного бізнесу з метою комфортного проведення часу. До безпосереднього процесу обміну на фінанси він існує виключно в уявленні клієнта, це може бути ідея щодо використання послуг закладу громадського харчування, яка гарантована підрахунком забезпеченості власного бажання коштами, відповідний психологічно-економічний процес завершується там, де споживач відповідно купує безпосередній бажаний продукт і споживає його.

Відповідно, попит в ресторанному бізнесі характеризується наступними елементами рис.1.2.

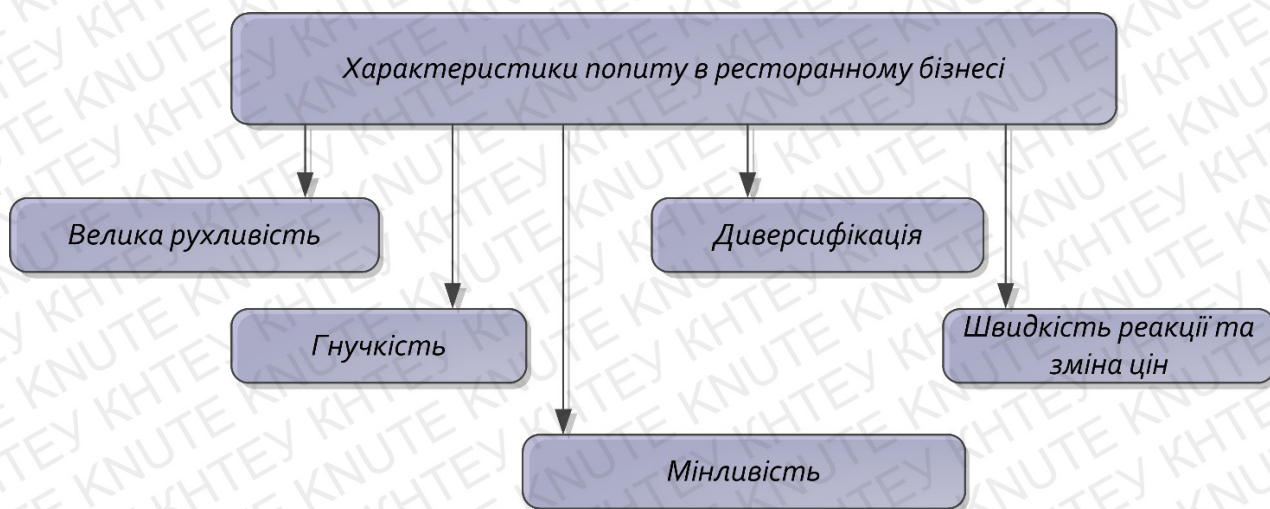


Рис. 1.2 Елементи попиту в ресторанному бізнесі

Джерело: [13, с. 91].

Прогнозування попиту спирається на різні методи, вибір яких визначається різними завданнями прогнозування. Потреби населення в кулінарній продукції визначають попит на продукцію підприємств харчування та в свою чергу можуть бути досліджені з допомогою нормативних методів, які базуються на використанні фізіологічних норм споживання продуктів харчування. При прогнозуванні попиту на найближчу перспективу може бути використаний метод експертних оцінок попиту. Сутність його полягає в узагальненні досвіду працівників, що займаються вивченням попиту, добре знаючих особливості формування ринку кулінарної продукції та що володіють необхідною інформацією. Застосування методу експертних оцінок передбачає

проведення опитування практичних і наукових працівників. Індивідуальні оцінки, які робляться експертами в процесі опитувань, узагальнюються і обробляються за допомогою методів математичної статистики [13, с. 91].

Реалізований попит характеризує сам безпосередній та фактичний продаж продукції закладу ресторанного бізнесу в загальному та асортиментному розрізі, оскільки для його досконалого вивчення потрібна організація обліку щодо реалізації страв закладу громадського харчування для подальшого використання даних у процесі оперативної звітності.

Облік продажу страв в безпосередньому асортиментному розрізі відбувається через розрахункові апарати. Відповідному блюду з меню надається спеціальний код для сумування в лічильнику та в кінцевому результаті для внесення до відповідної облікової форми. Далі формується база даних щодо реалізованого попиту в асортиментному розрізі, за відповідною кількістю проданих страв та їх вартісного еквівалента [14, с. 62].

Для повноцінного дослідження, аналізу та вивчення реалізованого попиту закладом ресторанного бізнесу варто використовувати методику реєстрації продажу кожної години, в кількості та сумі. Дані можна отримати як в процесі спостереження за безпосереднім продажем в закладі ресторанного бізнесу, так і при безпосередній обробці отриманих даних через розрахункові апарати [15, с. 22].

Відповідно, можна сказати те, що вивчення реалізованого попиту в закладах ресторанного бізнесу відбувається методом організації обліку продажів або шляхом спостереження. Проте, найбільш дієвим та ефективним методом вивчення та аналізу попиту, а також його збору є опитування – це комунікативні засоби, що реалізується шляхом соціального контакту з опитуваними. Опитування ділять на кілька видів, за допомогою різних ознак, що мають наступні переваги:

- багатоваріантність – можливість збору саме тієї інформації, яка цікавить дослідника;
- швидкість і час – отримання інформації за короткий проміжок часу;

- можливість отримання кількісної, статистичної характеристики попиту;
- можливість виявлення і моделювання причинно-наслідкових зв'язків.

Даний метод вивчення попиту необхідно проводити на стадії проектування закладу ресторанного бізнесу при виборі його концепції, розробці асортиментної і цінової політики [16, с. 74].

Для стимулювання попиту і управління продажами в закладах ресторанного бізнесу проводять дегустації. Основна мета дегустації – уявлення ресторану цільової аудиторії. На дегустації прийнято запрошувати тих, хто був причетний до створення ресторану, іноді, представників преси. Але основна категорія запрошених – це так звані лідери думок, люди, які можуть поширити позитивну інформацію і інтригуючі чутки про новий заклад в потрібному середовищі. Зазвичай для дегустації пропонується на вибір кілька страв з меню ресторану, при цьому або шеф-кухар особисто представляє кухню, або про страви розповідає професійний ведучий.

Ефективним методом, що сприяє формуванню попиту на продукцію підприємства громадського харчування, є проведення різних акцій, наприклад, акції «Подарунок за покупку». Суть її полягає в піднесенні презенту (винагороди) за замовлене споживачем певної страви або напою. Проведення фестивалів також є ефективною програмою з формування попиту [17, с. 82].

Останнім часом найбільшої популярності набув метод стимулювання збуту продукції і послуг. Цей метод діє як тимчасове підвищення інтересу споживача до ресторану, як короткостроковий інструмент, який використовується для того, щоб змусити споживача діяти. Стимулювання збуту характеризується застосуванням стимулів і винагород, які можуть змусити потенційного споживача здійснити вибір на користь даного закладу ресторанного бізнесу.

Важливо зафіксувати, що ресторани мережі реалізують не тільки продукт кінцевим споживачам. Тобто їжа не єдиний продукт, який слід планувати в продажах ресторанної мережі. До речі, цей факт часто ігнорують окремі заклади, займаючись реалізації виключно їжі. І значній мірі це стало



причиною негативного досвіду запуску доставок в окремих закладах під час пандемії COVID-19.

Перш за все ресторан продає, атмосферу, спілкування та страви. Саме поєднання трьох компонентів дає ріст продажів страв. На цьому тлі видно, що здійснюючи виключно доставку, ресторани втрачали підтримуючі фактори подальших покупок, і клієнт недоотримував сервіс та якість, що його спонукало переходити до іншого місця купівлі.

По-друге, ресторанна мережа, особливо франчайзингова, на основі свого бренду стає цікавою незалежним підприємцям для організації аналогічного закладу – продаж інтелектуальної власності стає для мереж важливим фактором заробітку та способом розширення самої мережі [29].

По-третє, продажі не будуть зростати, а сервіс ставати якіснішим без постійного навчання персоналу. І навчання стає третім важливим сегментом продажів. Зрозуміло, що така складова не завжди прямо монетизується, але для центрального офісу ресторанної мережі дохід від навчання персоналу, який сплачується окремим закладом – учасником ресторанної мережі чи безпосередньо працівником (на практиці часто існує комбінація – частину платить підприємство, частину працівник), стає значним джерелом доходів.

По-четверте, якісна робота ресторанної мережі залучає охочих отримати консультаційні послуги із розвитку їх окремого діючого підприємства ресторанного господарства. В цьому випадку мережа для себе визначає критерії надання та умови таких послуг, наприклад, через залучення до франчайзингової мережі, через послуги з ребрендингу закладу, через послуги із аудиту закладу чи через лізинг або навчання персоналу.

За будь-яких підходів, виключно на комбінації джерел доходів будується сучасна сутність продажів в ресторанній мережі.

Практично всі компанії обізнані про такі підходи, але не дивлячись на складність ситуації, тільки невеликій кількості компаній сектора вдається ними користуватися.

Більшість роботи акцент саме на продажі «в залі». Проте навіть в цьому сегменті є потреба деталізувати підходи, які б надавали можливість планувати та збільшувати продажі [30].

Існує багато тактик маркетингу та реклами, які можна використовувати в рамках кожної дії, і багато способів, якими можна досягти збільшення прибутку для ресторану, від контролю витрат до менших порцій; але насправді ресторан має лише чотири способи збільшити продажі:

1. Збільшення кількості нових клієнтів
2. Збільшення частоти існуючих клієнтів
3. Збільшити витрати
4. Збільшення швидкості обертання / потоку столу

За будь-яких підходів, виключно на комбінації джерел доходів будується сучасна сутність продажів в ресторанній мережі.

Отже, важливо зафіксувати, що ресторанні мережі реалізують не тільки продукт кінцевим споживачам. Тобто їжа не єдиний продукт, який слід планувати в продажах ресторанної мережі. Але цей факт часто ігнорують окремі заклади, займаючись реалізації виключно їжі. Пандемія COVID-19 викликала збої різного масштабу у всіх галузях економіки. Компаніям необхідно швидко оцінити ситуацію, відновити роботу та адаптуватися, подолавши численні перешкоди і проблеми, які все ще стоять на їх шляху.

### **1.3. Становлення ефективного процесу продажів ресторанного бізнесу на ринку України**

Ресторанна справа – це один з видів бізнесу, який при складній економічній ситуації в Україні, всупереч всьому розвивається. Поширена така думка, що управління даним видом діяльності є простим, та не потребує затратної діяльності. Як правило поширеним є те, що керівниками ресторанів є відомі особистості та колишні працівники ресторанів, які або знають як організувати ресторанну справу, або мають досвід у бізнесі, та його складних

реаліях. [18, с. 78].

Три основних процеси в ресторанному бізнесі України:

- виробництво;
- продаж;
- послуги.

Якщо розглядати людей, які забезпечують прибуток ресторану, то це точно не інтер'єр або шоу-програма. Прибуток та успішність залежить напряму від офіціантів, барменів та кухарів.

В сучасних реаліях працюючий персонал, як правило молодий без профільної освіти. Але якщо є профільна освіта то досвід роботи не значний. Бармени та офіціанти зазвичай приходять на роботу з ціллю підробітку на короткі терміни, але бажання розвиватись в них немає. Така тенденція характерна для великих міст, в яких навчається велика кількість студентів за мету в яких, стоїть підробіток на проживання. Якщо успіхи працюючого показують позитивну динаміку то потрібно розуміти, що працівника залишать на роботі з потенційним далі кор'рним ростом. Але якщо працівник не залишиться на посаді, а перейде працювати в іншу сферу роботи, то досвід роботи в ресторані чи кафе буде корисним, навіть якщо нова посада не буде пов'язана з харчовою індустрією. Досвід набутий в спілкуванні з людьми дає змогу більш маневреної поведінки в складних ситуаціях, та шукати швидше підхід до клієнтури шляхом високої комунікабельності. [19, с. 78].

Саме рівень сервісу та продажу є основним критерієм успіху ресторану. Сервісом можна назвати ставлення працівників ресторанного підприємства до споживачів.

Очікування клієнта будується на тому, який продукт буде запропонований підприємством, яка його вартість та як він буде поданий. Продаж – це кінцевий бажаний результат, а обслуговування не є кінцем досягнення мети, а лише шлях до неї.

Зазвичай заклади ресторанної індустрії зазнають витрат, або ж іншими словами збитків не тому, що обслуговування гостей на низькому рівні, а тому,

що важко перекрити собівартість продукції, яка виготовляється. Гарний сервіс є запорукою гарної реклами, але саме продаж, та його стабільність не дадуть закритись підприємству та забезпечить робочий персонал гідною грошовою винагородою.

