

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

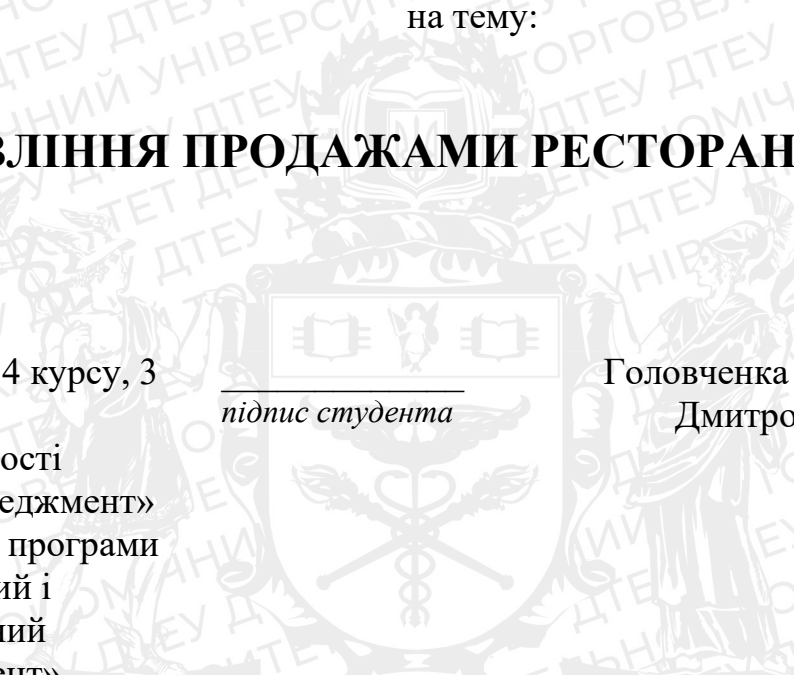
на тему:

### УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ

Студента 4 курсу, 3  
групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Готельний і  
ресторанний  
менеджмент»

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

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

  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Головченка Михайла  
Дмитровича

Романчук Людмила  
Дмитрівна

Ткачук Тетяна  
Михайлівна

Київ 2023

**Державний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 Менеджмент»  
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” 2022 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

**ГОЛОВЧЕНКУ МИХАЙЛУ ДМИТРОВИЧУ**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**Тема випускної кваліфікаційної роботи:** Управління продажами ресторанної мережі ТОВ «ilMolino».

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

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року**

**3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:**

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління продажами ресторанної мережі.

*Об'єкт дослідження* – процес управління продажами мережі ресторанів ТОВ «ilMolino».

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні засади управління продажами ресторанної мережі.



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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «ILMOLINO»

1.1. Аналітичні основи дослідження ресторанної мережі

1.2. Моніторинг управління продажами ресторанної мережі

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «ILMOLINO»

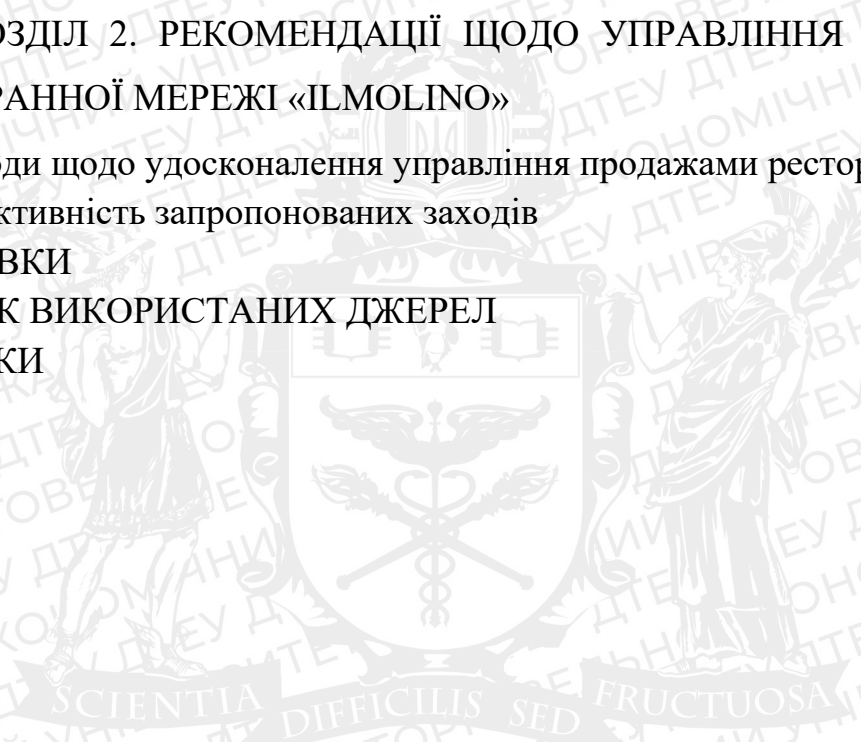
2.1. Заходи щодо удосконалення управління продажами ресторанної мережі

