

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Управління службою доставки суб'єкта ресторанного бізнесу**

Студента 4 курсу, 2 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

Охотнікова  
Максима  
Андрійовича

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Бовш  
Людмила  
Андріївна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доц.

Ткачук  
Тетяна  
Михайлівна

**Київ 2023**

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

<b>Факультет</b>	ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
<b>Кафедра</b>	готельно-ресторанного бізнесу
<b>Спеціальність</b>	«073 Менеджмент»
<b>Спеціалізація</b>	Готельний і ресторанный менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
проф. \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**

на випускну кваліфікаційну роботу студентові

**Охотнікову Максиму Андрійовичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Управління службою доставки ресторану «White Fox», м. Івано-Франківськ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420.

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 05 травня 2023 р.

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

*Мета роботи* – дослідження системи управління службою доставки суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – служба доставки ресторану «White Fox», м. Івано-Франківськ.

*Предмет дослідження* – методичні та практичні підходи до удосконалення системи управління службою доставки ресторану «White Fox», м. Івано-Франківськ.

#### 4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОБОТОЮ СЛУЖБИ ДОСТАВКИ В РЕСТОРАНІ «WHITE FOX», М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Оцінка системи управління службою доставки закладу

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СЛУЖБОЮ ДОСТАВКИ РЕСТОРАНУ «WHITE FOX», М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК

2.1. Обґрунтування втілення інноваційних методів організації роботи служби доставки в закладі

2.2. Обґрунтування перспектив реалізації запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

#### 1. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	30.09.2022	30.09.2022
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	14.10.2022	14.10.2022
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.01.2022	27.01.2022
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	28. 04.2023	28. 04.2023
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	28.04.-05.05.2023	05.05.2023
11	Отримання у деканаті направлення на зовнішнє рецензування	3 10.05.2023	10.05.2023
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «14» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц.

(підпис)

**Л.А.Бовш**

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

(підпис)

**Т.М. Ткачук**

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

**М.А. Охотніков**

(ініціали, прізвище)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студент Охотніков М.А. виконав випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.*

*Студент обґрунтовано довів необхідність постійного контролю та удосконалення служби доставки суб'єкта ресторанного бізнесу. На основі аналітичних досліджень аргументував напрямки удосконалення системи управління службою доставки ресторану, оцінив ефективність пропонуванних заходів.*

*Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.*

*Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.*

*Після перевірки роботи на унікальність виявлені недоліки були усунені.*

*Дослідження є самостійною авторською працею, завершеною згідно з поставленою метою та визначеними завданнями, і рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії.*

*Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію Державного торговельно-економічного університету*

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Л.А.Бовш**

## 11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

**Охотнікова М.А.**

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Т.М. Ткачук**

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**М.Г. Бойко**

(ініціали, прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОБОТОЮ СЛУЖБИ ДОСТАВКИ В РЕСТОРАНІ «WHITE FOX», М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК.....	10
1.1. Аналітичні основи дослідження.....	10
1.2. Оцінка системи управління службою доставки закладу.....	20
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СЛУЖBOЮ ДОСТАВКИ РЕСТОРАНУ «WHITE FOX», М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК....	29
2.1. Обґрунтування втілення інноваційних методів організації роботи служби доставки в закладі.....	29
2.2 Обґрунтування перспектив реалізації запропонованих заходів .....	37
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	48

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасна ресторанна сфера в Україні представлена безліччю різноманітних концептів, що відрізняються один від одного формою власності, рівнем обслуговування, спеціалізацією і рядом інших специфічних факторів. Як витримати конкуренцію, як залишитися на «плаву», як знайти свого клієнта і як утримати його, ці питання постійно турбують відносно нові види ресторанних закладів.

Положення сучасної науки вказують, а практика підтверджує, що позбутися від існуючих проблем можливо лише шляхом проведення постійних і безперервних інновацій. Навіть невеликі зміни забезпечать конкурентоспроможність та диверсифікують джерела отримання прибутку. Незважаючи на видиму простоту використання вже наявних потужностей для приготування страв на виніс, організація процесу прийому та передачі продукції кур'єру досить складна. Ресторанам необхідно забезпечити зручність для кур'єрів та внутрішнього персоналу, переконатися, що ці процеси не шкодять основній діяльності компанії. Потрібно пам'ятати, що постійний потік працівників доставки через службові приміщення може порушити ефективність внутрішніх операційних процесів мережі, а натовп кур'єрів біля головного входу чи всередині ресторану може негативно вплинути на відчуття покупців, відбиваючи бажання відвідувати переповнений кур'єрами заклад. Щоб досягти позитивних фінансових результатів без втрат для бізнесу, потрібно заздалегідь організувати роботу служби доставки в ресторані.

**Рівень дослідженості теми.** Питанням управління сервісними процесами, в тому числі організації й уапвіління доставкою продукції споживачам приділено увагу таких іноземних та вітчизняних авторів як: Г. Ассель, Л. Бовш, М. Гінда, В. Герасимчук, Ф. Котлер, О. Кочерга, О. Кравченко, Г. Нагорняк, М. Портер, Н. П'ятницька, І. Піддубний, В. Савчук, І. Сіваченко, Л. Транченко, А. Томпсон, О. Чумак. та інших.

Однак, стверджувати про цілковите вирішення питання, навіть за наявності значної кількості наукових розробок, не можна. Це ще раз підкреслює актуальність та важливість теми дослідження.

**Метою роботи** є дослідження системи управління службою доставки суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

1. Дослідити теоретичні аспекти сутності управління службою доставки підприємства ресторанного господарства
2. Здійснити аналіз управління роботою служби доставки в ресторанному закладі «White Fox»
3. Розробити рекомендації щодо вдосконалення служби доставки ресторану.

**Об'єкт дослідження** – служба доставки ресторану «White Fox», м. Івано-Франківськ.

**Предмет дослідження** – методичні та практичні підходи до удосконалення системи управління службою доставки ресторану «White Fox», м. Івано-Франківськ.

**Методи дослідження.** Теоретичний аналіз джерел інформації з організації надання ресторанних послуг; метод системного аналізу.

**Інформаційна база.** У роботі використано фахову літературу з діяльності ресторанних закладів, інформаційні ресурси мережі Інтернет, періодичні видання, статистичні дані підприємства «White Fox».

**Практичне значення** полягає у можливості застосування представлених результатів як методичного та практичного керівництва при дослідженні організації служби доставки на прикладі підприємства громадського харчування.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 55 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 47 сторінок, включаючи 13 таблиць та 7 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОБОТОЮ СЛУЖБИ ДОСТАВКИ В РЕСТОРАНІ «WHITE FOX», М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК

### 1.1. Аналітичні основи дослідження

Назва лаунж-бар пішла від слова «lounge», що у перекладі із англійської означає кімната для відпочинку або зала [15, с. 2]. Суть закладу полягає у наявності особливої відпочинкової зони.

«White Fox» - це унікальний та атмосферний заклад розташований в самому «серці» Станіславова (Івано-Франківськ) (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Лаунж-бар «White Fox» вид зсередини [25].

Розташований за адресою вул. Січових Стрільців, 13. Завдяки великим панорамним вікнам, з закладу відкриваються краєвиди на всі місцеві пам'ятки архітектури.

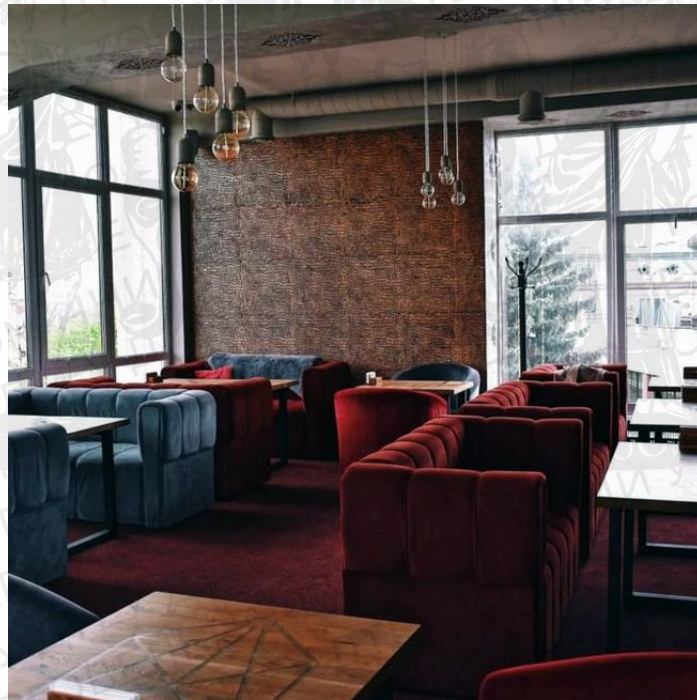
Тут подають не лише шедеври європейської кухні, які приготовлені за власними рецептами шеф-кухаря, а і по-особливому смачні десерти. А також дивують поціновувачів димних кальянів достойним асортиментом ароматних



тютюнів та розкішною колекцією кальянів. Саме так себе позиціонує заклад «White Fox».

Оформлення таких закладів має на меті створити релакс-ефект. Хоча дуже часто лаунж-бари мають східний стиль оформлення чи елементи хай-тек. Приємне освітлення не дратує очей, а, навпаки, заспокоює. Дивани тут мають високі спинки і стоять у формі квадрата, так, що ви ніби заходите в окрему затишну кімнатку, відрізану від сторонніх поглядів (рис. 1.2).