Продаж який напряму пов'язує пропозицію та активний продаж, дає зрозуміти те, що ми сприяємо вибору гостя таким чином, щоб кінцевим результатом було задоволення потреб з максимальним ефектом. Це показує, що ресторан пропонує найкращу пропозицію з запропонованого меню [20, с. 101]. Результат активних продажів показує свою впевненість на ринку та приносить певні результати(рис.1.3).



Рис. 1.3 Результат активних продажів ресторану.

Джерело: [20, с. 101].

Варто розуміти те, що роль продавця можуть займати майже всі працівники підприємства. Але найкраще може з цим справитися бармен та офіціант.

Офіціанти та бармени мають відноситись до себе як до кваліфікованого працівника. Зона роботи офіціантів, роздача або стійка бару. Гості кожного дня відвідують ресторани, оплачують рахунки та часто залишають бонуси у вигляді чайових. Ресторан як підприємство бере на себе всі ризики і оплачує всі витрати, такі як сервіровка столів, організація всіх запланованих заходів, кухонні прилади, серветки і т.д. Зважаючи на те, що чайові це дохід барменів та офіціантів, то в їхніх інтересах зробити максимально якісно свою роботу, аби

винагорода була більшою. [21, с. 90].

Вміння створити потребу – вміння продати. Переважна більшість людей не мають природженого таланту до продаж. Але при належному та старанному навчанні вони зможуть опанувати майстерність продажів. Якщо ж господар підприємства хоче, щоб всі працівники мали талант до продажі, та могли бути повноцінними продавцями, потрібно організувати активне навчання в сфері активних продажів.

Зазвичай офіціантів ділять на два типи, а саме :

1. Офіціанти, які приймають замовлення.
2. Працівники, які спрямовані на продажі, орієнтовані на гостя.

Офіціантів першого типу можна порівняти з ходячими автоматами. Клієнти їм постійно заважають, не дають повноцінно працювати. Такі працівники не усвідомлюють, що така поведінка негативно впливає на імідж ресторану, в свою чергу це призводить до малих чайових та прямого прибутку підприємства. Такі працівники скоріше за все не пройшли навчання по продажах та не орієнтуються в цій сфері. Для підвищення ефективності роботи, можливе застосування чотирьох кроків(рис.1.4)[22, с. 78]:

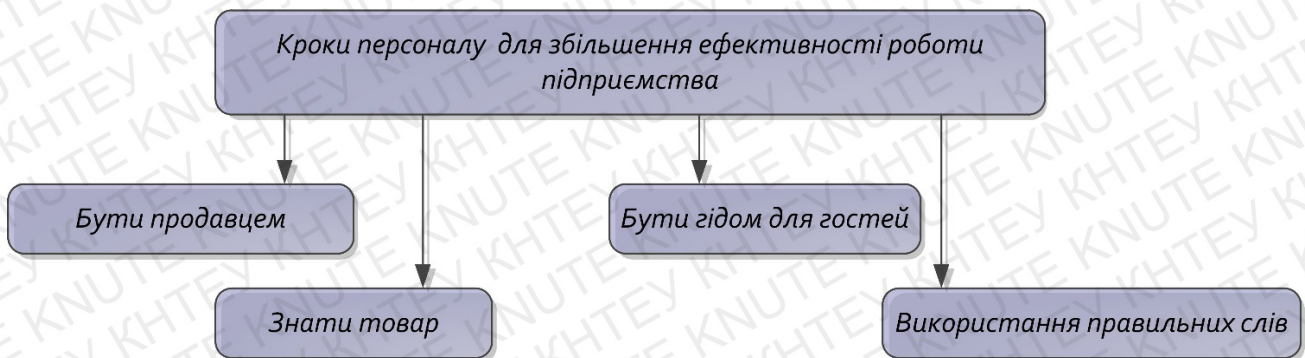


Рис. 1.4 Кроки для збільшення ефективності.

Джерело: [22, с. 78]

Оскільки офіціанти проводять на роботі від 6 до 12 годин, то цей час потрібно максимально ефективно його використовувати. Потрібно максимально рекомендувати все з меню. Важливо пам'ятати, що:

1. Гості приходять в заклад, аби споживати, а не просто відпочивати.

2. Всі ризики має брати на себе менеджмент. Стимулювання офіціантам це надбавка з виручки (5-7%).

3. Офіціанти завжди мають прибуток, а ось власник може не мати нічого, а навіть і втратити.

4. Щоб відсоток від чайових був більше, треба реалізувати більше продажів.

5. Прибуток офіціанта напряму залежить від якості його обслуговування. Якщо він добре вміє приймати замовлення, розмір чайових збільшиться.

6. Продаж, заснований на пропозиціях, а це не нав'язування, це свого роду допомога, яку ви надаєте гостям в ухваленні рішення. Якщо пропонувати гостю найдорожче вино і найдорожчу страву, він все зрозуміє і більше не повернеться в ресторан.

7. Коли гість вагається у виборі і задає питання, він просто чекає професійної поради від офіціанта.

8. Гості мають таку думку, що офіціанти та бармени повинні бути експертами і знати все про наявне меню, яке пропонує ресторан. Тому варто чітко зрозуміти, що чайові, це на 90% робота офіціанта, або ж партнера.

Уміння та навички, які потрібні офіціанту та бармену обов'язково опанувати:

1. Знати основний склад страв.
2. Знати подачу та приготування страв.
3. Супутні страви та гарніри до обраних страв.
4. Знати всі ціни з меню.
5. Вміти найти вигоду в страві для клієнта.

Чотири принципи підвищення ефективності роботи офіціантів:

1. Вміти спостерігати.
2. Вміти діяти.
3. Передбачити.
4. Розглянути пріоритетність.

Першою справою офіціанти на роботі, потрібно оглянути свою зону

відповідальності, а саме столи. Переглянути та запам'ятати вирази облич клієнтів, та оцінити стан столів. Це дасть розуміння про бажання гостей та про те, які недоліки потрібно виправити в оформленні залу. А саме головне надати своєчасний сервіс гостям [23, с. 80].

Стереотипи, саме до них схильні всі відвідувачі. Люди охоче звертають увагу на стереотипи. Більшість готові прийняти пропозицію, особливо якщо у гостя гарний настрій. Офіціантові важливо вміти не тільки визначати бажання гостя, а й вміти розставляти пріоритети: яким столиків необхідно приділити увагу в першу чергу.

В першу чергу до уваги потрібно взяти:

1. Нові гостей.
2. Гості, у яких є певні «проблеми», або вагання.
3. Гості, які щойно отримали замовлення.
4. Гості, готові оплатити свій рахунок.

Окрім того, у ресторанному бізнесі, як і в житті, існують «правильні» слова і вирази. Використовуючи такі фрази, заклад ресторанного бізнесу показує гостям, що раді їм. Але є і такі слова, які викликають негативні почуття у відвідувача, відчуття, що він зайвий. Гостю може здатися, що він не так одягнений, не так виглядає, і йому краще скоріше забратися звідси. Таке трапляється нерідко.

Питання, які офіціант задає гостю, повинні випромінювати доброзичливість. Потрібно вчитися спілкуватися з відвідувачем і бути з ним на рівних, бути привітним господарем, який приймає гостей. Так чайових буде більше, а кількість нарікань зменшиться.

Принцип побудови продаючої розмови:

- те, що ви хочете продати, повинно стояти на початку і в кінці пропозиції, саме першу і останню фрази найчастіше запам'ятовують;
- варто використовувати описові прикметники і найпоширеніші пропозиції.

Коли офіціанти навчаються продавати, перед ними відкривається

наступна задача: збільшити середній чек. Середній чек – важливий показник якості роботи ресторану, це «світлофор», який попереджає нас про проблеми з продажами. Необхідно, щоб офіціант відзначав кількість обслуговуваних гостей в POS-терміналі. Така можливість є практично в будь-якій системі. Багато рестораторів налаштовують термінали таким чином, що чек не можна закрити без позначки кількості гостей. Тільки тоді можна бути впевненими, що середній чек пораховано правильно, і робити якісь висновки. Порівняння середнього чека дозволяє проаналізувати, яку техніку спрацювали і допомогли підвищити продажі, а які ні [24, с. 102].

Активізувати варто саме продаж того товару, який вже подобається гостям. Але варто пам'ятати, що популярність буває різна. Також потрібно просувати те, що максимально вигідно для підприємства. Це не максимально дорогі товари, та їх реалізація, а саме, самі популярні позиції меню.

Отже, відмінний сервіс підприємств українського ресторанного бізнесу потрібно налагоджувати. Не варто чекати, що досвідчені співробітники самі все візьмуть в свої руки і будуть відмінно продавати і без вашої допомоги. Так, досвідчений офіціант в даному випадку цінна робоча одиниця, але ефективно навчання і правильна мотивація якісної роботи, які залежать виключно від вас, як від керівника, завжди дають хороші результати.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖНИХ ПРОЦЕСІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «ІТАЛІСТ»

#### 2.1. Організаційно-господарська характеристика ресторанної мережі «Італіст»

Ресторанна мережа «Італіст» – демократичний ресторан італійської кухні з доставкою до дому. Для приготування використовуються тільки натуральні інгредієнти, в поєднанні з класичними рецептами та елегантною подачею. В меню піца, паста, основні страви, закуски, класичні десерти та свіжі салати. Піцу готують з використанням італійського моліно маґрі з особливою витримкою тіста протягом однієї доби. Завдяки цьому піца має хрусткі борти та смак знайомий кожному італійцю. Знаходиться в Києві.

Ресторанна мережа створена відповідно до чинного законодавства України та в рамках своїх повноважень вона:

- керує всією фінансово-господарською діяльністю товариства;
- забезпечує виконання поточних і перспективних планів суспільства;
- вирішує питання кадрового забезпечення;
- визначає порядок і умови найму, форми і методи організації праці;
- забезпечує облік і збереження документів з особового складу;
- розпоряджається майном товариства, включаючи його грошові кошти, в межах, наданих йому засновником товариства.

Ресторанна мережа виступає комерційною організацією, юридичною особою і здійснює свою діяльність на підставі українського законодавства, має у власності відокремлене майно, враховується на його самостійному балансі, може від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права, виконувати обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді, має розрахункові рахунки в банках.

Основним видом діяльності ресторанної мережі є надання послуг громадського харчування через дрібно роздрібну мережу, шляхом надання зазначених послуг.

Відповідно до організаційної структури в ресторанній мережі «Італіст» розробляються посадові інструкції і визначаються кваліфікаційні вимоги, посадові обов'язки, права і відповідальність осіб. Посадові інструкції поширюються на весь персонал, включаючи бухгалтерію і адміністрацію. Особи призначаються і звільняються від займаної посади відповідно до встановленого в ресторанній мережі порядку.

Організація діяльності проводиться з використанням автоматизованої системи 1С: Підприємство в розрізі двох конфігурацій: «Трактір: FroNot-Office ПРОФ» v 2.0 і «Трактір: Стандарт ПЛЮС» ред. 4.5.

Впровадження системи «Трактір: FroNot-Office ПРОФ» дозволяє ресторанній мережі «Італіст» вирішити завдання з управління збутом, маркетингом і сервісним обслуговуванням клієнтів, а саме:

- мінімізація витрат часу на оформлення замовлень клієнтів;
- виключення помилок операторів при оформленні замовлень;
- автоматичне документування вироблених операцій користувачами системи;
- отримання керівництвом організації різноманітних статистичних та аналітичних звітів з продажу.

Основними напрямками діяльності ресторанної мережі є:

- організація виробництва і реалізація продуктів харчування;
- обслуговування гостей і постояльців, організація обідів «бізнес-ланчів» і вечерь;
- організація і обслуговування урочистостей, сімейних обідів, поминок, корпоративних вечорів;
- проведення майстер-класів для дітей;
- послуги з організації дозвілля;
- послуги з організації музичного обслуговування;

– розробка персонального меню для клієнтів.

Інтер'єр всього ресторану оформлений в класичному італійському стилі, де представлені: пастельна кольорова палітра, безліч дзеркал, меблі з натуральних матеріалів, важкі штори, свічники, кришталеві люстри.

Також у всіх залах присутній техніка: телевізори, світлотехніка, кондиціонери, що забезпечують певні умови мікроклімату в приміщенні, для підлоги акустика, мікрофони, музична апаратура. Все це допомагає проведенню різноманітних заходів та допустимість оформити зал в будь-якій кольоровій гамі.