2.2. Ефективність запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



## 5. 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	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 р.- 02.03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02.03.2023 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	02.06.2023	02.06.2023
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023	03.06.2023
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії		
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «20» листопада 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Романчук Л.Д.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

8. Гарант освітньої програм

\_\_\_\_\_ Ткачук Т.М.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

9. Завдання прийняв до виконання студент

\_\_\_\_\_ Головченко М.Д.  
(підпис студента) (прізвище, ініціали)



10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи  
**Випускна кваліфікаційна робота студент**

*Студент М.Головченко виконав випускну кваліфікаційну роботу на тему: Управління продажами ресторанної мережі ТОВ «ilMolino» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.*

*У випусковій кваліфікаційній роботі студентом опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методичні основи та розроблено практичних рекомендацій щодо управління продажами ресторанної мережі.*

*На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження моніторингу управління продажами ресторанної мережі ТОВ «ilMolino».*

*За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню управління продажами ресторанної мережі.*

*Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.*

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

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

*(підпис, дата)*

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Ткачук Т.М.**

*(прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Бойко М.Г.**

*(прізвище, ініціали)*

« \_\_\_\_\_ » 2023 р.

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «ILMOLINO».....	10
1.1. Аналітичні основи дослідження ресторанної мережі.....	10
1.2. Моніторинг управління продажами ресторанної мережі.....	15
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «ILMOLINO».....	26
2.1. Заходи щодо удосконалення управління продажами ресторанної мережі.....	26
2.2. Ефективність запропонованих заходів.....	31
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	46

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA



## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах поглиблення трансформаційних процесів в економіці України основним завданням керівників підприємств ресторанного господарства є ефективне управління їх діяльністю з метою забезпечення прибутку, формування якого безпосередньо залежить від рівня витрат.

Для збереження своїх позицій у конкурентному середовищі сучасні суб'єкти господарювання у сфері досліджень намагаються знайти оптимальне співвідношення витрат і доходів, знизити витрати при збереженні якості приготованих страв та належного обслуговування, зокрема, послуг громадського харчування, які активно впроваджуються рестораторами в діяльність підприємницьких структур. Про це свідчить кількість підприємств харчування та напоїв, яка становить 5928 одиниць, з них 87% – суб'єкти господарювання, які надають послуги ресторанного бізнесу. Проте наявність інфляційних процесів, невизначеність та мінливість зовнішнього середовища значно ускладнюють динамічний розвиток підприємств ресторанного бізнесу.

Продажі є одним з ключових показників в управлінні ресторанною мережею, оскільки напряму впливають на дохід ресторану та безпосередньо на прибуток. Тому від ефективного управління продажами залежить загальна ефективність роботи ресторанної мережі. Доволі часто, в сучасних ресторанах цій темі приділяють досить мало уваги або взагалі не приділяють.

Подолання економічних перешкод можливе за умов використання сучасних методів управління витратами на основі структурованої актуальної обліково-аналітичної інформації, генератором якої є система управлінського обліку та аудиту.