Музика у закладах звучить спокійна, приємна, розслаблювальна. До речі, у музиці теж існує такий термін, як лаунж, він означає легку музику, яка звучить фоново, не заважаючи вести розмови і релаксувати.



**Рис.1.2. Оформлення ресторанного закладу «White Fox» [27].**

Найбільш популярна випивка у закладах лаунж – це коктейлі і дороговартісні алкогольні напої. Хоча сьогодні там вам можуть запропонувати і інші напої та навіть звичні страви (рис. 1.3).

До прикладу, окрім димних та ароматних кальянів «White Fox» пропонує своїм гостям великий вибір авторських страв і напоїв: смачні салати, пасти, стейки, сніданки, страви з морепродуктів, бургери, екзотичні коктейлі.



**Рис. 1.3. Подача страви в лаунж-барі «White Fox» [25].**

Цільова аудиторія такого виду закладу – молодь (від 18 до 40 років). Тому для просування послуг лануж-бару активно використовують соціальні мережі (Додаток Г).

Для аналізу ефективності використання виробничих потужностей закладу розглянемо його основні виробничі показники (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Основні показники діяльності ресторанного підприємства «White Fox», 2020- 2022 рр. [24]**

Найменування показників	Одиниці виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. в % до 2021 р.
Кількість місць	од.	60	60	60	100,00
Середньоспискова чисельність працюючих	осіб	32	34	40	104,00

*Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства [40]*

Наповнюваність лаунж-бару «White Fox» не змінилася – 60 місць. Протягом аналізованого періоду керівництво закладу сконцентрувало свою діяльність на збільшенні потоку відвідувачів.

Проводячи фінансовий аналіз, використаємо Форму №1 «Баланс» та Форму №2 «Звіт про фінансові результати». Порівнюючи фактичні дані за звітний період, проведемо оцінку росту прибутку (табл. 1.2) та аналіз фінансових результатів підприємства в динаміці.

Таблиця 1.2

### Аналіз показників фінансово-господарської діяльності

Показники \ Рік	2020	2021	2022	Відхилення 2019 до 2018	Відхилення 2020 до 2019
Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг, тис.грн.	29560	27840	31770	-1720	3930
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	21870	22480	24190	610	1710
Валовий прибуток, тис. грн.	7690	5360	7580	-2330	2220
Чистий прибуток, тис. грн.	5715	4180	5975	-1535	1795
Чисельність працівників, осіб	62	64	70	2	6
Фонд оплати праці, тис. грн.	1834,0	1833,2	2423,4	-0,8	590,2
Середня заробітна плата, грн.	3465	3387	3885	-78	498

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [40]

Як показано в таблиці 1.3, у 2021 році заповненість закладу в середньому становила 64%. Водночас варто зазначити, що на початку дії карантинних обмежень заповнюваність розраховувалась шляхом доставки замовлень онлайн або телефоном, коли відвідувачам не надавалися місця у встановлений законодавством термін.

Таблиця 1.3

**Динаміка завантаження ресторанного підприємства «White Fox»,  
2020- 2022 рр. % [24]**

Місяць	Відсоток завантаження, по роках			Середній відсоток завантаження по кварталах			Відхилення (±)	
	2020	2021*	2022*	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021
Січень	47	46	50	46,1	45,0	49,2	-1,1	4,2
Лютий	45	43	47,5					
Березень	46,3	46	50,1					
Квітень	63,8	54	64	63,6	56,3	66,4	-7,3	10,1
Травень	65	58	70					
Червень	62	56,9	65,2					
Липень	79,3	74,2	80,2	80,88	75,26	81,1	-5,62	5,84
Серпень	71,34	73,58	78,1					
Вересень	92	78	85					
Жовтень	55,1	52,3	59,4	56,1	51,0	59,3	-5,1	8,3
Листопад	54,2	48	56,5					
Грудень	59	52,7	62					
Сер. зн. рік	61,67	56,89	64	61,67	56,89	64	-4,78	7,11

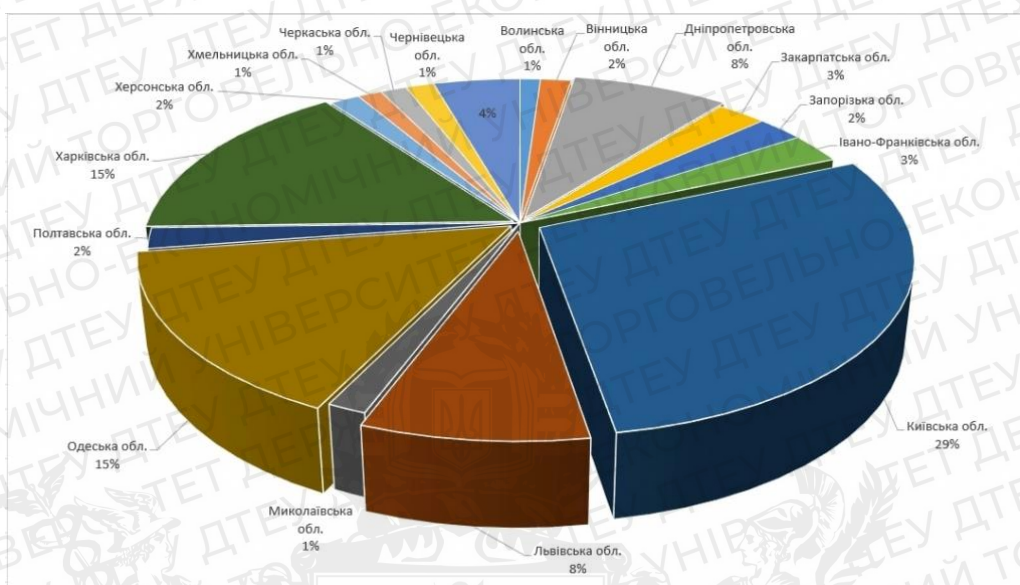
*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [40]*

При проведенні аналізу діяльності підприємства основним об'єктом дослідження є господарська галузь - сукупність підприємств, що конкурують на одному споживчому ринку з аналогічними товарами і послугами.

За підсумками, станом на кінець 2022 року, оцінна структура розподілу кількості закладів громадського харчування – кафе, барів, ресторанів, всіх форм обслуговування, по областях України (крім Донецької та Луганської областей) зображена на рисунку 1.4.

Звертаємо увагу, що в діаграмі, частина областей України, що мають питому вагу кількості закладів менше 1%, об'єднані разом. До даних областей відносяться шість областей України – Житомирська, Кіровоградська, Рівненська, Сумська, Тернопільська і Чернігівська, які разом становлять близько 4,4% від кількості всіх закладів країни. Тривають деякі тенденції кількох попередніх років: майже половина (44%) всіх українських

закладів громадського харчування сконцентровані в двох областях України – Київській (28,7%) і Одеській (15,3%).



**Рис. 1.4. Розподіл кількості закладів громадського харчування по областям України, 2022 [18]**

Більше 75% українського ринку закладів розташовані в п'яти областях України – Київській, Дніпропетровській (8,0%), Львівській (8,3%), Одеській і Харківській (15,3%).

На жаль, за станом на кінець 2022 року, загальна тенденція нових відкритих (перезапущених) закладів до зачинених кафе, барів і ресторанів України – має негативну динаміку: загальна кількість діючих закладів скоротилася, здебільшого через пандемію, що розпочалася на початку 2020.

Статистика підприємницької діяльності Івано-Франківської області за 2021-2022 роки (Додаток А) показує, що локальні малий та середній бізнеси мають всі перспективи для стрімкого розвитку, в тому числі і в сфері ресторанного господарства.

Діяльність лаунж-бару «White Fox» підпадає під локальні масштаби конкуренції, тобто конкурує зі схожими закладами, що розташовані в м. Івано-Франківськ.

З огляду на це, варто розглянути таблицю 1.4, де зібрані найвідоміші ресторанні заклади типу «лаунж» в місті, яких загалом налічується 16, з урахуванням об'єкту дослідження.

Таблиця 1.4

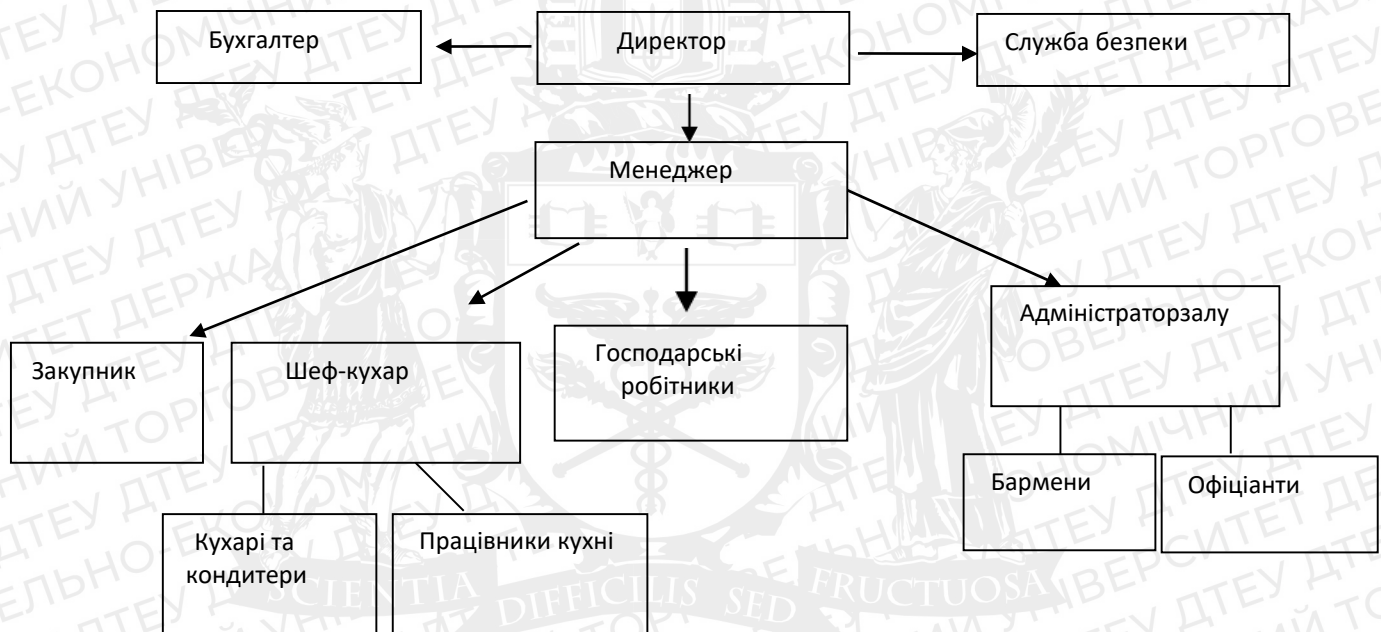
## Середовище конкуренції закладу «White Fox» [19]