У великому обідньому залі ресторану розташовується бар, де надаються великий вибір напоїв (гарячі і холодні) і десертів власного виробництва.

В організації працює всього 68 співробітників. У ресторані все обслуговування здійснюється офіціантами. Гості з карти-меню страв і напоїв вибирають те, що їм найбільше подобається.

Характеристика системи маркетингу ресторану, застосовувана в даний час, представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

#### Характеристика системи маркетингу ресторану «Італіст»

Елемент маркетингової системи ресторану	Наявність елемента
1	2
Чи є маркетинг пріоритетним видом діяльності	Ні, не пріоритетний
Ставляться якісь конкретні завдання перед маркетингом?	Не ставляться
Наявна стратегія маркетингу?	Відсутня
Чи є розуміння того – хто є цільовою аудиторією ресторану?	Ні
Чи проводиться сегментування споживачів?	Ні
Планування маркетингової діяльності	Ні
Наявність бюджету маркетингу	Ні
Наявність в штаті маркетолога	Ні
Наявність спеціальної програми по залученню в ресторан відвідувачів	Епізодичні акції
Наявність спеціальних програм по утриманню відвідувачів (Перетворення їх на постійних клієнтів)	Ні
Чи є база постійних відвідувачів ресторану?	Ні
Чи є у ресторану власна програма лояльності клієнтів?	Ні

Чи є у ресторану власний сайт	Є
-------------------------------	---

Продовження таблиці 2.1

1	2
Чи є у ресторану власний сайт	Є
Інформативна корисність сайту	Низька
Чи є на сайті зворотний зв'язок з клієнтами?	Ні
Чи є на сайті контакти керуючого рестораном?	Ні
Як часто оновлюється сайт?	Сайт давно не оновлюється
Чи проводяться акції по залученню клієнтів?	Епізодичні акції
Чи є аккаунти ресторану в соціальних мережах	Фейсбук, Інстаграм
Чи проводиться конкурентний аналіз?	Ні
Чи відстежує керівництво рестораном нововведення, застосовувані конкурентами?	Ні
Чи проводяться рекламні кампанії?	Ні
Чи проводяться заняття з барменами і офіціантами за методами і техніці активних продажів?	Ні
Чи відповідають дані, наведені на сайті, фактичної дійсності?	Частково

Джерело: сформовано автором.

З представлених в табл. 2.1 відомостей бачимо, що як цілісна система маркетингова діяльність в даному ресторані не ведеться.

У ресторану відсутня маркетингова стратегія, що не дозволяє вести повноцінну, продуману і послідовну маркетингову діяльність. Немає також і постановки конкретних цілей ведення маркетингової діяльності, тобто, у керівництва немає розуміння того – до чого слід прагнути, і якими цілями цілей можна досягти. Відсутність маркетингової стратегії доповнюється відсутністю плану маркетингу, а також спланованого бюджету на маркетинг.

Незважаючи на наявність інструментів, що дозволяють проводити збір інформації про клієнтів, збір і аналіз такої інформації не проводиться. Відсутність клієнтської бази не дозволяє [25, с. 60].

- проводити розсилки (поштою, через месенджери);
- планувати і реалізовувати програми лояльності клієнтів;
- планувати рекламні кампанії.

В результаті у керівництва ресторану немає розуміння того – хто є

цільовою аудиторією (хто ті відвідувачі ресторану, на яких має бути направлено найбільшу увагу).

Крім того, наявність власного сайту (Додаток А) не приносить ресторану користі. Даний сайт, незважаючи на привабливість дизайну, можна вважати недопрацьованим, неінформативним. Відвідувач даного сайту фактично може тільки:

- побачити тільки кілька фото;
- прочитати опис ресторану;

Зворотній зв'язок відвідувачів ресторану з керівництвом закладу відсутній. Контактних даних керівництва ресторану на сайті немає. Керівництво ресторану не стежить за конкурентами, їх нововведеннями і не проводить конкурентний аналіз.

Також в штаті ресторану відсутня особа, відповідальна за маркетингову діяльність, при цьому ні керуючий, ні адміністратор на себе ці функції не беруть. Офіціанти та бармен ресторану не навчені технікам активних продажів, що дозволяють збільшувати середній чек відвідувача). Жодної рекламної кампанії за період з 2018 по грудень 2020 року ресторан не проводив.

Таким чином, за результатами розгляду маркетингової діяльності ресторану «Італіст» можна зробити висновок про те, що фактично, з усього різноманіття інструментів маркетингової діяльності в ресторанному бізнесі, в «Італіст» застосовуються тільки мала їх частина (власний сайт, проведення епізодичних акцій по залученню клієнтів, аккаунти в соціальних мережах).

Окрім того, якісний сервіс передбачає об'єднання активності всіх працівників ресторану: помічників офіціанта, офіціантів, кухарів і керівників. Всі ділянки, які задіяні в роботі, пов'язані невинним потоком достовірної та переданої в термін інформацією (Додаток Б).

Гостям пропонуються страви італійської кухні. Багатство і різноманітність страв ресторану не залишають гостей байдужими і напевно задовольняють смак справжніх гурманів.

Для того, щоб дослідити якість обслуговування в ресторані, було

проведено анкетування серед гостей «Задоволеності відвідувачів якістю обслуговування в ресторанный мережі «Італіст» (Додаток В), яке проводилося протягом двох днів. В анкетуванні взяли участь гості закладу в кількості 19 чоловік. Мета проведення даної анкети полягала в тому, щоб дізнатися, як оцінюють якість обслуговування відвідувачі ресторану, і виявити їх побажання щодо поліпшення обслуговування.

Зміст анкети складається з блоків: якість страв, якість обслуговування, інтер'єр та обладнання приміщення, конкурентоспроможність.

В ході проведення анкетування респондентам пропонувалося відповідати на питання, що мають кілька варіантів відповідей, також цінувати по 5-ти бальній шкалі якість сервісу, що надається в ресторані і зручності проведення часу в ньому.

В даному анкетуванні участь взяли 19 відвідувачів. У першому блоці належної якості наданих страв, на питання про час подачі, жоден гість не відповів, чи що блюдо доставлялося довго. 15 опитаних відзначили, що страви були надані швидко, інші (4 людини) – допустимо (рис. 2.1).

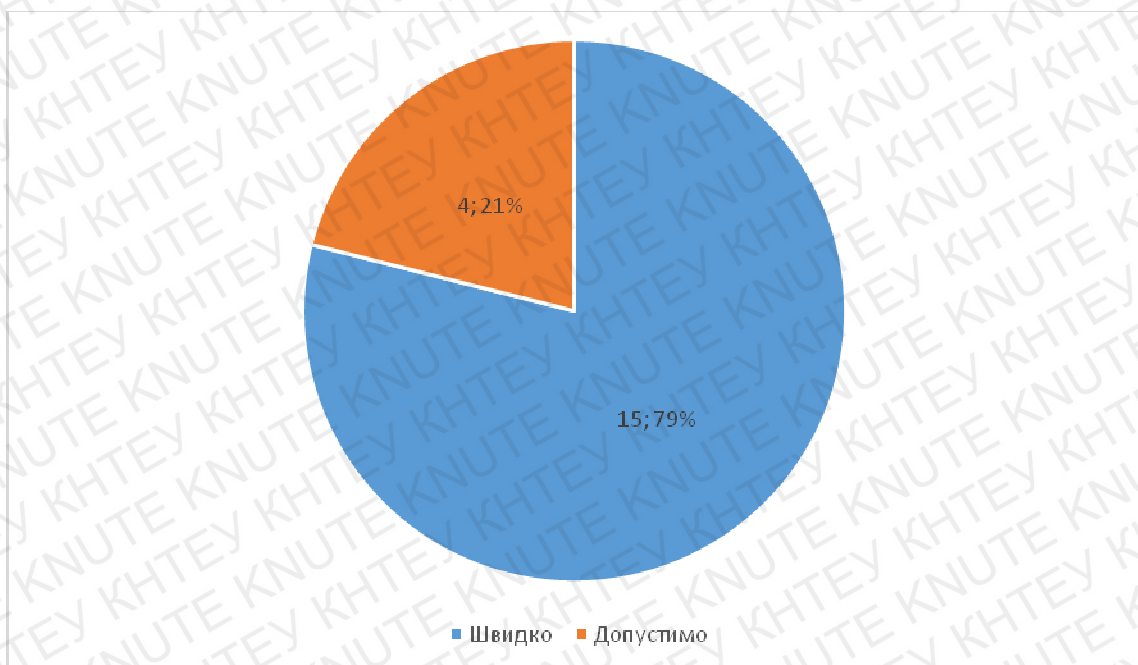


Рис. 2.1. Гості ресторанної мережі «Італіст» про час подачі страви  
Джерело: сформовано автором на основі анкетного опитування.

Що стосується про розміри порції, 18 осіб вважають, що порції прийнятні

за розміром, і один гість не задоволений розміром, виявився занадто великим для нього (рис. 2.2).

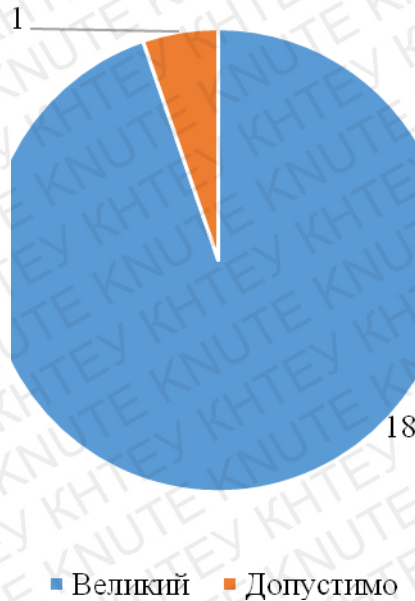
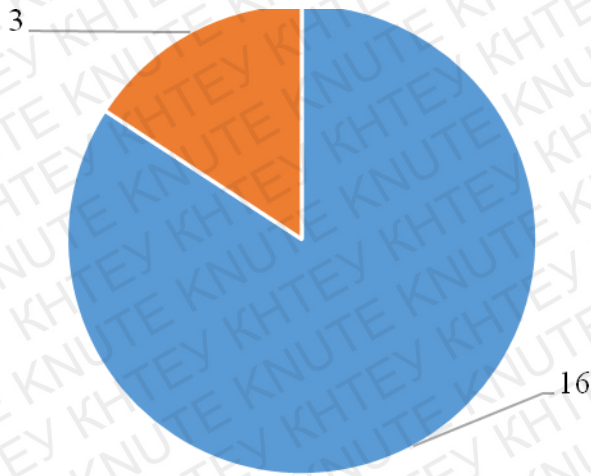


Рис. 2.2. Гості ресторану «Італіст» про розмір порції.

Джерело: сформовано автором на основі анкетного опитування.

Важливим вважається, щоб ресторан міг запропонувати абсолютно всі позиції по меню. Так, 16-ти гостям були доступні всі замовлені ними страви, але мало місце бути і тим, кому відмовили в наданні тієї чи іншої страви, і всього залишилися незадоволені даними показником відвідувача (рис. 2.3).



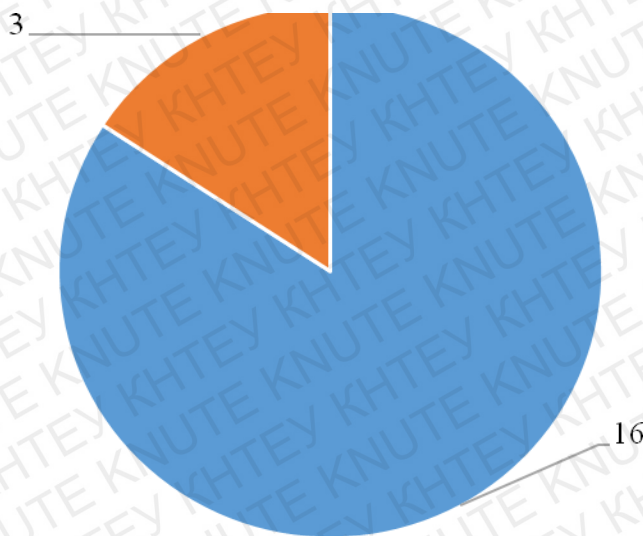
Да, були доступні всі страви    ■ Ні, деякі страви були не доступні

Рис. 2.3. Гості ресторану «Італіст» про доступність страв для замовлення.