Аналіз побудови системи бухгалтерського обліку на підприємствах ресторанного господарства свідчить про недостатній рівень її орієнтації на управлінський аспект, що призводить до формування неповноцінного інформаційного забезпечення вирішення завдань внутрішнього (операційного) аудиту та процесу Прийняття управлінських рішень. Це актуалізує наукові

дослідження щодо розробки концептуальних засад організації та методології обліку та аудиту витрат для підвищення ефективності та ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства, визначення перспектив її розвитку відповідно до обрана стратегія.

Окремі теоретичні, методологічні та практичні аспекти обліку витрат та аудиту з урахуванням управлінських аспектів знайшли відображення у працях вітчизняних та зарубіжних вчених С. Голова, З. Гуцайлюка, М. Вахрушиної, Т. Карпової, Л. Нападовської, С. Ніколаєва, І. Садовська, Т. Сльозко, В. Сопко та ін. Проблеми організації обліку витрат на підприємствах ресторанного господарства досліджували у своїх наукових працях А. Гринько, С. Король, П. Куцик, В. Оспіщев, О. Столяренко, І. Чернікова, О. Чумак, Л. Янчева.

Саме тому, надзвичайна актуальність і недостатня розробленість даної проблеми у сучасній науці зумовила вибір нашої теми дослідження: **«Управління продажами ресторанної мережі на прикладі ресторанної мережі «ilMolino»»**.

**Мета роботи** – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління продажами ресторанної мережі.

**Об'єкт дослідження** – процес управління продажами ресторанної мережі «ilMolino».

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні засади управління продажами ресторанної мережі.

**Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:**

- дослідити аналітичні основи дослідження ресторанної мережі «ilMolino» на українському ринку послуг;
- провести моніторинг управління продажами ресторанної мережі»;
- навести заходи щодо удосконалення управління продажами ресторанної мережі;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

**Методом дослідження** є описово-аналітичний метод, що полягає у зібранні та упорядкуванні матеріалу.



**Структура та обсяг.** Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел з 32 од. та додатків. Основний текст викладено на 39 сторінках.



## РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «ILMOLINO»

### 1.1. Аналітичні основи дослідження ресторанної мережі

Мережа піцерій ТОВ «ilMolino» була заснована в грудні 2010 року. В ТОВ «ilMolino» піца готується в неаполітанській печі на дровах. У меню 20 видів італійської піци – від класичної «Маргарити» до фірмової та надзвичайно популярної «Боскайоли», а місцевий Піцайола готує унікальну солодку піцу – «Dolce Pizza». Також можна замовити пасту, салати з морепродуктів, м'ясні та рибні страви, приготовані в духовці на відкритому вогні, італійські десерти. Піца випікається за традиційними італійськими рецептами, а інгредієнти найвищої якості доставляються безпосередньо з Італії. Дослідження прикладних аспектів стратегічного менеджменту проводяться з використанням мережі ресторанів італійської кухні.

У Києві працюють два ресторани цієї мережі ресторанів, а саме:

1. Ресторан ТОВ «Іль Моліно» в ТЦ DreamTown 1 на Оболонському проспекті, 1б;
2. ТОВ «Ресторан «Іль Моліно» в ТЦ DreamTown 2 на Оболонському проспекті, 21б.

Концептуально мережа ресторанів ТОВ «ilMolino» – український ресторан з італійською кухнею та сучасним підходом до обслуговування клієнтів.

Загальні відомості про компанію – предмет дослідження представлені в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Загальна інформація про підприємство – об'єкт дослідження

№	Ознаки	Характеристика
1.	Назва підприємства	Мережа ресторанів ТОВ «Іль Моліно»
2.	Місце знаходження (юридична адреса)	02000 м. Київ, Оболонський проспект 21б
3.	Дата створення	05.12.2010 р
4.	Форма власності	приватна
5.	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю



## Продовження таблиці 1.1

6.	Основна сфера діяльності	Ресторанне господарство
7.	Величина активів, тис. грн.	7695,00
	у т.ч. частка необоротних активів (%)	61,00
	частка оборотних активів (%)	39,00
8.	Чисельність персоналу	49 осіб
9.	Тип організаційної структури (лінійнофункціональна, функціональна, матрична, проектна, процесна)	Лінійно-функціональна
10.	Місія підприємства (вказати за умови їх формальної наявності в документації підприємства)	Місія ресторану: Аби кожен, хто завітав до нас повернувся. Ми слідкуємо за якістю продуктів, приготуванням страв, атмосферою і обслуговуванням. Ми знайомимо гостей з італійською кухнею.
11.	Стратегічні цілі підприємства (вказати за умови їх формальної наявності в документації)	формування потреб та стимулювання збуту ресторанних продуктів; збільшення обсягу товарообігу та прискорення обіговості ресторанних продуктів; пропаганда позитивного досвіду та традицій фірми з метою спонукання споживача звернутися до ресторану; намагання зробити даного споживача постійним клієнтом ресторану; формування образу надійного партнера.

Видами діяльності (об'єктом, напрямком) мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» згідно зі Статутом є: виробництво харчових продуктів; виробництво напоїв; виробництво та реалізація продуктів громадського харчування; комерційно-закупівельна та брокерська діяльність; ресторанне обслуговування населення; організація та проведення заходів, тихих вечорів, розважальних програм; торгівля супутніми товарами.

Метою діяльності підприємства є пропонування покупцям (споживачам) широкого асортименту якісних товарів за розумними, економічно обґрунтованими цінами, що відповідають вимогам співвідношення ціни та якості товарів. Досягти цієї мети можна лише за умови дотримання компанією та її постачальниками вимог чинного законодавства України.

Взаємовідносини підприємства з постачальниками базуються на вимогах до якості пропонованих товарів, етичності ділових відносин і договірних зобов'язаннях. Компанія прагне до гармонійного розвитку бізнесу і в своїй роботі

спирається на взаємовигідну співпрацю з партнерами, впровадження передових технологій і світовий досвід організації роздрібної торгівлі.

Фактори економічного середовища необхідно постійно оцінювати, оскільки економічна ситуація впливає на корпоративні цілі та їх досяжність. Це рівень інфляції, міжнародний платіжний баланс, рівень зайнятості, корпоративні кредитні ставки тощо. Кожен із цих факторів може становити загрозу або нову можливість для компаній. Тому коливання курсу долара відносно інших валют може призвести до придбання або втрати великих сум грошей. Такий фактор як демографічний фактор є одним з найважливіших соціальних чинників, що впливають на економічну безпеку ТОВ «ilMolino».

Якщо оцінювати, наскільки демографічні зміни в Україні впливають на компанію, то можна сказати, що цей фактор мало впливає на діяльність компанії. Це пояснюється тим, що цей фактор тісно пов'язаний з економічним фактором і має більший вплив на досліджуване підприємство.

Організуючи діяльність мережі ресторанів ТОВ «ilMolino», не можна нехтувати соціальним простором, у якому вона відбувається. Це в першу чергу позначається на сформованих у суспільстві цінностях і традиціях. На цій основі базується стандарт поведінки, який виражається як в «індивідуалістичному» організаційному підході, так і в «сімейному» підході.

Серед зовнішніх чинників найважливішу роль також відіграють технологічні фактори. Технології, які можуть впливати на те, як і що виробляється, розповсюджується та продається, включають технологію та комунікаційну інфраструктуру, технологічне законодавство, доступ споживачів до технологій, технологію та розвиток конкурентів, нові технології, автоматизацію, дослідження та інновації, інтелектуальну власність регулювання, технологічні стимули тощо. Необхідно з'ясувати, які технологічні досягнення та інновації є, як та чи інша технологія впливає на діяльність, як конкурентоспроможність та її внутрішні фактори впливають на робочу силу.

Систематизовано, опрацьовано результати аналізу факторів зовнішнього середовища, що мають опосередкований та прямий вплив на мережу ресторанів



ТОВ «ilMolino» та визначено основні чинники, що позитивно та негативно впливають на діяльність організації.

Отже, згідно з проведеним аналізом, економічні, політичні, правові та конкурентні фактори зовнішнього середовища можуть мати найбільш деструктивний вплив на діяльність ресторанів ТОВ «ilMolino». У зв'язку з цим можна зробити висновок, що ці ж фактори матимуть значний вплив на стан кадрової політики підприємства.