Назва закладу	Адреса	Позиціонування
MustyCO Lounge Bar	вул. Андрія Мельника, 10	MustyCo – це місце в якому об'єднані barbershop і lounge зона. Тут подають суши, піцу, коктейлі, вина і, звісно, кальян.
goodZone lounge	вул. Вірменська, 1	Модне місце з затишною атмосферою, авторськими кальянами, кольоровою картою коктейлів та музикою. Міксована кухня, вечірки для гостей з діджей-сетями та з урахуванням гастрономічних трендів. Має високий рейтинг інтернет-відгуків.
Franklin Lounge Bar	вул. Січових стрільців, 56	Місце, що приваблює широким асортиментом напоїв, величезним вибором смаків кальяна, музикою на та регулярними, однак різноманітними заходами .
Gallery Lounge	площа Міцкевича, 8	Хороший та доступний заклад з приємною атмосферою, де пропонують суши, кальян, десерти, алкогольні напої та коктейлі.
Kale	вул. Низова, 3	Місце, де можна відпочити, чудово провести час як у компанії друзів, так і на побаченні.
REES Lounge	Південний Бульвар, 20	Атмосферний заклад азійської кухні з можливістю покурити кальян та пограти в настільні ігри.
Dobro lounge	вул. Мельничука, 166	Заклад в кращих традиціях лаунж – кальяну, коктейлі та музика.

Джерело: складено автором на [39]

В даний момент в закладу «White Fox» діє лінійна організаційна структура. Сутність структури полягає в тому, що в ній включаються окремі структурні одиниці, що виконують вузькоспеціалізовані функції.

Організаційна структура ресторанного підприємства представлена на рисунку 1.5. Згідно рисунку 1.5 кожен керівник служби, з одного боку, вирішує всі професійні питання самостійно або з першою особою і, з іншого боку, взаємодіє з колегами паралельних служб, не перетинаючись у вирішенні одних і тих самих питань



**Рис. 1.5. Організаційна структура закладу «White Fox» [40]**

Очолює роботу директор, який несе повну відповідальність за організацію роботи, виконання договорів і угод; розглядає скарги. Структуризація управлінської діяльності відбита в розподілі апарату управління підприємством на функціонально відособлені одиниці: відділи і підрозділи, які утворюють ланцюг управління (Додаток Б).

Аналіз зовнішнього середовища – це об'єктивна оцінка змін, що відбуваються в умовах, в яких ресторан здійснює свою діяльність. Це так звана «система раннього попередження», завдяки якій можна заделегідь передбачити потенційні загрози та виявити можливості розвитку підприємства, що і є одним із важливих завдань при розробці маркетингової

стратегії. Щоб було легше визначити усі зовнішні чинники, у нагоді стануть кілька акронімів, наведених нижче.

PEST-аналіз (або STEP-аналіз) пропонує перерахувати усі актуальні зовнішні чинники, класифікуючи їх за чотирьма категоріями: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

Така класифікація досить зручна, і не біда, якщо деякі фактори можна визначити як політичні або як економічні (наприклад, оподаткування і валютні курси).

Однак для більш детального аналізу за вісьмома категоріями, замість чотирьох, можна використати перелік ICEDRIPS [10]:

- інновації, в тому числі нові технології та Інтернет, а також інші інновації, які можуть бути актуальними для індустрії;
- конкуренти, сюди слід віднести і загрози, пов'язані з виходом на ринок продуктів-замінників, появою на ринку нових гравців, зміною ринкової влади постачальників і покупців. (Ці фактори ще називають силами конкуренції);
- економічні чинники, такі як зміна рівня інфляції, курсу обміну валют, економічний спад в галузі, зміна обсягу виділених бюджетних коштів;
- демографія - статистичні дані з розбивкою за віковими, статевими, географічним групами, за соціальним класом тощо;
- нормативно-правове середовище, тобто закони, нормативно-правові акти, угоди і конвенції;
- інфраструктура: мережі передачі даних, транспортне сполучення, можливість отримувати послуги державних служб;
- партнери - стратегічні союзи з іншими компаніями й організаціями;
- соціальні тенденції, в тому числі рівень сприйняття суспільством нових технологій, вподобання щодо проведення вільного часу, тенденції в сфері.



Зважаючи на те, що зовнішнє середовище, у якому підприємство здійснює свою діяльність, постійно змінюється, аналіз зовнішнього середовища слід проводити регулярно і, бажано, на постійній основі.

Це дозволить підприємству досить швидко виявляти наявні можливості і загрози. Тож проаналізуємо зовнішнє середовище лаунж-бару «White Fox» за схемою ICEDRIPS (табл. 1.5):

Таблиця 1.5

**Аналіз зовнішнього середовища лаунж-бару «White Fox», 2023 рік**

Складова аналізу	Зовнішні чинники
Інновації	Комплексна присутність підприємств ресторанного типу в інтернеті: соціальні та пошукові мережі, відео-хостинги. Спрощення можливості створювати замовлення онлайн, знайти контакти та прокласти маршрут до закладу.
Конкуренти	Збільшення кількості барів, що пропонують куріння кальяну. Вихід на широкий ринок кальянів, які можна придбати додому.
Економічні чинники	Зміна курсу гривні, слабшання економіки через військові дії на території країни.
Демографія	Демографічні зміни серед відвідувачих даного типу закладу, внаслідок військових дій, що призведе до загального зменшення відвідуваності найближчим часом.
Нормативно-правове середовище	Обмеження продажу алкоголю під час військового стану.
Інфраструктура	Призупинення розвитку інфраструктури в часи військового стану. До цього, інфраструктура Івано-Франківська мала позитивні тенденції розвитку та розбудови.
Партнери	Тренд різного роду співробітництва (з ді-джеями, музикантами, організаторами заходів тощо)
Соціальні тенденції	Нормалізація збільшення витраченого часу на відпочинок та розваги (до війни).

*Джерело: складено автором на основі [27]*

Внутрішній аналіз передбачає проведення об'єктивного аналізу особливостей роботи підприємства, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, як відносно ваших конкурентів, так і в контексті різних ринків [29]. Великі гравці ринку мають проводити SWOT-аналіз організації щонайменше раз на рік. Це надає можливість підтримувати свою актуальність, бо зміни відбуваються щодня.

Класичний SWOT-аналіз передбачає оцінку сильних і слабких сторін вашого підприємства або організації, тобто проведення так званого «внутрішнього аналізу» (табл. 1.6) [50, с. 19].

Вкрай важливо усвідомлювати сильні та слабкі сторони свого бізнесу, особливо сильні і особливо такі, яких немає у ваших конкурентів. Наявність таких переваг — запорука конкурентоспроможності.

Таблиця 1.6

### SWOT-аналіз ресторанного підприємства «White Fox», 2023 рік

<p><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- репутація бренду та лояльність клієнтів;</li> <li>- широкий асортимент страв та напоїв;</li> <li>- зручне місцерозташування;</li> <li>- активність підприємства в розвику сторінок лаунж-бару в соц. мережах.</li> </ul>	<p><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток інформаційних технологій;</li> <li>- поява нових партнерів;</li> <li>- вихід конкурентів з ринку;</li> <li>- збільшення попиту на послуги закладів даного типу після закінчення військових дій нашою перемогою.</li> </ul>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність програмного забезпечення, на допомогу якого можна зручно організувати здійснювати замовлення з доставкою;</li> <li>- відсутність просування в пошуковій мережі;</li> <li>- слабкі маркетингові заходи.</li> </ul>	<p><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проблеми з пошуком постачальників та партнерів з доставки;</li> <li>- ріст цін та цінова кокуренція;</li> <li>- ріст числа конкурентів на ринку.</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [30]*

Беручи до уваги даний аналіз, можна зробити висновок, що сильних сторін разом з можливостями лаунж-бару «White Fox» більше ніж слабких сторін та загроз. Та в наш непростий час, важко прогнозувати долю підприємств даного типу.

## 1.2. Оцінка системи управління службою доставки закладу

Власні служби доставки з ресторанів стають дедалі зручнішими, оскільки вони дозволяють клієнтам робити замовлення з дому замість фізично відвідувати ресторан. Ці послуги є корисними і спонукають людей вивчати меню ресторанів, про які вони ніколи раніше не чули.