Джерело: сформовано автором на основі анкетного опитування.

Наступне питання пов'язаний із співвідношенням ціна-якість наданих страв. Опитування показало, що більшість (16 людей) вважає, що ціна відповідає якості страв, а 3 гостя порахували, що ціна завищена і не відповідає якості наданого їм страви (рис.

2.4.).



■ Ціна відповідає якості    ■ Ціна завищена



Рис. 2.4. Гості ресторану «Італіст» про відповідність ціна-якість.

Джерело: сформовано автором на основі анкетного опитування.

Для того, щоб з'ясувати, чи задовольняє гостей ресторану робота персоналу, був розроблений наступний блок питань «якість обслуговування».

Найбільш важливими питаннями для аналізу були обрані про час надання страви і обслуговуванні в цілому. На питання про швидкість офіціанта, 15 гостей відповіли, що обслуговування було виконано швидко, і 4 гостя порахували швидкість прийнятною (рис. 2.5).

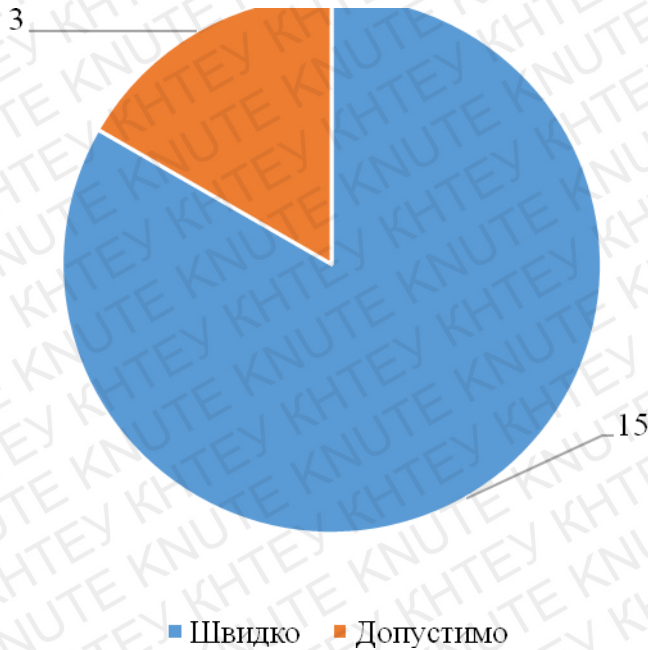


Рис. 2.5. Гості ресторану «Італіст» про швидкість офіціанта.

Джерело: сформовано автором на основі анкетного опитування.

Можна зробити висновок, що обслуговування в цілому в даному ресторані здійснюється добре. Весь персонал виглядає охайно, спілкується з гостями ввічливо, оперативно виконує свої обов'язки.

В умовах ринкової економіки для будь-якого підприємства вкрай важливою є проблема підтримки та підвищення його конкурентоспроможності.

Тому був створений блок «Конкуренція». Все пізнається в порівнянні, тому питання в даному блоці були спрямовані саме на це.

На питання про загальне враження про ресторан, в порівнянні з іншими закладами, 15 респондентів вважають, що враження склалося на рівні з іншими, 3 людини відповіли, що воно краще, ніж в інших закладах, 1 людина – гірше (рис. 2.6).

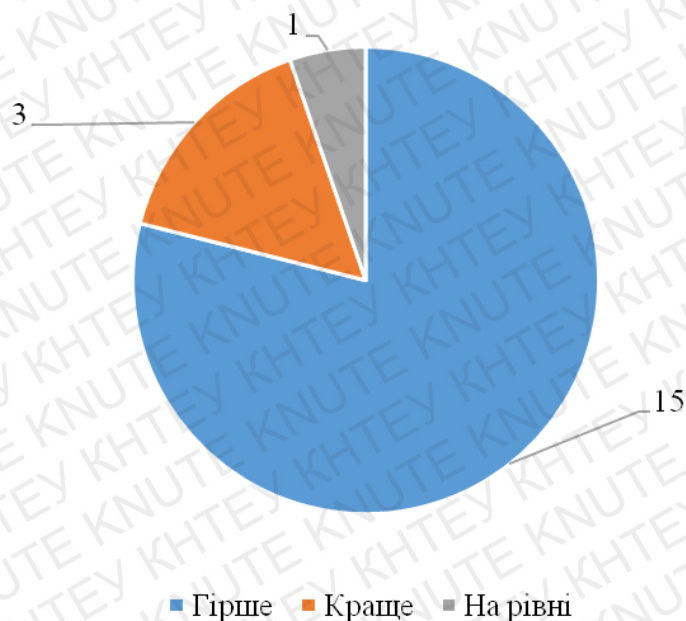


Рис. 2.6. Гості ресторану «Італіст» про загальне враження про ресторан, порівняно з іншими.

Джерело: сформовано автором на основі анкетного опитування.

Для повного виявлення і розгляду недоліків і побажань гостей, були запропоновані відкриті питання. Аналізуючи їх, були виявлені такі мінуси:

- велика кількість майонезу в стравах;
- незручні стільці;
- допрацювати сайт і розмістити більше інформації про діяльність, часу проведення бізнес-ланчу, калорійності страв;
- мала кількість дієтичних страв;
- немає можливості комбінувати страви із запропонованих варіантів бізнес-ланчу;
- відсутність зустрічі гостей на вході;
- високі ціни.

Основним джерелом інформації про споживачів є самі споживачі. Тому необхідний постійний контакт з ними (бесіди, особисті контакти, опитування), тим більше що смаки, побажання, мотиви звернення до покупцям і споживчі очікування змінюються з часом. Практика свідчить, що поведінка клієнтів

істотно розрізняється в

Залежно від доходу, віку і багатьох інших факторів. Підводячи підсумки, більшості відвідувачів ресторану «Італіст» повністю задовольняють майже всі умови роботи закладу, включаючи інтер'єр та обладнання, якість обслуговування і страв і поставили оцінки в середньому вище чотирьох (рис. 2.7).

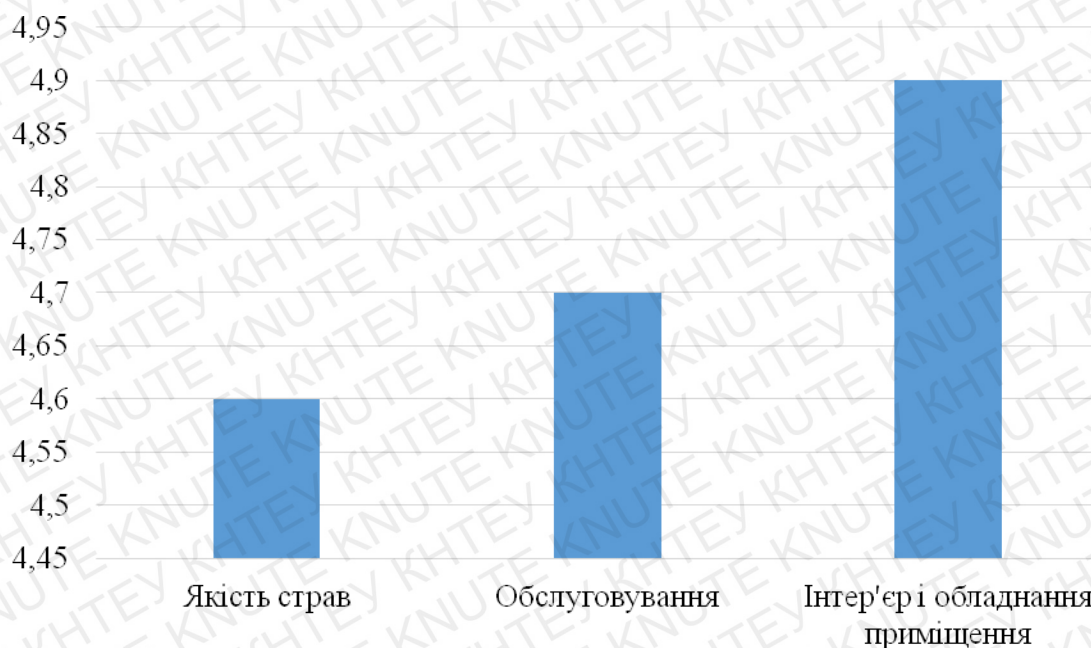


Рис. 2.7. Підсумок середніх оцінок гостей ресторану «Італіст»

Джерело: сформовано автором на основі анкетного опитування.

Але присутні і ті, враження які залишають бажати кращого. Керівникам слід ознайомитися з виявленими мінусами і намагатися в подальшій роботі їх виправляти, а з побажаннями відвідувачів свого ресторану прислухатися і робити все, щоб в можливих відгуках, залишалися тільки позитивні оцінки.

У ресторану виникають великі проблеми, якщо працівники настільки не задоволені роботою, що це починає позначатися на виконанні ними своїх трудових обов'язків. Ця незадоволеність обумовлена невідповідністю між тим, чого бажають працівники і тим, що вони отримують.

Спираючись на це, було розроблено анкетування і у співробітників ресторану для аналізу їх задоволеності роботи в даному закладі (Додаток Г).

Всього було опитано 7 співробітників: адміністратор, бармен, офіціант, 2 кухарі, 2 співробітника бухгалтерії.

Зміст анкети складається так само з блоків: умови праці, заробітна плата, можливості зростання, зміст роботи, політика керівництва інформування, корпоративна культура. В ході проведення анкетування співробітникам пропонувалося відповісти на питання, що мають кілька варіантів відповідей, також цінувати по 5-ти бальною шкалою задоволеність по окремими критеріями.

Ресторан «Італіст» працює достатньо тривалий час з тих пір, звичайно, багато співробітників змінилося. Але і є ті, хто залишається вірним закладу, майже з самого відкриття і до цього дня – 3 людини, ті, хто працює від 1 року до 3 років і від 6 місяців до 1 року – по 1 особі. Оскільки Місто,

Виходячи з цього, відсоток тих, хто працює в ресторані менше 6 місяців – нульовий (рис. 2.8).

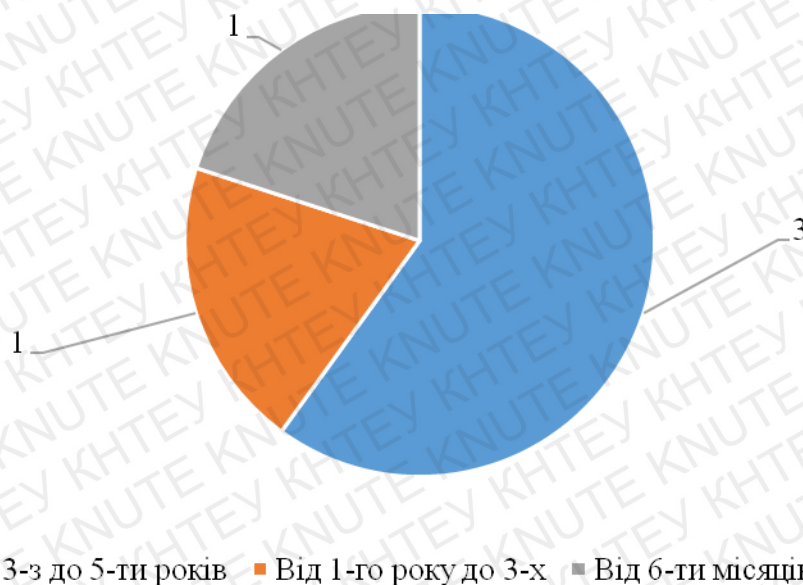


Рис. 2.8. Тривалість роботи працівників в ресторані «Італіст»

Джерело: сформовано автором.

Думки співробітників, за результатами даної анкети, істотно розділилися.

Одних з персоналу влаштовує абсолютно все в роботі, а інших навпаки –

категорично не влаштовує. Пов'язано це з різними аспектами роботи, наприклад, відносинами з керівництвом.

Зібравши всі дані, була розроблена гістограма, в якій показуються середні оцінки задоволеності співробітників по всім критеріям. Так, умови праці були оцінені співробітниками в 4 бали, заробітна плата в 3,6, можливості зростання в 3,2, зміст роботи в 4,1, політику керівництва оцінили на 3,8 бали, корпоративну культуру на 3,4, і найнижчий показник виявився про інформування – 2,8 (рис. 2.9).