Слід також зазначити, що результируючий фактор прогнозних змін від економічних, політичних та правових факторів має позитивну динаміку для майбутніх змін. Висока ймовірність позитивних змін у майбутньому – фактор постачальника.

Для класифікації зовнішніх впливових факторів «PEST-аналіз» був використаний як один із маркетингових інструментів для визначення чотирьох груп факторів макросередовища. «PEST-аналіз» зовнішніх факторів, що впливають на діяльність галузі, в якій працює аналізована компанія, представлений у вигляді числа (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Аналіз мережі ресторанів ТОВ «ilMolino»

<p>Політичні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- жорстке державне регулювання реклами, контроль рівня публічності;</li> <li>- втрата значної частини ринку через ситуацію на Сході України;</li> <li>- нестабільна політична ситуація;</li> <li>- скорочення імпорتنих мит на продукцію для країн, які імпортують дану продукцію до України</li> </ul>	<p>Економічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження попиту на готовий продукт на внутрішньому ринку через низьку купівельну спроможність населення та зростання цін на пиво;</li> <li>- жорстка фіскальна політика;</li> <li>- висока інфляція спричинила неконтрольоване зростання цін;</li> <li>- нестабільність валютного курсу;</li> <li>- глибока монополізація галузі, яка створює високі бар'єри для входження нових компаній.</li> </ul>
<p>Соціальні чинники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання споживання в низькоцінових і преміальних сегментах, але зменшення споживання у середньо-ціновому сегменті;</li> <li>- старіння населення, яке знижує попит на послуги ресторану</li> </ul>	<p>Технологічні чинники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- інноваційна діяльність в Україні – розуміння виробників потребує інновацій;</li> <li>- зміни у системах розподілу, популярність таких способів розподілу, як розподіл максимального розподілу продукції через дистриб'юторів та застосування на зберіганні складських сховищ логістики.</li> </ul>

Широта асортименту показує, наскільки багато товарів пропонує продавець. Широтою асортименту торговельна мережа може розширити коло покупців, встановлювати різні торгові націнки, підвищити імпульсивний попит, збільшити число різних сегментів покупців.

Детальніше глибина і ширина асортименту представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Ширина і глибина асортименту продукції мережі ресторанів ТОВ «ilMolino»

Глибина	Ширина	
	45	Піца
10	Салати	
8	М'ясні страви	
5	Рибні страви	
55	Напої	

Відповідно до аналізу можна зробити висновок, що мережа ресторанів ТОВ «ilMolino» налічує 6 асортиментних груп, та асортиментних 133 одиниць. Асортимент постійно поповнюється, вдосконалюється дизайн подачі, сервірування.

Розглянемо докладніше перелік одиниць товарів в асортиментних групах.

1. Піца: Чотири сири; Маргарита; Іспанська; Мексиканська; Сицилійська; Пепероні; Баварська; Мексикано гостра; Мексикано лагідна; Бразильська; Грибна; Фоджі; Чотири пори року; Неаполітанська; Гавайська; Орігамі; Адриано; Барса; Фруктова; Мелані; Діабло; Дональд; Веселка; Меланія; Авторська; Ді-маре; Коно-піца; Адріано; Де-люче; Ель-пасто; Ельноре; Фірмова «Іль Моліно» Дольче; Глазго; Песто; Сірена; Тоно Чіпола; Марке; Кватро Стаджоні; Меланжане; Ла Чічіна; Карбонара; Верона;

2. Салати: Зелений салат з сиром Тофу; салат з телятиною; салат Нісуаз; Цезар з куркою; Цезар з лососем; Цезар без курки; Грецький; Зелений салат з креветками; Зелений салат; салат шинкою та грушею;



3. М'ясні страви: куряча грудка з баклажанами; паста з індичкою та пармезаном; стейк з яловичини; Паперделле з білими грибами; лазанья з телятиною; перепела в вишневому соусі; качка на грилі; пательня м'ясна;

4. Рибні страви: лобстер; дорадо; стейк з лосося; равіоли з лососем; лосось під сальсою з манго;