Згідно з джерелами, прибутковість індустрії онлайн-доставки їжі, як очікується, досягне 339 257 млрд. у 2024 році. Дедалі більша кількість підприємств – від сімейних обідів, барів та кафе до продуктових магазинів та супермаркетів – обирають доставку.

Це сигнал для ресторану «White Fox» - інвестувати у власну службу доставки в ресторан. Це допоможе йому не лише масштабувати свій бізнес, а й збільшити виторг від продажу.

Розглянемо деякі з основних переваг послуг доставки їжі ресторану ««White Fox»».

Переваги запуску власної служби доставки у ресторані.

1. Доступ до повного контролю. Однією із суттєвих переваг власної системи доставки є те, що процес доставки повністю контролюється, що допомагає виправдати очікування клієнтів. Визначивши власні стратегії та стандарти доставки, ресторан може підвищити ефективність своїх операцій з доставки за рахунок поліпшення управління службою доставки. Однак припустимо, що виникла проблема з оптимізацією маршруту чи керуванням. У цьому випадку ресторан може негайно підвищити ефективність операцій доставки, встановивши партнерські відносини з удосконаленим програмним забезпеченням для управління маршрутами доставки. Це аж ніяк не вплине на ресторан. Натомість це дозволить йому мати повний контроль над тим, як управляються операції служб доставки, оптимізуючи процеси доставки за допомогою повної автоматизації.

2. Забезпечення найкращого сервісу для клієнтів. Дуже важливо надати споживачам високоякісні послуги доставки їжі прямо до їхнього порога, якщо потрібно, щоб вони знову робили замовлення в ресторані. За допомогою власної системи доставки можна не лише навчити свою власну команду доставки, а й розробити власну бізнес-модель, модель самовивезення та доставки, а також меню доставки. Ресторан матиме повну владу над процесом доставки від прийому замовлень до призначення водіїв доставки, а надійні співробітники ресторану контролюватимуть всю

процедуру замовлення. Якщо клієнти роблять спеціальні запити, ресторан повинен бути краще оснащений для їх виконання. Ці стратегії найбільш ефективні для покращення загальної якості обслуговування клієнтів та їх утримання.

3. Отримання вищого прибутку. Однією з переваг індустрії доставки є те, що наявність власних служб доставки може значно збільшити дохід ресторану. Ресторани з власною системою доставки отримують більший прибуток і прибуток від кожного замовлення. Власна система доставки також усуває періодичні платежі та інші приховані комісії, пов'язані зі сторонніми послугами. Хоча організація доставки, що належить ресторану, вимагає значних інвестицій, відсутність необхідності платити величезні комісійні сторонній компанії з доставки їжі може виявитися вигідним у довгостроковій перспективі. Ресторану «White Fox» часто доводиться переглядати ціни на онлайн-меню, щоб врахувати комісійні за онлайн-платформи замовлення, що «відмовляє» клієнтів від розміщення замовлень. Ресторан може пропонувати найкращі ціни на меню, уникаючи високих відсотків, що виплачуються стороннім сервісним платформам, що робить доставку більш привабливою для потенційних клієнтів.

4. Оптимізація часу доставки. Згідно з опитуванням, 73,4% клієнтів в Україні вважають швидкість обслуговування важливим аспектом при запиті доставки їжі [24]. Коли клієнти роблять замовлення через сторонні програми доставки їжі, призначені ними керівники доставки їжі можуть одночасно виконувати замовлення з кількох ресторанів. Іноді це може призвести до затримки замовлень та заплямувати репутацію ресторану. З іншого боку, водієві доставки потрібно менше часу для виконання замовлення, тому що запити клієнтів є унікальними для конкретного ресторану. Керівництво ресторану може безпосередньо призначити відповідального за доставку, як тільки замовлення буде готове, оптимізуючи таким чином час доставки та збільшуючи кількість запитів, що виконуються у визначені терміни.

5. Усунення розривів у спілкуванні. Для моделей, орієнтованих лише на доставку, єдиним джерелом прямого контакту з клієнтом є доставка замовлень прямо на порозі клієнта. Делегуючи цю відповідальність сторонньому постачальнику послуг, ресторан втрачає потенційні можливості взаємодії з клієнтами та залучення їх до роботи. Одна з переваг індустрії доставки їжі полягає в тому, що якщо ресторан вибере власну модель доставки, це усуне ризик, пов'язаний із сторонньою компанією з доставки. З моменту розміщення замовлення на їжу до її доставки єдиними людьми, які беруть участь у спілкуванні, є співробітники ресторану та клієнти.

Ресторан знаходиться у кращому місці, щоб підтримувати зв'язок з вашими клієнтами протягом усього циклу замовлення. Це полегшує збір відгуків клієнтів та спрощує впровадження необхідних змін.

Особисте спілкування покращує якість обслуговування клієнтів. Таким чином, використання власної системи доставки підвищує задоволеність клієнтів, запобігаючи потенційним пробілам у зв'язку із замовленнями та доставкою.

Сьогоднішня логістика полягає в інформації, отриманій з різних баз даних, які у різних ІТ-системах. Використання сучасних інформаційних систем стало необхідністю для всіх, хто займається ресторанним бізнесом і хоче ефективно функціонувати на ринку.

Ефективність функціонування ресторану «White Fox» безпосередньо залежить від швидкості, точності та своєчасності обміну даними як усередині цього підприємства між його складовими частинами (відділами, підсистемами тощо), так і поза ним, тобто взаємодія та обмін даними цієї організації зі службою доставки.

Для якісного вирішення таких проблем у ресторані «White Fox» є доцільним використання автоматизованої системи управління (АСУ).

Мета розробки для ресторану «White Fox»: проектування програмного комплексу, що сприяє оптимізувати та підвищити ефективність бізнес-

процесів, а також формування аналітичних звітів для подальшого аналізу ефективності діяльності служби доставки їжі.

У процесі розробки програмного модуля було поставлено завдання:

- проаналізувати інформацію про діяльність служби доставки;
- вибрати оптимальні засоби для розробки;
- розробити базу даних;
- розробити інтерфейс програмного продукту;
- реалізувати проект за допомогою програмних засобів;

Результатом виконання є створення програмного забезпечення для служб доставки в ресторані «White Fox».

Завданням інформаційної підсистеми є створення та видача правильної інформації, що допомагає приймати управлінські рішення.

Інформаційне забезпечення поєднує в собі систему впорядкування та кодування даних з інформацією, єдиних систем з документами та схем із потоками інформації, які є частиною організації, а крім того, методику побудови БД.

Технічне забезпечення включає комплект засобів, розроблених для роботи системи інформації та документи до цих засобів та технічних процесів.

До списку технічних засобів входять: різні моделі комп'ютерів; засоби для збору, накопичення, оброблення, а також інформаційної передачі та виведення; засоби для зв'язку та для передачі інформаційних даних; комп'ютерна техніка та обладнання для автоматичного зчитування інформаційних даних; матеріали для експлуатації та інше.

Завданням структурного аспекту є визначення логіки подання БД, цілісний аспект ідентифікує інструменти опису правильних станів БД, метою маніпулятивного аспекту стає визначення способу переходу з одного стану БД до іншого (модифікування даних), а також методика отримання інформаційних даних з БД.

Перейдемо до опису програмного забезпечення.

Front-end частина (сайт ресторану). Є повноцінним сайтом ресторану для замовлення їжі з наданою службою доставки меню.

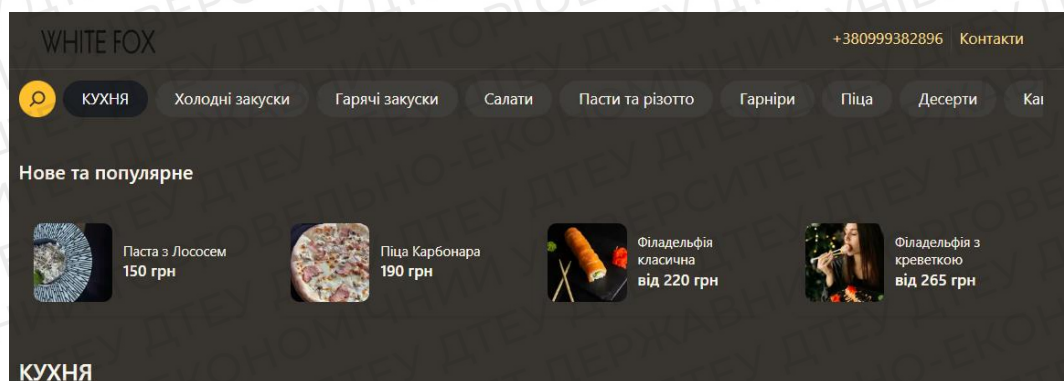
Для успішного функціонування необхідно створити базу даних, в якій слід розмістити таблиці з файлу base.sql. На різних хостингах бази даних створюються по-різному: за допомогою web-інтерфейсу, на запит адміністратора, командою SQL. Розміщення таблиць з бази файлу base.sql зручно проводити через панель управління phpMyAdmin, встановлену на переважній більшості хост-майданчиків. Налаштування з'єднання з базою даних здійснюється в конфігураційних файлах, в яких необхідно виставити адресу сервера MySQL (dblocation), ім'я бази даних (dbname), ім'я користувача (dbuser) та пароль (dbpasswd) [36].