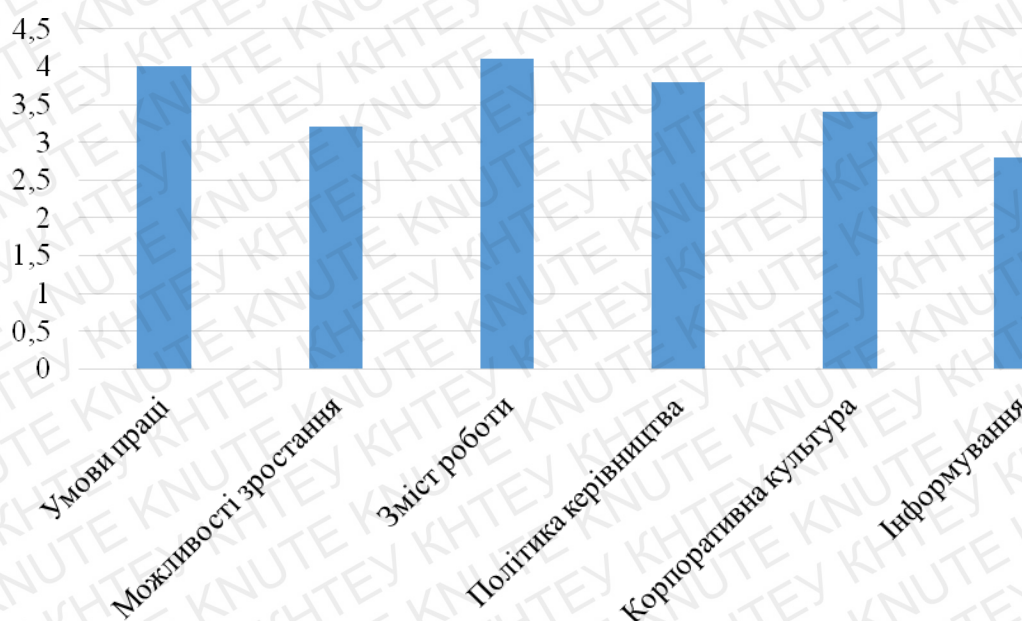


Рис. 2.9. Середня оцінка співробітників про задоволеність в роботі  
Джерело: сформовано автором на основі анкетного опитування.

Отже, підводячи підсумки, дане дослідження показало, що співробітники ресторану не в повній мірі задоволені роботою. Керуючим слід взяти до увагу ці показники і частіше проводити збори з колективом, роз'яснювати цікавлять співробітників питання, ввести корпоративну культуру і бути до своїм співробітникам більш уважними. Щоб добитися великих успіхів в ресторанній справі, необхідно створити команду, яка буде допомагати досягати цілей в цьому.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз ресторанної мережі «Італіст»

Для здійснення комерційної діяльності ресторанна мережа «Італіст» використовує різноманітні засоби праці. Сукупність цих коштів, що беруть участь в процесі виготовлення кулінарної продукції, реалізації її та покупних товарів. У ресторані «Італіст» її стан може бути охарактеризований як хороший (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану «Італіст» за 2018-2020 роки

№	Показники	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	Абсолютне (+,-)		Відносне (%)	
					2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Прибуток, тис. грн	-	12229	12200	-	-29	-	99,76
2	Середньооблікова чисельність працівників, люд.	9	9	9	0	0	100,00	100,00
3	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	289	289	449	0	160	100,00	155,36
4	Собівартість робіт, послуг, тис. грн.	284	10510	8319	10226	-2191	3700,7	79,15
5	Прибуток від продажу, тис. грн.	-284	1719	3881	2003	2162	-605,28	225,77
6	Чистий прибуток, тис. грн.	290	1547	3744	1257	2197	533,45	242,02
7	Продуктивність праці, тис. грн.	0	1358,7	1355,5	1358,7	-3,2	-	99,76
8	Рентабельність продажу, %	-	12,6	30,7	-	18,1	-	243,65

Джерело: сформовано автором на основі форм звітності організації за 2018-2020 роки.

Аналізуючи дані показники можна зробити наступні висновки. Виручка від продажу в 2020 році знизилася на 29 тисяч гривень або 0,24% по

відношенню до 2019 року. Собівартість у 2020 році нижче, ніж у 2019 році на 2191 тисячу гривень або на 20,85%. У 2018 році організація отримала збиток в розмірі 284 тисячі гривень, а вже в 2019 році прибуток склав 1719 тисяч гривень, в 2020 році 3881 тисячі гривень.

Дебіторської заборгованості ресторан не має. А сума кредиторської заборгованості становила в 2018 і 2019 році 289 тисяч гривень, в 2020 році збільшилася на 160 тисяч гривень і склала 449 тисяч гривень. Наявність кредиторської заборгованості та відсутність дебіторської заборгованості може несприятливо позначитися на фінансовій стійкості організації.

Власні основні засоби в організації відсутні. Рентабельність продажів значно зросла в 2020 році і склала 30,7%, в 2019 році – 12,6%. Зростання рентабельності за рік склало 143%.

Таким чином, фінансово-господарську діяльність ресторану «Італіст» можна характеризувати як задовільну. Основними завданнями діяльності організації в цей період може стати збереження досягнутого обсягу продажів і збереження частки ринку на рівні 2020 року.

Фінансовий стан ресторану «Італіст» характеризується рядом показників (табл 2.3).

Таблиця 2.3.

Показники фінансового стану ресторану «Італіст» в 2018-2020 роках

№	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+;-)	
			2018	2019	2020	2018/ 2019	2019/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Власний капітал, тис. грн.	-	289	1258	5000	969	3742
2	Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	-	889	1009	564	120	-445
3	Оборотні активи, тис. грн.	-	600	2566	5565	1966	2999
4	Валюта балансу, тис. грн.	-	600	2566	5565	1966	2999
5	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	≥0,4-0,6	0,48	0,49	0,90	0,01	0,41



Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 0,6$	0,33	1,25	8,87	0,92	7,62
7	Коефіцієнт фінансування	$\geq 0,7$	0,33	1,25	8,87	0,92	7,62
8	Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	$< 1,0$	3,08	0,80	0,11	-2,27	-0,69
9	Коефіцієнт маневреності	$\geq 0,5$	2,08	2,04	1,11	-0,04	-0,93

Джерело: сформовано автором на основі форм звітності організації за 2018-2020 роки.

Як бачимо, показники фінансового стану ресторану «Італіст» можна зробити наступні висновки. За досліджуваний період коефіцієнт автономії знаходиться в межах вище норми, що свідчить про фінансову незалежність ресторану від позикових джерел.

Коефіцієнт фінансової стійкості за 2020 рік заробляє велике значення 8,87, це говорить про те, що організація може покрити наявну у неї заборгованість власними коштами. Коефіцієнт фінансування знаходиться на тому ж рівні, що і коефіцієнт фінансової стійкості, так як у ресторану відсутні довгострокові зобов'язання.

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу характеризує, що в 2020 році організація на 1 гривню вкладених в майно джерел власного капіталу привернула 0,11 гривень позикового капіталу. У 2019 році – 0,80 гривень, в 2018 році – 3,08 гривні. Така тенденція зниження коефіцієнта є позитивною для фірми.

Коефіцієнт маневреності більше норми, це говорить про випереджаюче зростання власних джерел коштів. У 2020 році коефіцієнт склав 1,11, в 2019 році – 2,04, в 2018 році – 2,08.

Таким чином, проаналізовані показники фінансового стану ресторану

«Італіст» характеризують організацію як фінансово незалежну і здатну покривати свої зобов'язання власними коштами. З метою поповнення власних оборотних коштів, організація регулярно користується банківськими кредитами, при цьому вчасно виконує зобов'язання по сплаті відсотків за кредит і повернення основних боргів за кредитними договорами.

Результати фінансової діяльності ресторану «Італіст» встановлюються на основі річного бухгалтерського звіту. Відповідальність за достовірність та своєчасність надання інформації відповідальність несе директор. Контроль за діяльністю ресторану здійснюється державною інспекцією з податків і зборів, і іншими державними органами в межах їх компетенції.

Найбільш інформативною формою для аналізу основних економічних показників діяльності ресторану є бухгалтерський баланс. Баланс дозволяє оцінити ефективність розміщення капіталу ресторану, його достатність для поточної і майбутньої господарської діяльності, оцінити розмір і структуру позикових джерел, а також ефективність їх залучення.

Одним з показників, що характеризують фінансовий стан організації, є її платоспроможність, тобто можливість наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання. Оцінка платоспроможності здійснюється на основі характеристики ліквідних поточних активів. Аналіз ліквідності балансу проводиться на основі порівняння показників активу і пасиву балансу, згрупованих за ступенем ліквідності і терміновості погашення зобов'язань. Показники активу групуються наступним чином:

$A_1$  – абсолютно ліквідні активи, що представляють собою суму грошових коштів організації та проведення короткострокових фінансових вкладень;

$A_2$  – швидко реалізованих активи, що розраховуються як сума короткострокової дебіторської заборгованості;

$A_3$  – повільно реалізовані активи, що включають в себе інші оборотні активи, що не увійшли до перших двох груп;

$A_4$  – важко реалізовані активи, що складаються з необоротних активів організації.

Статті пасиву балансу об'єднуються в наступні групи:

– найбільш термінові зобов'язання, що представляють собою кредиторську заборгованість;

п

– короткострокові пасиви, що розраховуються як сума короткострокових кредитів і позик і резервів майбутніх витрат;

п

– довгострокові пасиви, що складаються з довгострокових зобов'язань;

п

– постійні або стійкі пасиви, що представляють собою власний капітал організації.

У таблиці 2.4. представлені показники, що характеризують ліквідність балансу ресторану «Італіст» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.4.

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «ЮКРА» за 2013-2015 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення +/-		Темпи росту, %	
	2018	2019	2020	2018/ 2019	2019/ 2020	2018/ 2019	2019/ 2020
Активи (тис. грн.)							
1	2	3	4	5	6	7	8
Абсолютно ліквідні активи (A1)	208	125	684	-83	559	60,1	547,2
Швидко реалізованих активи (A2)	13	998	1239	985	241	7676,9	124,1
Повільно реалізовані активи (A3)	379	1142	3642	763	2500	301,3	318,9

Важко реалізовані активи (А4)	0	0	0	0	0	-	-
Пасиви (тис. грн.)							
Найбільш термінові зобов'язання (П1)	289	609	564	320	-45	210,7	92,6
Короткострокові пасиви (П2)	600	400	0	-200	-400	66,7	0,0
Довгострокові пасиви (П3)	0	0	0	0	0	-	-
Постійні (Стійкі) пасиви (П4)	-289	1258	5000	1547	3742	-435,3	397,5

Джерело: сформовано автором на основі форм звітності організації за 2018-2020 роки.

Ліквідність балансу вважається абсолютною при виконанні наступних умов:  $A1 \geq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \geq P3$ ,  $A4 \leq P4$ .

За 2018 рік баланс ресторану характеризувався наступним співвідношенням активів і пасивів:  $A1 \leq P1$ ,  $A2 \leq P2$ ,  $A3 \geq P3$ ,  $A4 \geq P4$ .

За 2018 рік:  $A1 \leq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \geq P3$ ,  $A4 \leq P4$ . За 2015 рік:  $A1 \geq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \geq P3$ ,  $A4 \geq P4$ .

Отже, тільки за 2020 рік досягнуто значення абсолютної ліквідності балансу ресторану, так як всі нерівності відповідають нормі. У 2018 році баланс ресторану був абсолютно неліквідним, всі нерівності мали зворотний символ. У 2019 році не дотримувалося однієї нерівності  $A1$ , це означає, що в організації було недостатньо вільних грошових коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань.

Аналіз і оцінка загальної платоспроможності проводиться на основі розрахованих показників абсолютної ліквідності, термінової ліквідності, поточної ліквідності. Також розраховується коефіцієнт загальної платоспроможності, як відношення суми платіжних засобів до суми короткострокової кредиторської заборгованості.

Платоспроможність підприємства визначає його можливість і здатність своєчасно і повністю здійснювати власні платіжні обов'язки, які формуються з

торговельних, кредиторських та будь-яких інших операцій економічного характеру. Відповідна активна платоспроможність закладу ресторанного бізнесу прямо пропорційно несе вплив на форми й самі умови комерційних угод.

Відповідний економічний коефіцієнт загальної ліквідності – це показник, який рівний до відношення оборотних активів та короткострокових обов'язків. Цей коефіцієнт використовують для відображення здатності відповідної організації, фірми чи закладу ресторанного бізнесу погасити власні короткострокові зобов'язання через обортні активи. Безпечним вважається коефіцієнт в розмірі 2 і вище. Значення нижче 1 повідомляє про високий фінансовий ризик.