5. Напої: сік; морс; компот; узвар; фреш; вода мінеральна; вода не газована; лимонад; Coca Cola; Fanta; Sprite; Pepsi; Квас; Сидр – вишневий, чорниця, кавун, груша, полуниця; Пиво - Балтика, Карлсберг, Грімберген, Гінес, Хмільне, Кількені, Козацьке, Кроненбург, Славутич, Самерсбі, Туборг; Вітрачок, Ваштайнер, Арсенал, Жигулвське, Запоріжське, Львівське, Славутич, Айс-мікс, Бір-мікс, Вино – Алазанська долина – червоне, Алазанська долина – біле, Сапераві, Кінгзмараулі, Білий налив, Масандра – біле, червоне, Просеко, Шампанське – Артемівське – сухе; напівсолодке; солодке, Маренго – сухе; напівсолодке; солодке, Мартіні – сухе; напівсолодке; солодке, Фраголіно.

## **1.2. Моніторинг управління продажами ресторанної мережі**

Ефективність продажів ресторанної мережі визначається набором показників і їх плануванням для кожного ресторану і мережі в цілому. До найважливіших відносяться:

### **1. Швидкість зміни людей за столом.**

Цей показник має значний вплив на результати «RevPASH». Це дозволяє дізнатися, як довго гості перебувають у вашому ресторані. Очевидно, що чим швидший потік за столом, тим більший прибуток приносить заклад. Низька плинність клієнтів не тільки спричинить вузькі місця в основному залі, але також вплине на роботу на кухні та, можливо, на постійних клієнтів. Якщо місце заповнене, вони можуть знайти інші варіанти. Після виявлення проблеми показник можна використовувати для вжиття відповідних заходів. Навччіть персонал працювати ефективніше, підготуйтеся заздалегідь до найбільшої

завантаженості та оптимізуйте час очікування, створивши графік бронювання столиків.

## 2. Середній чек на людину.

Середній розмір чека розраховується не на столик, а на прибуток кожного відвідувача. Для більш точного розуміння керівник ресторану повинен вимірювати цей ключовий показник ефективності в різний час доби. Так легше зрозуміти, який дохід приносять основні періоди прийому їжі – обід, вечеря тощо. Інституції також повинні мати подібні показники за триваліші періоди часу. Корисно знати, який середній чек на людину, тиждень чи навіть місяць. Щоб проаналізувати позитивні чи негативні тенденції в роботі вашого ресторану, необхідно довгострокове спостереження. Так, наприклад, коефіцієнт для цього «КРІ» може зменшуватися, якщо інститут надає знижки. Показник вимірюється так: розмір середнього чека на людину - це загальна сума доходу в грошових одиницях, поділена на кількість відвідувачів, а все це на необхідний термін.

## 3. Час приготування.

Знаючи, скільки часу потрібно для приготування страви, можна визначити, чи окупається кожен пункт меню. Проаналізувавши цей показник, зверніть особливу увагу на кулінарні шедеври та страви малого об'єму. Цей «КРІ» рекомендовано для відповіді на інтерес популярних або рідкісних відвідувачів своєчасними діями. Для страв, які не користуються популярністю, вам може знадобитися скоротити виробництво, подумати про заміну або скорегувати персонал. З іншого боку, якщо позиція викликає жвавий інтерес у відвідувачів, варто перевірити, чи не витрачається занадто багато часу на її створення.

## 4. Собівартість проданих товарів.

Якщо ви використовуєте інформаційні панелі для відстеження показників, вам не доведеться турбуватися про те, що це займе багато часу. Тому ресторатори, які піклуються про ефективність роботи, також повинні вимірювати цей «КРІ». Собівартість реалізованої продукції є найважливішим показником для будь-якої установи. Результати продемонструють прибутковість. Тоді можна оптимізувати та адаптувати бізнес-процеси в



ресторані. Можливо, вам доведеться скоротити витрати. Щодо періодичності, то менеджери радять робити це раз на місяць.