Користувальницький інтерфейс ресторану складається з основних розділів:

- Про нас;
- Меню;
- Акції;
- умови оплати;
- Доставка;
- де купити?;
- Зворотній зв'язок;
- корзина покупок;
- Передплата email.

Загальний опис функціонування програми.

У цьому розділі докладно описано всі елементи та їх можливості. При заході на головну сторінку відвідувач побачить основний інтерфейс сайту ресторану White Fox (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Основний інтерфейс сайту ресторану «White Fox» [34]**

Після заходу на головну сторінку користувачеві буде доступне меню та каталог категорій продукції.

Натиснувши на посилання «Про нас», користувачу відкриється меню з доступними сторінками:

- Загальна інформація;
- Реквізити;
- Вакансії.

Back-end частина автоматизованої системи управління (АСУ) є системою управління підприємством, а також контентом сайту. Для успішного функціонування необхідно створити базу даних, в якій слід розмістити таблиці з файлу base.sql [31].

На різних хостингах бази даних створюються по-різному: за допомогою web-інтерфейсу, на запит адміністратора, командою SQL.

Розміщення таблиць з бази файлу base.sql зручно проводити через панель управління phpMyAdmin, встановлену на переважній більшості хост-майданчиків.

Налаштування з'єднання з базою даних здійснюється в конфігураційних файлах, в яких необхідно виставити адресу сервера MySQL (dblocation), ім'я бази даних (dbname), ім'я користувача (dbuser) та пароль (dbpasswd).

Інтерфейс користувача АСУ складається з основних розділів:

- Довідники



- Персонал
- Підприємство
- Замовлення
- CRM
- склад [42]

Функціонування програми:

При заході на головну сторінку менеджер потрапить на сторінку авторизації, де потрібно буде ввести його логін та пароль. У розділі довідник буде доступно 2 підрозділи (одиниці виміру та типи оплат). При переході на "Одиниці вимірювання" адміністратор побачить список доступних йому позицій. Після натискання кнопки "Додати" адміністратор зможе додати потрібну йому позицію.

Для редагування та видалення позицій потрібно натиснути на кнопку в таблиці, після натискання на яку з'явиться меню з доступними опціями. Після успішного або невдалого виконання операції з'явиться повідомлення. Далі у всіх розділах буде аналогічний функціонал з додавання та редагування позицій.

Розділ «Персонал – співробітники» дозволяє керувати профілями співробітників, містить у собі необхідну інформацію і людині. Розділ «Персонал – посади» дозволяє керувати списком необхідних посад та обмеженням прав доступу до різних розділів/ Розділ CRM – клієнти дозволяє керувати списком зареєстрованих клієнтів.

Таким чином, впровадження АСУ дозволить систематизувати обмін даними, регламентувати склад та форми подання даних, а також структуру інформаційних потоків у системі (інформаційних та командних зв'язків між суб'єктами служб у різних містах, а також інформаційний обмін між організаціями), значно підвищити точність та чіткість їх ведення, гарантувати їх безпеку, надавати повну взаємопов'язану інформацію з усіх суб'єктів. Все це призводить до злагодженої роботи співробітників

організації та багато разів збільшує ефективність функціонування підприємства в цілому.

У процесі автоматизації служби доставки їжі було розглянуто базу даних, яка дозволяє створювати таблиці даних, зберігати та обробляти велику кількість інформації, пов'язаної із громадським харчуванням. Така база даних може бути впроваджена у ресторані «White Fox», причому не лише для служб доставки їжі, а й інших структур

Таким чином аналіз показав, що на разі ресторан не викорисовує сучасні інструменти організаційної діяльності в Інтернеті, у зв'язку з відсутністю а систематичного підходу до обробки замовлень та надання послуг з доставки.



## РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СЛУЖБОЮ ДОСТАВКИ РЕСТОРАНУ «WHITE FOX», М. ІВАНО- ФРАНКІВСЬК

### 2.1. Обґрунтування втілення інноваційних методів організації роботи служби доставки в закладі

Ефективна організація роботи служби доставки — це та, яка виконує замовлення якомога швидше, не жертвуючи якістю їжі та не надто сильно накладаючи на працівників. Завдяки ефективній системі співробітники розуміють свою роль у процесі та мають інструменти, необхідні для швидкого виконання своєї роботи [18].

Реалізація деяких ключових стратегій може значною мірою допомогти досягти ефективного процесу доставки. Розробимо ряд рекомендацій для оптимізації роботи служби доставки в закладі «White Fox».

1. *Підібрати меню для доставки.* Деякі продукти перевозяться краще, ніж інші. Ймовірно, в ресторані є пункти меню, які готуються та упаковуються швидше, ніж інші. І деякі страви мають більшу націнку, ніж інші. Усі ці міркування слід враховувати при прийнятті рішення про те, які продукти включити в меню доставки. Завдяки тому, що продукти, що потребують найбільших витрат часу та праці, будуть доступні лише вдома, кухонний персонал скоротить час, допомагаючи кухні працювати більш гладко. У замовленнях на доставку необхідно вибирати страви з високою нормою прибутку. А створення меню лише з доставкою з продуктами, які краще підходять для подорожей, є безпрограшним для персоналу та клієнтів.

2. *Пріоритезувати замовлення.* Для замовлень на доставку необхідно врахувати час доставки на додаток до часу приготування їжі. Можна зіткнутися з випадками, коли встановлення пріоритету замовлення в закладі може розтягнути час очікування клієнта доставки більше ніж на годину, тоді як підготовка замовлення на доставку спершу додасть лише кілька хвилин

відвідувачам у ресторані. Тому хвляється потреба в стратегічному мисленні про пріоритетність замовлень, зваживши пріоритет на основі того, скільки часу знадобиться для виконання конкретних замовлень, як далеко відправляється доставка та як час очікування вплине на досвід клієнтів.

3. *Дозволити клієнтам планувати заздалегідь.* Багато клієнтів не подумують робити замовлення, поки не зголодніють, але деякі люди планують. Якщо надати їм можливість запланувати доставку заздалегідь, можна отримати перевагу. Багато систем онлайн-замовлень і сторонніх платформ доставки включають попереднє планування як функцію, тому ввімкнути цю опцію в більшості ресторанів легко. Попередні замовлення дозволяють виконати будь-яку підготовчу роботу завчасно, полегшуючи роботу на кухні під час найбільшої навантаженості. Вони також допоможуть точніше оцінити час для інших замовлень, які надходять. А для доставки, які здійснюють штатні водії, навіть можна спланувати більш ефективний маршрут, особливо якщо кілька попередніх замовлень для одного району міста прийти на той самий термін.

4. *Повідомляти своїх клієнтів про будь-які затримки.* Передбачити терміни доставки складно, оскільки в гру бере участь стільки факторів: кількість часу, необхідного для підготовки замовлення, завантаженість ресторану, відстань до місця доставки та рух вулиць у той час доби тощо. Багато систем онлайн-замовлень і сторонніх платформ доставки можуть допомогти, надаючи автоматичну оцінку доставки. У багатьох випадках вони добре послужать. Але щоразу, коли кухні чи водіям важко встигати, важливо оновлювати оцінку доставки вручну (якщо є можливість це зробити). Необхідно звертати увагу на те, як різні фактори впливають на час, необхідний для отримання замовлень, щоб краще оцінювати кошториси. І обов'язково пам'ятати про людський фактор: усім працівникам (включно з водіями) потрібні перерви, а також простір, щоб час від часу не робити помилки (таке трапляється). Дозволити трохи місця для цих факторів у розрахунках має вирішальне значення для підвищення ефективності роботи персоналу.

5. *Створити окрему стійку або зону прийому для водіїв.* Чим більше часу кур'єри проводять у черзі з клієнтами, тим менш свіжими будуть їхні товари. Прискорити процес отримання замовлень водіями, можливо, виділивши в ресторані зону лише для самовивозу замовлень. Як бонус, це не лише покращує досвід доставки; це також створює кращий досвід для клієнтів.

Крім того, це також запобігає тому, щоб водії ставали на шляху відвідувачів. Усе це допомагає підвищити не лише ефективність доставки, але й покращити враження від ресторане.

6. *Створювати робочі процеси, які мінімізують місце для помилок.*

Завантажені ресторани, як правило, почуваються хаотично. Ефективні ресторани можуть зменшити стрес під час найбільшої зайнятості, створивши чітко визначені робочі процеси. Кожного разу, коли надходить замовлення на доставку, необхідно, щоб усі співробітники знали, які кроки потрібно зробити та в якому порядку, щоб доставити цю доставку до дверей клієнта якомога швидше. І хоча людські помилки неминучі, можна налаштувати робочий процес таким чином, щоб залишати менше місця для помилок, забезпечуючи безперебійну роботу процесу якомога частіше. Наприклад, визначення чіткого процесу пріоритезації замовлень — хто несе відповідальність за визначення пріоритетності замовлення, за якими критеріями приймається таке рішення та як вони повідомляють про це відповідному персоналу — зменшує плутанину. Така ясність також може зменшити конфлікти між працівниками. Якщо співробітники не на одній сторінці, розбіжності можуть накопичуватися та вплинути на вашу загальну ефективність. Налаштування робочого процесу (або перегляд того, який є зараз) також є хорошою можливістю розглянути способи, як технології можуть полегшити життя вашого персоналу та підвищити ефективність. Технологічні системи, якими можуть пропонувати функції, які можуть заощадити час і роботу. Або можна використовувати кілька продуктів, які будуть служити краще, якщо налаштувати інтеграцію між ними.