Так званий коефіцієнт швидкої ліквідності – це показник, який дорівнює відношенню високоліквідних поточних активів до поточних пасивів. Джерелом інформації для такого показника виступає баланс відповідної організації, саме для поточної ліквідності, проте важливо відмітити те, що тут не враховують виробничо-матеріальні ресурси, оскільки за їх примусової реалізації збитки будуть досить високими в порівнянні з іншими оборотними коштами. Для розрахунку використовують формулу, яка має вигляд:  $K_{bl} = (\text{Короткострокова дебіторська заборгованість} + \text{Короткострокові фінансові вкладення} + \text{Грошові кошти}) / \text{Поточні зобов'язання}$ .

Тут коефіцієнт демонструє активну здатність відповідної організації погасити власні поточні зобов'язання за умови формування відповідних складнощів у процесі реалізації самостійно виготовленої власної продукції. Безпечним вважають показник не менший за одиницю.

Коефіцієнтом абсолютної ліквідності називають такий фінансовий показник, який рівний прямому відношенню фінансових коштів і короткострокових економічних вкладень до поточних запасів організації. Відповідно до українських нормативів та актів, безпечним вважають значення коефіцієнту не менше 0,2. Розрахунок виконують за наступною формулою:  $K_{al} = (\text{Грошові кошти} + \text{короткострокові фінансові вкладення}) / \text{Поточні зобов'язання}$

(табл 2.5).

Таблиця 2.5.

Аналіз платоспроможності ресторану «Італіст» за 2018-2020 роки

№	Показники	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	Абсолютне (+, -)		Відносне (%)	
					2018/ 2019	2019/ 2020	2018/ 2019	2019/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Грошові кошти, тис. грн.	208	125	684	-83	559	60,10	547,20
2	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	13	998	1239	985	241	7676,9	124,15
3	Оборотні кошти, тис. грн.	379	1142	3642	763	2500	301,32	318,91
4	Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	289	609	564	320	-45	210,73	92,61
5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,72	0,21	1,21	-0,51	1,01	28,52	590,86
6	Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	0,04	1,64	2,20	1,59	0,56	3643,1	134,05
7	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,31	1,88	6,46	0,56	4,58	142,99	344,36
8	Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,76	1,84	3,41	1,08	1,57	241,14	184,90

Джерело: сформовано автором на основі форм звітності організації за 2018-2020 роки.

Оцінивши показники ліквідності балансу організації, можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2019 році склав 0,21, що на 0,51 нижче рівня 2018 року. При цьому слід зазначити, що розраховане

значення коефіцієнта є мінімально допустимим. Тобто для підтримки нормального рівня ліквідності величина грошових коштів ресторану «Італіст» покриває 20% поточних пасивів. У 2020 році значення коефіцієнта вже знаходиться вище зазначеної норми і складає 1,21, що говорить про достатню кількість грошових коштів, які могли бути спрямовані на розвиток організації.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2018 році становив 0,04. Це означає, що організація не здатна була все свої короткострокові зобов'язання погасити власними оборотними засобами. У 2014 році коефіцієнт склав 1,64, а в 2020 році – 2,2. Тенденція зростання даного показника є для організації позитивним моментом.

Коефіцієнт поточної ліквідності ресторану в 2018 і 2019 році перебував нижче норми і склав 1,31 і 1,88 відповідно. У 2020 році значення коефіцієнта значно підвищився і склало 6,46, що, як зазначалося вище, свідчить про нераціональну структуру капіталу.

Фінансова стійкість підприємства – це такий стан фінансових ресурсів, яке забезпечує розвиток організації на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику.

Абсолютними показниками фінансової стійкості ресторану є показники, що характеризують ступінь забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування.

Тип фінансової стійкості визначається на основі виник надлишку або нестачі власних оборотних коштів, власних і довгострокових позикових джерел формування запасів, загальної величини основних джерел для формування запасів (табл 2.6).

Таблиця 2.6.

Типи фінансової стійкості

Варіанти	СОС	ІКФн	ВИ	Тип фінансової стійкості
1	2	3	4	5
1	+	+	+	Абсолютна стійкість

2	-	+	+	Нормальна стійкість
3	-	-	+	Нестійкий фінансовий стан
4	-	-	-	Кризовий фінансовий стан

Джерело: сформовано автором на основі форм звітності організації за 2018-2020 роки.

Далі проаналізуємо фінансову незалежність ресторану «Італіст» на основі розрахунків коефіцієнтів (табл 2.7).

Таблиця 2.7.

Аналіз фінансової незалежності ресторану «Італіст» за 2018-2020 роки

Показник	Роки			Абсолютне відхилення значень, +/-	
	2018	2019	2020	2018/ 2019	2019/ 2020
1	2	3	4	5	6
Запаси і витрати, тис. грн.	379	1142	3642	763	2500
Наявність власних оборотних коштів (ВОК), тис. грн.	600	2266	5565	1666	3299
Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів (Функціонуючий капітал), (ІКФн), тис. грн.	-289	1258	5000	1547	3742
Загальна величина основних джерел формування запасів, (ВІ), тис. грн.	-289	1258	5000	1547	3742
Надлишок або нестача СОС, тис. грн.	221	1124	1923	903	799
Надлишок або нестача власних і довгострокових позикових джерел формування запасів, тис. грн.	-668	116	1358	784	1242
Надлишок або нестача загальної величини основних джерел для запасів, тис. грн.	-668	116	1358	784	1242

Джерело: сформовано автором на основі форм звітності організації за 2018-2020 роки.

Отже, залежно від виявлених надлишків (недоліків) коштів для покриття запасів і витрат визначимо тип фінансової стійкості ресторану «Італіст» за 2019 і 2020 роки спостерігається надлишок по всім показником, отже організація мала абсолютну фінансову стійкість. У 2018 році був надлишок власних оборотних коштів, але недолік власних і довгострокових позикових джерел



формування запасів і загальної величини основних джерел для формування запасів. Тому не можна говорити про фінансову стійкість ресторану за цей період.

### **2.3. Аналіз наявної системи продажів ресторанної мережі «Італіст»**

Результати фінансово-економічної діяльності багато в чому визначаються асортиментом і структурою виробництва та реалізації продукції. У складі реалізованої продукції можуть бути вироби з низьким рівнем рентабельності, або незатребувані вироби. Щоб уникнути наслідків, необхідно вивчати фактори, що впливають на попит даних видів продукції, з метою пошуку шляхів недопущення або мінімізації втрат. Звідси випливає, що організація повинна постійно працювати по формуванню товарного асортименту.

Основна мета асортиментної концепції ресторану «Італіст» – зорієнтуватися на випуск товарів, які за своєю структурою, споживчими властивостями і якістю найбільш повно відповідають потребам клієнтів.

В організаціях громадського харчування особлива увага приділяється вивченню виконання плану по випуску нових видів продукції, які можуть виступати як доповнення до існуючого в минулому періоді асортименту, або як заміна продукції, що випускається. Всі зміни в номенклатурі і асортименті продукції, що випускається повинні бути підпорядковані інтересам і вимогам ринку. При цьому повинні дотримуватися і власні інтереси ресторанної мережі, тобто прагнення випускати високорентабельну, а не збиткову і низькорентабельну продукцію.

Оцінка виконання завдання за асортиментом передбачає виявлення причин недовиконання плану з асортименту та визначення заходів щодо забезпечення виконання плану.

Сукупність факторів, що впливають на даний показник, можна розділити на дві групи: зовнішні і внутрішні. До зовнішніх причин слід віднести кон'юнктуру ринку, затребуваність продукції за видами виробів, стан

матеріально-технічного забезпечення, стан ринку сировини.

Внутрішніми причинами є: низький рівень організації виробництва і праці, низький технічний стан активної частини основних фондів, непродуктивні втрати робочого часу, недоліки в системі управління і матеріального стимулювання працівників. Розрахунок впливу структури продажу продукції представимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Аналіз структури продажу страв в ресторані «Італіст»

Продукція	Відпус кна ціна, грн.	Об'єм виробництва продукції, порц.		Структура продукції,%		Випуск продукції в облікових цінах, тис. грн.		
		02.05. 2020	02.06. 2020	02.05. 2020	02.06. 2020	02.05. 2020	Факт	02.05. 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Піца фірмова	150	2	3	3,9	4,8	300	360,0	450
Бризоль	420	1	1	2,0	1,6	420	504,0	420
Салат овочевий	230	3	4	5,9	6,4	690	828,0	920
Жульєн з грибів і курки	410	3	4	5,9	6,4	1230	1476,0	1640
Салат грецький	155	3	3	5,9	4,8	465	558,0	465
Запечена форель	520	4	3	7,8	4,8	2080	2496,0	1560
Кава еспресо	90	8	11	15,7	17,7	720	864,0	990
Чай жасмин.	60	4	3	7,8	4,8	240	288,0	180
Десерт Наполеон	185	4	7	7,8	11,3	740	888,0	1295
Десерт Профітролі	231	1	4	2,0	6,4	231	277,2	924
Всього	-	51	62	100	100	10959	13150,8	13424

Джерело: сформовано автором на основі даних ресторану «Італіст».

Дані показника графі «Випуск продукції фактично при базовій

структурі» отримані шляхом множення показника графі «Випуск продукції на 02.05.2020» за кожним видом продукції на коефіцієнт виконання плану по продукції цілому по підприємству в натуральному вираженні:

$$= 1,2.$$

З таблиці бачимо, що загальний обсяг виробництва в базових цінах склав би 13150 гривень. При поточній структурі він вище на 273,2 гривень. Слід зазначити, що, збільшилася частка більш дешевої продукції в загальному обсязі її випуску.

Особливу увагу необхідно приділити вивченню виконання плану по випуску нових видів виробів, які можуть виступати як додаткові до існуючого в минулому періоді асортименту, або як заміна продукції, що випускається. Розглянемо виробництво нових видів продукції (табл 2.9).

Таблиця 2.9.

Аналіз випуску нових видів продукції в ресторані «Італіст»

№	Найменування	Травень 2020	Червень 2020	Відхилення	
				В гривнях	%
1	2	3	4	5	6
1	Кількість нових видів страв, шт	6	5	-1	-16,7
2	Вироблено і реалізовано нових видів страв, порц.	14	17	3	21,4
3	Вироблено і реалізовано нових видів страв на суму, грн.	5236,0	5848,0	612,0	11,7

Джерело: сформовано автором на основі даних ресторану «Італіст».

З таблиці бачимо, що в червні 2020 року кількість нових видів продукції знизилася на одне блюдо, що склало 16,7%. Виготовлення згідно із

замовленнями відвідувачів нових страв за місяць збільшився на три страви або на 21,4%. Освоєння і впровадження нових видів страв пов'язано дослідженням попиту і переваг відвідувачів. Загальна величина відхилення вартості випущених нових видів страв зросла на 11,7% або на 612 гривні.

Станом на 01.05.2021 року в структурі всіх страв ресторану «Італіст» 31% страв відносяться до категорії нових, 9% припадає на фірмові страви або авторські страви шеф-кухаря, а 60% складають традиційні страви.

Для злагодженої роботи підприємства громадського харчування необхідно визначити виробничу програму. Виробничою програмою в ресторані «Італіст» є план-меню, який щодня складається завідувачем і затверджується керівником закладу, в якому зазначаються найменування та номери страв за картками або по Збірнику рецептур, а також кількість намічених до приготування страв. План-меню складається напередодні дня приготування кухонної продукції, щоб підготувати всі необхідні документи, скласти калькуляцію, розрахувати вартість страв, приготувати кухонну та іншу продукцію. При складанні меню завідувач враховує:

- фактичну наявність продуктів і сировини в коморах;
- попит покупців на продукцію;
- виробничі потужності;
- наявність посуду;
- вартість страв;
- сезонний попит і т. д.

Угрупування страв в плані-меню здійснюється за видами (холодні закуски, перші, другі, треті страви і т. д.). Використовуючи план-меню і з огляду на залишок сировини на кухні визначається добова потреба в продуктах, на підставі якої виписується вимога. У вимозі зазначаються найменування затребуваних продуктів, одиниці виміру, їх кількість. Даний документ є підставою для отримання сировини з комори, тому оформляється підписом завідувача виробництвом і затверджується директором.