#### 5. Перемога в пункті меню.

Вартість позицій меню природно впливає на доходи ресторану. Цей ключовий показник стане відповіддю на важливі запитання рестораторів: які позиції меню приносять найбільший прибуток? Наскільки добре продається цей посуд? Високий дохід від посади не завжди може означати ефективну плінність. Він добре відображає фінансові показники, лише якщо на нього припадає значний відсоток продажів. Так, пункти меню з вищим рівнем продажів, але меншою нормою прибутку можуть стати основним джерелом доходу для закладу. Визначивши вартість самостійно, можна оптимізувати наявне меню [2, с. 112-113]

Розрахуємо кожен із цих показників для мережі ресторанів «ilMolino» для аналізу та оцінки ефективності управління продажами, тобто:

1. Спочатку обчислюємо перший показник, який є швидкістю зміни людей за столом. Для цього візьмемо за приклад два об'єкти: Дніпровська набережна, 26 (далі «ДН») та Оболонський проспект, 1Б, «Dream City» (далі «ДТ»). Необхідні для цього дані розраховуються в додатках А та Б

Загальна плінність людей за столиком у закладі «ДТ» розраховується наступним чином:  $288/11=20,7$  столів/год (в ресторані в цілому).

$$20,7/43=0,6 \text{ стол}$$

- ів/год (за одним столом)

$$1/0,48= 1,64 \text{ год}$$

Отже, швидкість зміни людей за столиком на об'єкті «ДТ» складає 1,64 год.

Також можемо розрахувати швидкість зміни людей за столиком для кожного періоду доби:

1. Сніданок:

$$- 49/2=24,5 \text{ ст/год (в ресторані в цілому);}$$

$$- 24,5/43=0,57 \text{ столів/год (за одним столом);}$$

-  $1/0,57=1,75$  год

2. Обід:

-  $107/4=26,75$  ст/год (в ресторані в цілому);

-  $26,75/43=0,62$  столів/год (за одним столом);

-  $1/0,62=1,61$  год.

3. Вечеря:

-  $132/5=26,4$  ст/год (в ресторані в цілому);

-  $26,4/43=0,61$  столів/год (за одним столом);

-  $1/0,61=1,63$  год.

Далі розраховуємо цей показник для об'єкту «ДН».

Загальна швидкість зміни людей за столиком на об'єкті «ДН»:

-  $87/11=7,9$  столів/год (в ресторані в цілому);

-  $7,9/34=0,23$  столів/год (за одним столом);

-  $1/0,23=4,2$  год.

Отже, швидкість зміни людей за столиком на об'єкті «ДН» складає 4,2 год.

Також можемо розрахувати швидкість зміни людей за столиком для кожного періоду доби:

1. Сніданок:

-  $43/2=21,5$  ст/год (в ресторані в цілому);

-  $21,5/34=0,63$  столів/год (за одним столом);

-  $1/0,63=1,58$  год.

2. Обід:

-  $12/4=3$  ст/год (в ресторані в цілому);

-  $3/34=0,08$  столів/год (за одним столом);

-  $1/0,08=11$  год.

3. Вечеря:

-  $32/5=6,4$  ст/год (в ресторані в цілому);

-  $6,4/34=0,18$  столів/год (за одним столом);

-  $1/0,18=5,3$  год.



Отже, виходячи з розрахованих вище даних, можна порівняти показники в двох закладах і зробити висновок: у закладі «ДТ» цей показник є відносно стабільним для будь-якої пори доби, тоді як у закладі «ДН» більшість людей відвідує столики для сніданку та обіду, не використовують їхній потенціал.

Далі розраховуємо другий показник, середній чек на одну людину. Він розраховується шляхом ділення доходу за певний період на кількість відвідувачів за той же період. Для прикладу розрахуємо та порівняємо показники «ДТ» та «ДН» об'єктів.

Для цього використовуємо дані з додатків А та Б.

Розрахуємо середній чек на людину для об'єкту «ДТ»:

1. Середній чек за добу =  $161031/288/2,4=233$  грн.;
2. Середній чек (сніданок) =  $17395/49/1,6=221,9$  грн.;
3. Середній чек (обід) =  $47936/107/2,1=213,3$  грн.;
4. Середній чек (вечеря) =  $95700/132/3,5 = 207,1$  грн.