7. *Використовувати відгуки від команди та клієнтів ресторану.* Люди, залучені до повсякденного виконання робочих стратегій, бачать різні сторони процесу доставки. Вони можуть запропонувати унікальне розуміння можливостей, які бачать для вдосконалення, і проблем, з якими вони мають справу. Частиною отримання відгуків співробітників є створення культури, у якій їм буде комфортно говорити. Рекомендується створити опитування, де вони можуть це зробити. І, звичайно, відгуки клієнтів тут такі ж важливі, як і в будь-якому іншому аспекті роботи ресторану. Запитувати постійних клієнтів безпосередньо про їхній досвід доставки і надсилати опитування клієнтам – незамінна практика підприємства, які прагнуть вдосконалитися.

8. *Відстежувати та аналізувати ефективність доставки.* Окрім відгуків, необхідно також почати відстежувати показники, які вимірюють ефективність доставки. Це може включати збір даних про середній час приготування кожного пункту меню (і наскільки він змінюється), а також про частоту помилок, які уповільнюють роботу. Дані можуть надати чітку картину поточної ефективності доставки та докази того, які стратегії суттєво сприяють досягненню більш ефективного процесу доставки з часом. Крім того, збір даних дає додаткову цінну інформацію, наприклад про те, які пункти меню є найпопулярнішими для клієнтів, які здійснюють доставку, і про які зазвичай ресторан отримує найкращі відгуки. Можна використовувати цю інформацію, щоб покращити меню доставки. Завдяки багатьом технологічним продуктам для ресторанів, доступним сьогодні — від POS-систем (точок продажу) до програмного забезпечення для онлайн-замовлень і сторонніх платформ доставки — можна отримати багато аналітичних даних про процес доставки.

Після проведення детального аналізу діяльності ресторану «White Fox» можна зробити висновок про те, що статус компанії знаходиться на досить високому рівні у існуючих клієнтів.

На основі переваг ресторану можна надати заходи щодо вдосконалення організації роботи служби доставки в компанії «White Fox», які допоможуть

залучити нових клієнтів і тим самим підвищити відвідуваність та збільшити прибуток від діяльності закладу.

Майбутніми напрямками роботи ресторану є:

- створення посади менеджера з організації служби доставки;
- пропонується укласти договір з одним із агрегаторів служб доставки.

Введення нової посади менеджера з організації служби доставки. Не можна недооцінювати роль працівника запропонованої посади у системі управління ресторану.

На етапі просування закладу дуже важливо підтримувати тенденцію розвитку доставки їжі. Нині цей момент дуже важливий, що ми і виявили це через аналіз ринку.

До обов'язків менеджера з організації служби доставки входить розробка стратегії розвитку служби доставки. Фахівець формує чітке завдання аналізу клієнтської бази, формування пропозиції, створення необхідних заходів щодо покращення роботи служби.

Менеджер з організації служби доставки перебуває у підпорядкуванні комерційного директора, щоб уникнути навантаження генерального директора ресторану. Перед запуском нової організаційної структури необхідно розрахувати витрати коштів у устаткування робочого місця менеджера з організації служби доставки.

Метою проекту було створення служби доставки їжі з ресторану «White Fox».

Затребуваність подібних послуг обумовлена тим, що часто люди хочуть смачно поїсти, але не хочуть або не можуть піти для цього в ресторан. Крім того, послуга може мати попит при організації різних заходів корпоративного типу, рідше – сімейного. Тому пропонуємо оновлену організаційну структуру ресторанного закладу:

- 1 Генеральний директор
- 2 Адміністратор
- 3 Головний бухгалтер

- 4 Зав. виробництвом
- 5 Комерційний директор
- 6 Експедитор
- 7 Менеджер з організації служби доставки
- 8 Технічний персонал
- 9 Шеф-кухар
- 10 Офіціанти
- 11 Кухарі

Перед запуском нової організаційної структури необхідно розрахувати витрати коштів у устаткування робочого місця менеджера з організації служби доставки. Опис типового робочого місця офісного співробітника визначення витрат наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Кошторис на обладнання типового робочого місця

Показник	Значення показника	Ціна	Примітка*
Площа робочого місця	Мінімум 4 кв.м.	-----	Виходячи з цього показника розраховується максимально допустима кількість робочих місць у кожному робочому приміщенні
Освітленість	Достатньо загального освітлення	-----	Для деяких робочих місць може бути потрібне додаткове місцеве освітлення
Необхідні меблі	Стіл	5 тис. грн.	
	Стілець – 1 шт.	3 тис. грн.	
	Тумба	3 тис. грн.	
	Шафка для документів	4 тис. грн.	
Необхідне обладнання	Комп'ютер	10 тис.грн.	
	Телефон	2 тис. грн.	
	Принтер	15 тис. грн.	Загального використання для декількох приміщень
	Ксерокс	200 грн.	
Папки	200 грн.		
Разом		27000	

Джерело: складено автором на основі [34]



Витрата обладнання 1-го робочого місця – 27000 грн.

Крім того, заробітна плата менеджера становитиме 15 тис. грн. на місяць, всього на рік витрати становитимуть:

$$15 * 12 = 160 \text{ тис. грн.}$$

Усього витрат:

$$160 + 29,843 = 187 \text{ тис. грн.}$$

У загальному вигляді економічна ефективність заходів визначається за формулою 2.1:

$$E = P - B \quad (2.1)$$

де P – вартісна оцінка результатів здійснення заходу за розрахунковий період;

B – вартісна оцінка витрат на здійснення заходу за розрахунковий період.

Таблиця 2.2

**Витрати на втілення рекомендацій щодо вдосконалення організації служби доставки ресторану**

Проблеми підприємства з погляду організації служби доставки	Заходи щодо вдосконалення обслуговування	Витрати, тис. грн.
Висока завантаженість комерційного директора	створення посади менеджера організації служби доставки	з 187.00
Втрата клієнтів	пропонується укласти договір з одним із агрегаторів служб доставки	з 2640

Джерело: складено автором на основі [44]

За заходами, запропонованим у цьому дослідженні, визначається величина поточного (річного) ефекту.

За рахунок високого завантаження керівника частина клієнтів не змогли отримати послуги з доставки, внаслідок чого їх було втрачено. Функціонує агрегатор служби доставки їжі наступним чином:

- споживачі переглядають списки різноманітних ресторанів із онлайн-меню;
- споживач розміщує замовлення та надсилає, а онлайн-агрегатор отримує замовлення та пересилає його в ресторан;
- ресторан готує замовлення, запаковує та відправляє.

Доставку замовлень можуть здійснювати онлайн-агрегатори та ресторани. Для споживачів це насамперед можливість економити час і гроші завдяки цілодобовому обслуговуванню, вибору та можливостям і порівнювати ресторани.

Онлайн агрегатори дозволяють записувати дані про поведінку клієнтів, відгуки, рейтинги ресторанів, дають можливість отримувати зворотний зв'язок від клієнтів (табл. 2.3).

Розглянемо переваги та недоліки співпраці з агрегаторами доставки.

Таблиця 2.3

### Порівняльна характеристика служб доставки

	Переваги	Недоліки
Агрегатори	Легкий старт Розкрутка послуги Додатковий дохід Хороший варіант для мереж та франшиз	Комісія сервісу Непостійний потік замовлень Відсутність контролю кур'єрів
Своя доставка	Вища маржинальність Контроль роботи кур'єрів та якості сервісу Хороший зворотний зв'язок із клієнтами	Налаштування логістики Витрати на кур'єрів та транспор Вимагає великих вкладень для доставки у віддалені райони місцевості Додаткові витрати на рекламу доставки

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [38]

Принципи роботи агрегаторів перетинаються: вони одержують замовлення від клієнтів, передають їх ресторанам та призначають своїх кур'єрів, які виконують доставку.

Агрегатори повністю беруть на себе підготовку кур'єрів, вони не лише навчають їх, а й пояснюють логістику, забезпечують єдину уніформу та заохочувальну систему бонусів. За їхньою роботою ретельно стежать, тому працівники сервісів намагаються вчасно доставляти замовлення.

Результат: середній час доставки страв через "Glovo" 40-45 хвилин, з них 25-30 хвилин займає приготування страви в ресторані та шістьнадцять - безпосередньо доставка. Основний показник, за який зараз борються сервіси,

- зниження click-to-eat: часу від замовлення їжі до моменту її доставки. Чим менший цей показник, тим більше людей замовляють їжу. Співпраця із сервісом вигідна закладам, оскільки вона генерує додаткові замовлення. Ресторанам не доводиться вкладатись у маркетинг, логістику та клієнтську підтримку. За рахунок укладання договору з агрегатором транспортні витрати скоротяться. Комісія агрегатора становитиме 20% обсягу замовлень, тобто. при зростанні замовлень до 200 (на основі середніх показників кількості замовлень через сервіс). При цьому знизяться витрати на транспорт, кур'єрів, логістику, рекламу до 30% на замовлення. Загалом запропоновані рекомендації щодо вдосконалення організації служби доставки в ресторані мають високу ефективність.

## **2.2 Обґрунтування перспектив реалізації запропонованих заходів**

Збільшення продажів є однією з найбільших переваг для закладів ресторанного типу, якщо вони розширюється до служби доставки. З більшою кількістю клієнтів, вищі шанси на збільшення прибутку з кожним замовленням, а також ріст кількості майбутніх візитів. Аналіз галузі та регіону показує наявність значного інтересу до подібних послуг з боку потенційних клієнтів. Розташування ресторану в Івано-Франківську як сучасному молодіжному місті забезпечує обсяг цільової аудиторії. Однак, через те, що ринок доставки їжі ще слабо охоплений (насамперед, конкурентами), потрібні зусилля щодо просування даного типу послуг. Загалом пропозиції за рівнем ризику можна характеризувати як середній. За рівнем інтересу для інвестора – як високий. Основним інструментом застосування рекомендацій є інтернет-сайт із розміщеними на ньому меню. Передбачена можливість замовлення їжі як через сайт, так і за безкоштовним номером гарячої лінії.