План-меню, також як і оформлене на його підставі вимога, складаються в

одному примірнику, підписуються завідувачем виробництвом і затверджуються керівником підприємства. На підставі плану-меню в ресторані встановлюються роздрібні ціни на страви, і складається меню безпосередньо для відвідувачів. В меню крім найменування страви і його вартості, обчисленої в калькуляції, вказується також маса в готовому вигляді.

План-меню складається на підставі номенклатури страв, в якому зазначаються найменування страв за видами, їх тип номенклатури і одиниця виміру. Крім того, в організації складається список номенклатури напівфабрикатів і товарів, що реалізуються в роздріб.

Продукцію та сировину для приготування страв ресторан «Італіст» закуповує у постачальників. Перелік постачальників організації постійно доповнюється і оновлюється. Але позитивно зарекомендували себе постачальники є постійними партнерами.

Отже, можна відзначити, що діяльність ресторану «Італіст» спрямована на стимулювання продажів і отримання прибутку, що успішно досягається за рахунок аналізу реалізованого попиту, як за вартістю, так і за видами страв придбаних відвідувачами, введення в асортимент тих страв, які можуть бути вжиті під час посту, з виділенням їх окремою сторінкою в меню. Кожні два-три місяці ресторан вносить в меню нову страву.

### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖІВ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «ІТАЛІСТ»

### 3.1. Виклад та обґрунтування запропонованих рекомендацій щодо покращення системи продажів ресторанної мережі «Італіст»

У результаті проведеного аналізу діяльності ресторану «Італіст» було визначено, що у ресторану практично відсутня маркетингова діяльність: немає маркетингової стратегії, не проводиться маркетингове планування, в штаті немає маркетолога, не проводяться рекламні кампанії, відсутні програми лояльності клієнтів та ін. У свою чергу це прямо впливає на ефективність продажів ресторану, у нашому випадку не достатньо ефективно.

Для виправлення ситуації, що склалася керівництву ресторану необхідно використання маркетингу, з метою залучення більшої кількості клієнтів та максимізації прибутку. Розробити ефективну маркетингову стратегію.

Для розробки маркетингової стратегії підприємства необхідно провести аналіз безпосередніх конкурентів, SWOT-аналіз, а також аналіз збуту ресторану. У безпосередній близькості від ресторану «Італіст» знаходяться деякі ресторани (табл 3.1).

Таблиця 3.1.

#### Характеристика ресторанів-конкурентів

Головні характеристики	«Гастро Театро»	«Колиба»	«Рівер Гриль»	«Мушля»	«Спеццо»
1	2	3	4	5	6
Спрямованість	Ресторан	Ресторан	Ресторан	Ресторан	Ресторан
Пропонована відвідувачам кухня	Грузинська, європейська, кавказька, східна	Європейська, італійська, російська	Європейська, тайська, змішана	Європейська, італійська	Середземноморська

Продовження табл. 3.1.

1	2	3	4	5	6
Години роботи	пн-пт 12:00–0:00; сб, нд 12:00–2:00	пн-чт 7:00–0:00; пт, сб 7:00–2:00; нд 7:00–0:00	пн-чт 12:00–1:00; пт, сб 12:00–2:00; нд 12:00–1:00	12:00–1:00	пн-чт 12:00–0:00; пт, сб 12:00–2:00; нд 12:00–0:00
Середній чек, грн.	1500 – 2500	1500	1200	600 – 800	800 – 2000
Додаткові послуги	Бізнес-ланч, літня веранда, кава з собою, оплата картою, сніданок, доставка їжі	Бізнес-ланч, кава з собою, сніданок, доставка їжі	Бізнес-ланч, кава з собою, доставка їжі	Бізнес-ланч, кава з собою	Доставка їжі, бізнес-ланч, проектор, число екранів 10, сніданок, бізнес-ланч, караоке, кава з собою
Спеціальне меню	Немає	Немає	Гриль	Немає	Немає
Wi-Fi	Є	Є	Є	Є	Є
Оплата картою	Є	Є	Є	Є	Є

Джерело: сформовано автором.

З представлених даних видно, що в радіусі 1 – 1,5 км від ресторану «Італіст» розташовані сильні конкуренти, які пропонують своїм відвідувачам не тільки різноманітну кухню, а й додаткові послуги.

Розміщені в Інтернет відгуки дозволяють порівняти конкурентів на підставі середнього балу на підставі наступних критеріїв. За обраними критеріями проставлені бали (від 1 до 10, де 1 – дуже погано, а 10 – дуже добре). Для отримання середнього балу набрані бали діляться на кількість критеріїв (табл 3.2).

Таблиця 3.2.

Конкурентний аналіз ресторану «Італіст» і його конкурентів

Показник	«Гастро Театро»	«Колиба»	«Рівер Гриль»	«Мушля»	«Спеццо»
1	2	3	4	5	6
Рівень цін	6	7	8	10	8
Зручність розташування	8	8	9	9	8
Оформлення інтер'єрів	8	9	7	8	9

Продовження табл. 3.2.

1	2	3	4	5	6
Якість обслуговування відвідувачів	9	8	7	7	7
Асортимент страв	10	9	8	8	7
Додаткові послуги	8	7	7	6	8
Наявність програми лояльності клієнтів	7	1	5	1	1
Зручність роботи для відвідувачів	5	8	5	5	5
Зручність розрахунків	10	10	10	10	10
Наявність власного сайту	1	4	1	1	4
Разом балів	72	71	67	65	67
Середній бал за показниками	7,20	7,10	6,70	6,50	6,70

Джерело: сформовано автором.

Як бачимо, найбільшу кількість балів набрали ресторани «Гатсро Театро» і «Колиба», а у інших тільки по 6,7 бали. Бал, отриманий даним рестораном на думку відвідувачів, говорить про необхідність більшої роботи в сфері популяризації закладу. Далі проведемо SWOT-аналіз даного ресторану (табл 3.3).

Таблиця 3.3.

## SWOT-аналіз ресторану «Італіст»

Сильні сторони 1	Слабкі сторони 2
Наявність чіткої спеціалізації (ресторан пропонує італійську кухню) Є власний сайт Демократичний ціновий діапазон Проводяться тематичні місяці (наприклад, місяць італійської кухні) Є доставка замовлень Зручне місце розташування ресторану Оформлення інтер'єру	Сайт не є інформативним (немає зворотного зв'язку, відсутні контакти керівництва, через затримки поновлення – неактуальна інформація) Висока плінність основного персоналу Основний персонал не володіє методами продажу страв Немає рекламних кампаній Немає бюджету маркетингу Немає чіткої мети маркетингу Фінансові показники не плануються і не пов'язані з цілями маркетингу



Продовження табл. 3.3.

1	2
Можливості для ресторану	Загрози для ресторану
Збільшення частки ринку (наприклад, страви для вегетаріанців і ін.) Нові види послуг (наприклад, проведення виїзних банкетів і дитячих свят; поставка в офіси комплексних обідів або ланчів) Розширення асортименту Розвиток власного бренду Зростання впізнаваності ресторану Ріст продажів	Відсутність маркетингової стратегії Наявність в безпосередній близькості сильних конкурентів і їх додаткове посилення Поява ще кількох сильних конкурентів з агресивною політикою залучення і утримання відвідувачів Зростання податкового тягаря Зростання цін на продукти і використовуються ресурси Зниження купівельної спроможності населення Широке поширення в ЗМІ несприятливих відомостей про ресторан

Джерело: сформовано автором.

З представлених даних можна зробити висновок про те, що:

1. Найбільш перспективними в середньостроковій перспективі для ресторану є:

- розширення ринку збуту;
- розширення асортименту пропонованих відвідувачам страв;
- зростання пропонованих послуг;

2. До найбільш несприятливим для ресторану подій в середньостроковій перспективі можна віднести:

- продовження роботи без позначення цілей маркетингу і сформованої маркетингової стратегії;
- поява нових конкурентів або посилення вже існуючих;
- широке поширення в ЗМІ несприятливих відомостей про ресторан.

Таким чином, розглянувши дані конкурентного аналізу, SWOT- аналізу, а також аналізу виручки, в якості маркетингової стратегії ресторану «Італіст» можна запропонувати стратегію розширення і диверсифікації займаної частки ринку, заснованої на збільшенні числа клієнтів, а також числа повторних відвідувань клієнтами ресторану.

Застосування стратегії збільшення виручки за рахунок збільшення середнього чека неможливо, оскільки:

- складна ринкова ситуація в країні (у більшості населення просто не буде вистачати коштів для частого відвідування ресторану);
- сильні конкуренти, не дозволять реалізувати даний тип стратегії (відбудеться відтік клієнтів в ці ресторани).

Пропонована до реалізації ресторану «Італіст» маркетингова стратегія повинна ґрунтуватися на кількох напрямках (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні напрямки реалізації запропонованої маркетингової стратегії.

Джерело: сформовано автором.

Розглянемо дії по кожному запропонованому напрямку стратегії для ресторану «Італіст» більш детально в наступному підпункті.

### **3.2. Розробка стратегії щодо реалізації запропонованих рекомендацій для ресторанної мережі «Італіст» з метою покращення системи продажів**

У попередньому підпункті в якості маркетингової стратегії ресторану «Італіст» запропонували стратегію розширення і диверсифікації займаної

частки ринку, заснованої на збільшенні числа клієнтів, а також числа повторних відвідувань клієнтами ресторану.

Було запропоновано кілька напрямків стратегії, розглянемо їх більш детально, та дії:

1. Збільшення кількості постійних відвідувачів можна домогтися через:

1) створення бази постійних відвідувачів, в якій повинна міститися наступна інформація:

- ім'я відвідувача;
- його день народження (тоді буде ясний і вік клієнта);
- його смакові переваги (найбільш часто замовляються страви);
- його контактний мобільний номер;
- наявність поштової скриньки і встановленого на смартфон месенджера;

2) створення бази постійних клієнтів буде також сприяти видача карт постійного клієнта, для отримання якої потрібно буде заповнити анкету, в якій в якості питань повинна міститися вся перерахована вище інформація. Карта постійного клієнта повинна накопичувати бонуси, при накопиченні яких постійний клієнт має право витратити їх в будь-який зручний йому час в якості оплати за замовлені страви (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Переваги володіння картою постійного клієнта для ресторану «Італіст».

Джерело: сформовано автором.

Крім того, карта постійного клієнта може мати наступні переваги для її власника:

- він буде першим дізнаватися про всі нововведення, акціях і тематичних заходах, що проводяться рестораном;
- він буде мати переважні права на бронювання столика в зручне для власника картки час.

Крім того, якщо клієнт святкує свій день народження в ресторані, йому буде надаватися знижка від рахунку або подарунок від закладу.

Також змусити прийти відвідувачів ресторану повторно можуть кращі в порівнянні з конкурентами рівень сервісу, подачі страв, більш цікавий інтер'єр, наявність додаткових послуг.

2. Заходи по залученню нових клієнтів повинні включати в себе:

- 1) виготовлення та розміщення біля входу або в безпосередній близькості від ресторану зовнішньої реклами;
- 2) ресторан може бути залучений в різні медіа-проекти: наприклад, заходи, що проходять в честь якої-небудь події в місті Києві;
- 3) проведення в ресторані різних тематичних заходів і дегустацій; такі заходи повинні проводитися щомісяця відповідно до затвердженого на рік плану (наприклад, благодійна вечеря та ін.);
- 4) переманювання клієнтів у інших ресторанів-конкурентів (наприклад, клієнт в перші відвідини отримує від ресторану презент або знижку на найдорожче блюдо в чеку);
- 5) розгорнута рекламна кампанія в Інтернеті;
- 6) максимальне використання соціальних мереж для просування і популяризації ресторану (в тому числі проведення будь-якої гри з користувачами соціальних мереж, призом в якій є вечеря на двох в ресторані).

Якщо відвідувачі не просто поїдять в ресторані, а отримають необхідну їм атмосферу і позитивні емоції, вони захочуть повернутися, а також розкажуть про це своїм друзям і знайомим. Таке «сарафанне радіо» також є одним з

інструментів по залученню нових клієнтів, які, зацікавившись розповіддю своїх друзів / знайомих, також захочуть відвідати ресторан.

Заходи по утриманню залучених відвідувачів повинні включати в себе:

1) аналіз і постійне вдосконалення на його основі системи обслуговування відвідувачів; необхідно опрацювати системи обслуговування, які повинні спиратися на продумані стандарти. Маркетинг не закінчується на фасаді ресторану і залі – він тісно взаємопов'язаний з кухнею, касою і адміністративним складом;

2) відпрацювання системи продажів; головним завданням тут є проведення постійного аналізу того, що купується відвідувачами і в якій кількості, що дозволяє формувати ключові позиції і якірні страви;

3) проведення постійної роботи з навчання персоналу технікам продажів; бармен та офіціанти повинні не просто прийняти замовлення від відвідувачів, але вміти зацікавити їх, розповівши про ту або іншу страву, порекомендувавши до нього додатковий соус або гарнір тощо.

3. Крім перерахованих вище методів, збільшити кількість клієнтів можуть такі заходи:

1) організація урочистих заходів, виїзних банкетів, дитячих свят з доставкою ресторанної їжі;

2) організація виробництва випічки і вишуканих десертів за рецептами Італії – з можливістю замовлення їх як в самому ресторані, так і доставки їх за вказаною адресою. Наприклад, організація виробництва якого-небудь незвичайного виду піци або сортів пасты (з колоритом Італії). Такий вид діяльності при правильно організованій рекламній кампанії дозволить залучити зацікавлених нових клієнтів і збільшити виручку.

Крім того, з метою збільшення кількості відвідувачів ресторан повинен бути доповнений будь-якими дозвільними комплексами. При цьому статус ресторану не дозволяє установку будь-яких сучасних ігрових розваг (цей крок зведе ресторан до рівня будь-якого кафе чи ресторану середнього класу). Тут можна запропонувати:

- організацію закритих вечірок любителів класичної музики;
- організацію стилізованих костюмованих вечірок;
- організація вечора любителів поезії Срібного століття та ін.

Такі вечірки є статусними, що вимагає подачі, відповідно до інтер'єру і тематикою вечора, будь-яких дорогих страв і вин.

Для того, щоб всі заплановані заходи проходили з найбільшим ефектом, слід скласти маркетинговий календар, який визначить активність ресторану на найближчий рік.

Розбивши такий маркетинговий календар на періоди (місяці або тижні), і прив'язавши кожен період до конкретного маркетингового заходу, підприємству буде легше відстежувати виконання поставлених цілей.

Проведемо розрахунок витрат на виконання запропонованих заходів щодо виконання розробленої маркетингової стратегії ресторану «Італіст». Для цього складемо бюджет витрат на рекламу на друге півріччя 2021 року (табл 3.4).

Таблиця 3.4.

Бюджет витрат на рекламу ресторану «Італіст» на друге півріччя 2021 року

Напрямок витрат		Терміни проведення	Ціна за одиницю, тис. грн.	Сума, тис. грн.
Вид	Одиниць			
1	2	3	4	5
Рекламний штендер перед входом в ресторан	1	з 01.08.2021	6,90	6,90
Рекламні розтяжки в центрі міста	2	з 01.08.2021 по 31.12.2021	8,50	17,00
Рекламні ролики на радіо				237,60
Радіо Енерджі	10 разів на місяць, режим: 2 рази на день по 30 секунд; 3 місяці	з 01.08.2021 по 31.12.2021	33 гривні за секунду	59,40

Продовження табл. 3.4.

1	2	3	4	5
Русское радио	10 разів на місяць, режим: 2 рази на день по 30 секунд; 3 місяці	з 01.08.2021 по 31.12.2021	42 гривні за секунду	118,80
Ретро FM	10 разів на місяць, режим: 2 рази на день по 30 секунд; 3 місяці	з 01.08.2021 по 31.12.2021	40 гривні за секунду	59,40
Рекламні банери в Інтернеті	6 разів на місяць по 15 днів	з 01.08.2021 по 31.12.2021	15000 за банер	90,00
Масова розсилка повідомлень постійним клієнтам	2 рази в місяць на 300 осіб	з 01.08.2021 по 31.12.2021	1,50 за людину	5,40
Рекламні акції в ресторани	2 рази на місяць	з 01.08.2021 по 31.12.2021	5 000 за акцію	60
Всього витрат				416,90

Джерело: сформовано автором.

З таблиці бачимо, що загальна сума витрат на рекламну кампанію другого півріччя 2021 року склала 417 тис. грн., з яких більшу частину становлять витрати на рекламні оголошення на найбільш популярних серед осіб середнього і старшого віку радіостанціях. Крім того, щомісяця будуть розміщуватися рекламні банери в Інтернеті, а також з нагоди проведення тих чи інших запланованих заходів будуть здійснюватися розсилки в соцмережах. Далі розрахуємо витрати на програму лояльності клієнтів розрахуємо (табл. 3.5)

Таблиця 3.5.

Бюджет витрат на програму лояльності клієнтів на друге півріччя 2021 року для ресторану «Італіст»

Напрямок витрат	Ціна за одиницю,	Сума, тис.
Вид	Одиниць	тис. грн.
1	2	3
4		
Формування бази по клієнтах (програму забезпечення)	1	15
		15,00

Друк карток	300	0,075	22,50
-------------	-----	-------	-------

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Знижка або презент від ресторану власнику картки постійного клієнта	225	0,2	45,00
Організація тематичних заходів	12	5	60,00
Проведення дегустацій	300 осіб, 1 раз в 2 місяці	0,1	90,00
Разом витрат	232,50		

Джерело: сформовано автором.

Загальна сума запланованих на друге півріччя 2021 року заходів щодо створення і підтримання програми лояльності клієнтів складе 233 тис. грн. Програма передбачає написання спеціальної програми зі створення і ведення бази даних постійних клієнтів.

Також передбачається випуск спеціальних карт постійного клієнта – на 300 осіб. Планується, що знижку по карті захочуть отримати не менше  $\frac{3}{4}$  власників карток, на кожного власника передбачено по 200 грн. знижки. Крім того, додаткові витрати виникають у зв'язку з підтриманням сайту ресторану в актуальному стані – по 10 тис. грн. щомісяця. Відтепер ми маємо 60 тис. грн. на друге півріччя. Таким чином, загальна сума витрат на виконання запланованих заходів в рамках пропонованої маркетингової стратегії склали 709,40 тис. грн.

Прогнозується, що з урахуванням виконання пропонованої маркетингової стратегії і плану її реалізації кількість відвідувачів ресторану збільшиться на 15%, що навіть при збереженні середнього чека, а також збереження рівня виручки по іншим видам діяльності ресторану призведе до зростання загальної суми виручки на 2 363 тис. грн (табл 3.6).



Таблиця 3.6.

Розрахунок економічної ефективності від пропонованої ресторану «Італіст» маркетингової стратегії і плану по її реалізації

Вид послуг	Виручка, тис. грн.		Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	тис. грн.	Темпи росту, %
1	2	3	4	5
Кількість відвідувачів	9 854	11 332	1 478	15,00
Середній чек, тис. грн.	1,58	1,58	0,00	0,18
Виручка від виготовлення та реалізації страв	15 542	17 905	2 363	15,20
Доставка страв	852	852	0	0,00
Організація свят та банкетів	338	338	0	0,00
Інші послуги	355	355	0	0,00
Разом виручка	17 087	19 450	2 363	13,83
Собівартість	13 738	14 425	687	5,00
Прибуток від продажів	3 349	5 025	1 676	50,04

Джерело: сформовано автором.

Як бачимо, навіть за умови збільшення собівартості страв (наприклад, на 5 %), приріст прибутку від продажів складе 1 676 тис. грн. (50,04%) від рівня 2020 року.

Отже, відповідно до запропонованої маркетингової стратегії, в короткостроковому періоді план її реалізації передбачає:

- збільшення числа відвідувачів ресторану;
- створення умов для залучення і утримання нових клієнтів;
- розширення сфери послуг, що надаються.

Отримані попередні розрахунки говорять про економічну ефективність пропонованих заходів, оскільки отримані доходи перевищать суму витрат на програму; відбудеться приріст числа відвідувачів, а також виручки і прибутку від продажів.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи, у першу чергу, було розглянуто теоретичні основи процесу продажів ресторанного бізнесу. Було визначено, що процес продажу – це досить складний процес, який має на увазі передачу продукту чи послугу особі, яка придбала відповідний товар чи послугу за відповідну плату.

Що стосується саме продажу у сфері ресторанного бізнесу, то всі організації ресторанного бізнесу повинні керуватися Правилами надання послуг громадського харчування. Для успішного функціонування підприємств ресторанного бізнесу будь-якого типу і класу потрібно рціонально організований контроль, що забезпечує отримання точних даних випуску продукції і товарообігу за видами реалізації в натуральному і грошовому вимірах.

Важливо зафіксувати, що ресторани мережі реалізують не тільки продукт кінцевим споживачам. Тобто їжа не єдиний продукт, який слід планувати в продажах ресторанної мережі. Але цей факт часто ігнорують окремі заклади, займаючись реалізації виключно їжі. Пандемія COVID-19 викликала збої різного масштабу у всіх галузях економіки. Компаніям необхідно швидко оцінити ситуацію, відновити роботу та адаптуватися, подолавши численні перешкоди і проблеми, які все ще стоять на їх шляху.

Ресторанний бізнес на ринку України – це швидко зростаючий ринок, навіть в кризові часи. Багатьом здається, що займатися цим просто. Як наслідок, серед досвідчених рестораторів можна зустріти і колишніх ресторанних працівників, і бізнесменів, і зірок шоу-бізнесу, і маркетологів, і публічних людей. Хороший сервіс закладів українського ресторанного бізнесу необхідно налагоджувати. Не варто чекати, що досвідчені співробітники самі все знають і будуть відмінно продавати і без вашої допомоги. Так, досвідчений офіціант в даному випадку цінніше новачка, але ефективне навчання і правильна мотивація, які залежать виключно від вас, як від керівника, завжди дають хороші результати.

Для аналізу процесу продажів була обрана ресторанна мережа «Італіст» – демократичний ресторан італійської кухні з доставкою до дому. Ресторанна мережа створена відповідно до чинного законодавства України. Основним видом діяльності ресторанної мережі є надання послуг громадського харчування через дрібнороздрібну мережу, шляхом надання зазначених послуг. У процесі аналізу, було виявлено, що у ресторану відсутня маркетингова стратегія, що не дозволяє вести повноцінну, продуману і послідовну маркетингову діяльність.

Що стосується фінансово-економічної діяльності ресторанної мережі «Італіст» залежно від виявлених надлишків (недоліків) коштів для покриття запасів і витрат визначимо тип фінансової стійкості ресторану «Італіст» за 2019 і 2020 роки спостерігається надлишок по всім показникам, отже організація мала абсолютну фінансову стійкість. Результати фінансово-економічної діяльності багато в чому визначаються асортиментом і структурою виробництва та реалізації продукції. У складі реалізованої продукції можуть бути вироби з низьким рівнем рентабельності, або незатребувані вироби. Щоб уникнути наслідків, необхідно вивчати фактори, що впливають на попит даних видів продукції, з метою пошуку шляхів недопущення або мінімізації втрат. Звідси випливає, що організація повинна постійно працювати по формуванню товарного асортименту.

Діяльність ресторану «Італіст» спрямована на стимулювання продажів і отримання прибутку, що успішно досягається за рахунок аналізу реалізованого попиту, як за вартістю, так і за видами страв придбаних відвідувачами, введення в асортимент тих страв, які можуть бути вжиті під час посту, з виділенням їх окремою сторінкою в меню. Кожні два-три місяці ресторан вносить в меню нову страву.

Оскільки, у результаті проведеного аналізу діяльності ресторану «Італіст» було визначено, що у ресторану практично відсутня маркетингова діяльність. У свою чергу, це прямо впливає на ефективність продажів ресторану, у нашому випадку негативно. Для виправлення ситуації, що склалася керівництву

ресторану необхідно використання маркетингу, з метою залучення більшої кількості клієнтів та максимізації прибутку. Розробити ефективну маркетингову стратегію.

Було запропоновано в якості маркетингової стратегії ресторану «Італіст» запропонували стратегію розширення і диверсифікації займаної частки ринку, заснованої на збільшенні числа клієнтів, а також числа повторних відвідувань клієнтами ресторану.

Було запропоновано кілька напрямків стратегії, розглянемо їх більш детально, та дії:

1. Збільшення кількості постійних відвідувачів.
2. Заходи по залученню нових клієнтів.

Відповідно до запропонованої маркетингової стратегії, в короткостроковому періоді план її реалізації передбачає:

- збільшення числа відвідувачів ресторану;
- створення умов для залучення і утримання нових клієнтів;
- розширення сфери послуг, що надаються.

Отримані попередні розрахунки говорять про економічну ефективність пропонованих заходів, оскільки отримані доходи перевищать суму витрат на програму; відбудеться приріст числа відвідувачів, а також виручки і прибутку від продажів.