Сайт інтегрований з CRM-системою для забезпечення оперативної взаємодії диспетчера та кур'єрів. Доставка здійснюється кур'єрами компанії

протягом максимум 1,5 години (у години пік) з моменту замовлення, з яких 0,5 години передбачені на приготування страви, решта часу – на логістику. Просування послуг проекту здійснюється як за допомогою власного сайту, так і за допомогою листівок, які розповсюджуються у закладах-партнерах. Також періодично проводяться іміджеві рекламні акції на радіо з розіграшем подарункових купонів з балами, які можна використовувати для замовлення їжі. Додатковий ефект створюється за допомогою фірмової реклами, розміщеної на автомобілях кур'єрів. Також передбачено винагороду за рекомендацію: акції «Приведи друга та отримай бонусні бали у подарунок». Таким чином передбачається вийти на плановий обсяг продажів до третього року реалізації проекту. При залученні партнерів складнощів не передбачається. Переваги співробітництва є очевидними, особливо для закладів без власної служби доставки. Аргументація вибудовується, виходячи з того, що проект залучає додаткових клієнтів і в жодному разі не знижує трафік відвідувачів самого закладу; крім того, додаткові клієнти не створюють навантаження на зал обслуговування та його персонал.

Для ресторану з власною службою доставки, мотивація досить очевидна. Клієнти, які замовляють їжу додому або офісу, можуть дізнатися про компанію тільки через корпоративний сайт; у разі співпраці клієнти отримують додаткову можливість дізнатися про заклад. У той же час, оскільки доставка їжі не є основним напрямом діяльності для партнерів, штат кур'єрів зазвичай невеликий, що призводить до затримок у доставці. Співпраця повністю вирішує цю проблему. Важливим моментом є використання партнерів у просуванні, наприклад для розміщення рекламних листівок на столиках закладу. Основним аргументом тут є пряма зацікавленість у розвитку власної служби доставки. Можливе також проведення спільних рекламних заходів. Собівартість послуг складається з постійних, змінних витрат, фонду оплати праці та амортизації обладнання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Постійні витрати

Найменування	Сума в міс. грн.
Реклама	10000
Телефон и интернет	1000
Амортизація	7700
Коммерційні витрати	5000
Управлінські витрати	5000
Разом	28000

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [32]

Передбачено зміну сезонності з піками попиту у грудні-січні. Підвищення попиту викликано тим, що холодна погода не сприяє походам у ресторани, а також наявністю державних свят, протягом яких люди зазвичай витрачають більше грошей, ніж зазвичай. Спад припадає на період літніх відпусток, коли частина потенційних клієнтів знаходиться за межами міста, а інша частина знижує витрати для того, щоб накопичити на відпочинок або відновити накопичення після нього. Оцінка ефективності налагодження роботи служби доставки проводиться на основі аналізу інтегральних показників, прийнятих у світовій практиці інвестиційного менеджменту. При умові співпраці з агрегаторами доставки та створенні відповідного програмного забезпечення, можна розрахувати інтегральні показники.

Основні показники ефективності проекту наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Інтегральні показники впровадження пропозицій щодо вдосконалення управління службою доставки**

Показник	Частка
Ставка дисконтування (r), % 2	20%
Ставка дисконтування (r-міс), %	1,531%
Термін окупності (PP), міс. 17	17
Дисконтований термін окупності (DPP), міс.	20
Коефіцієнт рентабельності (ARR), %	10,30%
Внутрішня норма прибутку (IRR), %	6,78%
Індекс доходності (PI)	2,70

Джерело: складено автором на основі [36]

Ставка дисконтування, встановлена лише на рівні 20%, відповідає запровадження нового технологічного продукту на слабо дослідженому ринку. Досить високий рівень пов'язаних із нею показників говорить про те, що проект відрізняється стабільністю та інвестиційною привабливістю. Зокрема індекс прибутковості –  $2,7 > 1,0$ .

Рентабельність інвестицій відносно невисока, проте з огляду на те, що проект не обмежений у часі, це надзвичайно прийнятний показник. Показник чистого дисконтованого доходу (NPV) значно перевищує інвестиційні витрати, що також свідчить про перспективність налагодження роботи служби доставки в ресторані.

Підсумовуючи все сказане, можна зробити однозначний висновок про високий потенціал розвитку ресторанного підприємства за умови налагодження роботи служби доставки.

## ВИСНОВКИ

Дослідження особливостей організації служби доставки ресторанного підприємства «White Fox» показало, що правильно налаштована система управління може бути визначальною у досягненні успіху в розвитку підприємства і впливати на отримання значних доходів та закріплення позицій на ринку.

На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз споживчих переваг і динаміки ринку дає підстави припустити, що в сучасних підприємств громадського харчування зараз є чудова можливість отримати перевагу над конкурентами за рахунок організації доставки страв. Подібні ініціативи вже показали свою рентабельність на інших ринках.

2. Для аналізу ефективності діяльності використовувалися такі інструменти, як SWOT-аналіз, порівняльний аналіз іміджу ресторану спостереження за діяльністю ресторану протягом тривалого періоду. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони закладу «White Fox» та на їх основі сформулювати основні напрямки, за якими «White Fox» необхідно розвиватися. Також він допоміг визначити, чи конкурентні переваги «White Fox», на яких необхідно робити акцент, а також дав можливість припустити, на що слід зробити особливий акцент і які нововведення внести, щоб посилити конкурентну перевагу в тій чи іншій галузі.

2. Недоліки в організації роботи служби доставки в закладу «White Fox»: Високий рівень завантаження комерційного директора через відсутність спеціальної служби доставки; високі витрати забезпечення доставки готових страв замовникам. У зв'язку з цим було розроблено низку пропозицій, спрямованих на підвищення рівня доходів, підвищення якості

обслуговування відвідувачів, формування та стимулювання лояльності гостей ресторану.

3. Майбутніми напрямками роботи закладу «White Fox» є: створення посади менеджера з організації служби доставки; розробка автоматизованого програмного забезпечення для управління організацією доставок; укладання договору з одним із агрегаторів служб доставки.

4. Ефект від реалізації описаних пропозицій буде виключно позитивним, і принесе як матеріальний дохід закладу «White Fox» та його співробітникам, так і нематеріальні переваги, у вигляді позитивних оцінок у системі відгуків, загального підвищення якості обслуговування тощо, що означає досягнення мети написання цієї роботи.

5. За результатами розрахунків можна дійти втішного висновку, що рентабельність замовлень у результаті заходів зросте на 10,30%, що за умов слабкої економіки, внаслідок війни, є непоганим результатом.

Загалом запропоновані рекомендації щодо вдосконалення організації служби доставки закладу «White Fox» мають високу ефективність.

Таким чином, «White Fox» має прагнути реалізувати описані в роботі пропозиції, щоб посилити свої конкурентні переваги, підвищити рівень своїх продажів за рахунок власних заходів щодо вдосконалення організації роботи служби доставки.

Отже, рекомендації щодо вдосконалення організації роботи служби доставки в рамках стратегії розвитку підприємства матиме позитивний ефект для лаунж-бару «White Fox». Вище наведені рекомендації при умові комплексного впровадження вимагають чимало часу, але проведуть до прориву в збільшенні замовлень в ресторанному закладі «White Fox» та отриманні прибутку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бідняк М. Н. Організація управління : навч. посібник. Київ : А.С.К., 2018. 173 с.
2. Близнюк С. В. Менеджмент ресторанних закладів: проблеми становлення та розвитку. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2018. – 400 с.
3. Бовш Л., Комарніцький І., Приходько О. (2022). Фулфілмент цифрового маркетингу у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, Том 5, № 1 . URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/260872/257426>
4. Богиня Д. П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили : Зб. наук. пр. / Відп. ред. Д.П. Богиня. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2017. 188 с.
5. Богомолова В. В. Аудит на підприємстві // Матеріали VII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених «Соціально-Економічний розвиток України. Європейській вибір». – Мелітополь: МІДМУ ГУ «ЗІДМУ», 2019. – Ч. 2. – С. 60-62.
6. Богомолова В. В. Організація управління діяльністю підприємства ресторанного типу //Матеріали // Матеріали XV Міжнародної наукової конференції молодих науковці «Наука і вища освіта». У 3 ч. / м. Запоріжжя, 17-18 травня 2019 р. – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2010. – Ч. 2. – С. 54-55.
7. Будько С. Менеджмент у комерційній структурі: проблеми підготовки професійної адаптації // Маркетинг в Україні. №4. – 2019. – С. 66-67.
8. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2019. – 403 с.
9. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. / [Н.Р. Нижник, С.Д. Дубенко, В.І. Мельниченко та ін.] ; за заг. ред. Н.Р. Нижник. – К. : Вид-во УАДУ, 2017. – 164 с.

9. Длігач А. В. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність // К.: КНЕУ– 2017. – №2. – С. 24-29.
10. Длігач А. В. Інтеграційні стратегії у системі ресторанного закладу //Маркетинг в Україні. – №3. – 2010. – С. 9-11.
11. Длігач А. В. Маркетингова діяльність // Маркетинг в Україні. – №5. – 2019. – С. 46-49.
12. Дороніна М. Б. Фактори ефективного використання людських ресурсів підприємства // Бізнесінформ. – 2009. – № 9-10.
13. Економічний аналіз: Навч. посібник / колектив авторів ; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2018. 556 с.
14. Залознава Ю. С. Управління персоналом: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія / НАН України. – Донецьк, 2015. – 380 с.
15. Житник О. Є. Плюси і мінуси дослідницького ринку: результати 2010: // Маркетинг в Україні. – №5. – 2019. – С. 12-16.
16. Іляшенко А. Х. Проблеми конкурентоспроможного розвитку підприємництва в Україні // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2017. – №8. – С. 103-106.
17. Іляшенко А. Х. Організаційні засади управління діяльністю підприємства //Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2019. – № 6. – С. 110-113.
18. Іляшенко А. Х. Теоретичні основи менеджменту // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2019. – № 5. – С. 106-111.
19. Кадровий потенціал [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dolche-vitakrs.ua/index.php/upravlenie-personalom/kadroviku/5042>
20. Кадровий потенціал: поняття, склад, структура, цілі [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://studbooks.net/1397340/menedzhment>
21. Клімова І. Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 5. – С. 115-118.

22. Конопляникова М. А. Відділ менеджменту в структурі організації: призначення, функції і завдання // Маркетинг в Україні. – 2013. – №1. – С. 48

23. Ларіна Я. С., канд. екон. наук. Дослідження чинників макросередовища як передумова обґрунтування маркетингових стратегій підприємств АПК // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3. С. 164-166.

Лаунж-бар «White Fox» - сторінка в Instagram [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.instagram.com/white.fox/>

24. Лирик І.В., Кудирко О.В. Маркетингові дослідження: кейси та ситуаційні вправи. Практикум. Київ. КНЕУ. 2018, 313 с.

25. Лотиш О.Я. Сегментування ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 24(1). С. 120-124

26. Лукашова Л.В. Стратегія розвитку підприємств ресторанного господарства при вищих навчальних закладах : дис. канд. екон. наук. Київ: Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 205 с.

27. Макаренко Т. І. Планування діяльності підприємства ресторанного типу. – К.: ЦУЛ, 2020. – 384с.

28. Макущенко Л. І. Статистичний моніторинг розвитку малого й середнього бізнесу в Україні // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 6. – С. 161-163.

29. Міжнародний інститут менеджменту та державного управління [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://midagu.ru/seminar/3873>

30. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2015. — № 11. — С. 194-197.

33. Офіційний сайт Державної служби статистики України - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://whitefox.postershop.me./](https://whitefox.postershop.me/)

34. Офіційний сайт підприємства «White Fox» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.instagram.com/white.fox/>

35. Позняк О.В. Персонал ресторанних підприємств. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Умань, 28-29 жовтня 2021. С. 229-232.

36. Полторак К.А. Маркетингова комунікаційна діяльність виробників планшетних комп'ютерів в мережі Інтернет: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.ек. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / К.А. Полторак. – Київ, 2016. – 26 с.

37. Попова Н.В., Белєвцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства// Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 29. – 2017. – С. 359 – 363.

38. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : Підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 365 с .

39. Потапенко Н. О. Автоматизована система маркетингу: навч. посіб. Київ : КДНЕУ, 2017. 139 с.

40. Практичні матеріали підприємства: Форма №1 «Баланс»; Форма №2 «Звіт про фінансові результати».

41.. Професійний відбір. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://parentalnotes.com/?page\\_id=3145](http://parentalnotes.com/?page_id=3145)

42. П'ятницька Н. Автоматизована інформаційна система менеджменту громадського харчування: навч. посіб. Київ : КДНЕУ, 2000. 139 с.

43. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія. Київ : КНТЕУ, 2007. 465 с.

44. Ромашко І. Г. Інструменти дослідження якості ресторанних послуг: Київ : Маркетинг і реклама. – № 1 (101). – 2009. – С. 38-44.

45. Савицька Н.Л., Прядко О.М. Управління попитом : навч.-метод. посібник . Харків : ХДУХТ, 2016. 197 с.

46. Савчук А.М. Дослідження джерел інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. №4. С.95-104.

47. Сайт адміністрації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://.gov.ua/news.asp>

48. Туризмологія: концептуальні засади сфери гостинності : монографія / В. К. Федорченко В. С. Пазенок, О. А. Кручек. Київ : ВЦ Академія, 2016. 368 с.

49. Туристичний та ресторанний сервіс - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g1602200.html>

50. Управління якістю обслуговування в мережах NGN [Текст] / Л. Н. Беркман, О. Г. Варфоломеєва, А. Г. Захаржевський, [та ін.] // Телекомунікаційні та інформаційні технології. 2020. № 2. С. 4–12

51. Формування кадрового потенціалу організації [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/6008820>

52. Шиліпук О.Я Сучасні інструменти управління персоналом [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.nauka.com/3\\_SND/58123](http://www.nauka.com/3_SND/58123)

53. Щекін Г. В. Основи кадрового менеджменту : Посібник. Київ : МАУП, 2015. 288 с.

54. Яковенко О. М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Вісник УАДУ. 2015. № 2. С. 113-124.

55. Яковенко О.М. Сучасна кадрова політика ресторанного підприємства: регіональний аспект. Вісник УАДУ. 2012. № 3. С. 5-9.

# ДОДАТКИ





Рисунок А.1. Підприємства Івано-Франківської області та їх частка в загальнодержавних показниках, 2022 [18]

**Функції  
процесу  
управління  
,рестораном  
підприємством**

1. Планування - постановка цілей, розробка правил і послідовних дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому.
2. Організація - постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих
3. Керівництво - вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників.
4. Контроль - встановлення відхилень від вимог за кількістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленням стандартам, нормам.
5. Регулювання - коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності.

Рис. Б.1. Функції процесу управління ,рестораном підприємством [23]





Рис. В.1. Основні світові тенденції в розвитку закладів ресторанного господарства [19]

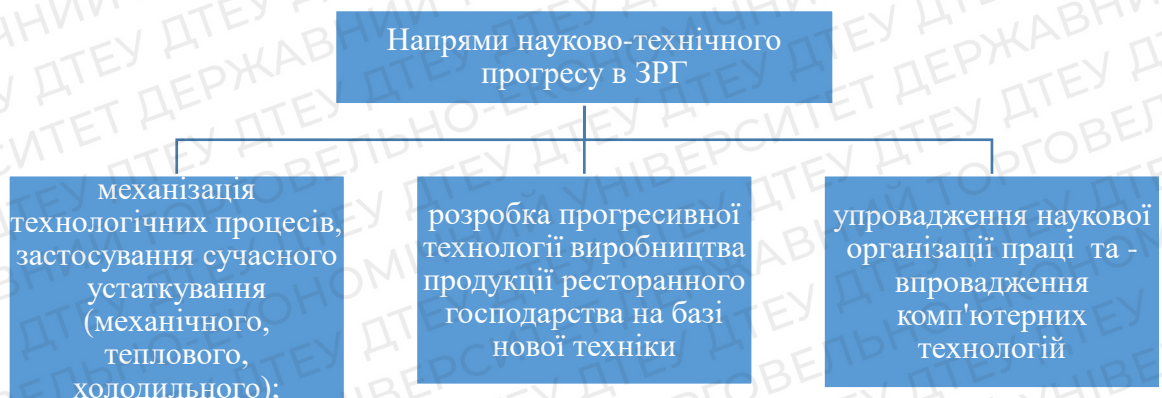


Рис. В.2. Основні напрями науково-технічного прогресу в закладах ресторанного господарства [25]

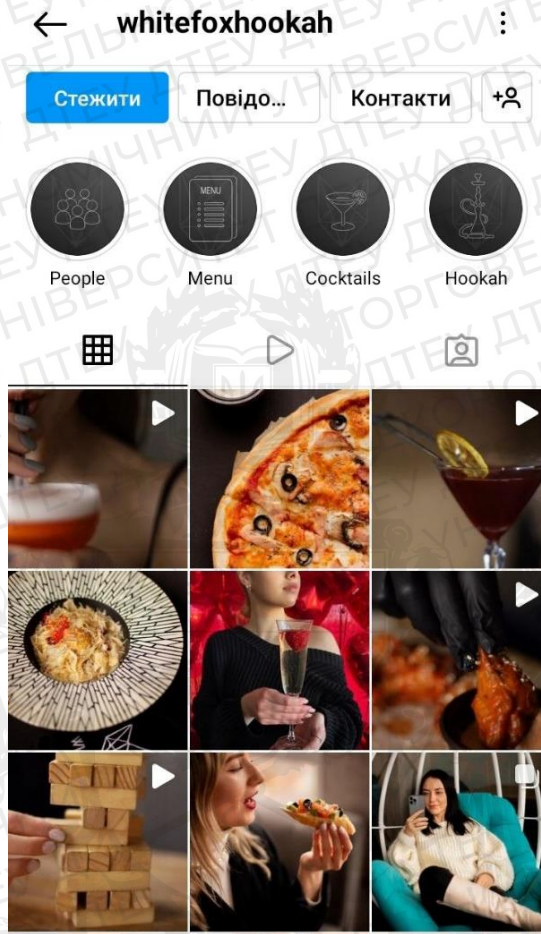


Рис. Г.1. Сторінка лаунж-бару «White Fox» в соціальній мережі Instagram