Далі розрахуємо середній чек на людину для об'єкту «ДН»:

1. Середній чек за добу =  $63378/87/2,8=260,2$  грн.;
2. Середній чек (сніданок) =  $27950/43/2,1=309,5$  грн.;
3. Середній чек (обід) =  $11460/12/3,5=272,9$  грн.;
4. Середній чек (вечеря) =  $23968/32/2,8 = 267,5$  грн.

Отже, на об'єкті «ДН» середній чек вищий в кожному з випадків – це свідчить про те, що ефективність продажів на об'єкті «ДН» вища. Також можна зробити висновок, що в кожному з об'єктів середній чек знижується.

Також можемо середній чек за місяць всіх об'єктів ресторанної мережі «ilMolino», для цього скористуємося даними з таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Середній чек на людину всіх об'єктів ресторанної мережі «ilMolino»**

№ з/п	Назва об'єкту	Дохід за січень 2022, тис грн.	Кількість людей	Середній чек на людину
1	Московська	1365,2	3681	370,9
2	Дніпровська набережна	825,3	2862	288,4
3	Саксаганського	1285,6	4490	286,3

## Продовження таблиці 1.4

4	Вишгородська	958,3	3824	250,6
5	Дрім таун	1956,3	7498	260,9
6	Лавіна молл	1815,6	7103	255,6
7	Золоті ворота	1425,3	4903	290,7
8	Пр-т. Перемоги	1125,6	3900	288,6
9	Академмістечко	952,3	3729	255,4
10	Голосіївська	1256,1	4147	302,9
11	Чернігівська	965,2	3766	256,3
12	Оушен плаза	2156,3	9558	225,6
13	Нью вей	966,4	4030	239,8
14	Вишневе	652,6	2263	288,4
15	Буча	752,3	2930	256,8
16	Скай молл	956,8	3240	295,3
17	Поділ	856,2	2626	326,1
18	Файна таун	1125,3	3562	315,9
19	Республіка	2561,6	9785	261,8

Виходячи з даних таблиці 1.4, можна зробити висновок, що в мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» найбільший середній чек на людину при середньому доході серед всіх об'єктів.

Показник час приготування страви для всіх об'єктів є однаковий. Для кожного з видів страв від складає:

- холодні закуски – 5-7 хв.;
- гарячі закуски – 7-10 хв.;
- салати – 10-15 хв.;
- піца – 10-15 хв.;
- осковні страви – 20-25 хв.;
- десерти – 2-5 хв.

Але є виняткові страви, які не підпадають під зазначені часові проміжки, наприклад «Куряче Цезар», яке готується 20 хвилин і «Шоколадна помадка», на приготування якої потрібно 10 хвилин. При замовленні цих страв офіціант повинен попередити гостей про затримку в процесі приготування. При затримках в інших кортах також необхідно заздалегідь попередити гостей, щоб не виникло конфліктних ситуацій.



Далі розраховуємо собівартість реалізованої продукції по об'єкту за 2022 рік. Візьмемо дані з таблиці 1.5

Таблиця 1.5

### Собівартість реалізованої продукції за 2022 рік

Показник	Показник	% відхилення від показників 2021 року
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0
товари, роботи, послуги	1615	193.6
розрахунками з бюджетом	1620	46.7
розрахунками зі страхування	1625	0
розрахунками з оплати праці	1630	28.2
Доходи майбутніх періодів	1665	0
Інші поточні зобов'язання	1690	481.7
Усього	1695	750.2

Виходячи з даних, наведених у таблиці 1.5, можна зробити висновок, що чим вище виручка від реалізації, тим менша частка собівартості, а отже, тим вище ефективність продажів.

Для розрахунку останнього показника, прибутку позиції в меню, використовуємо дані з таблиць 1.5 та 1.6.

Таблиця 1.6

### Заробіток від позицій меню за категоріями

Найменування категорії	Дохід, грн	Частка собівартості, %	Прибуток, грн
Холодні закуски	1482	35,6	954
Гарячі закуски	1152	38,2	712
Піцца	2648	58,1	1109
Основні страви	1835	52,6	870
Десерти	758	32,5	512
Напої	3208	33,2	2143
Сумма	11086	41,7	6463

Прибуток від реалізації розраховується за формулою:  $Pr = \text{Дохід} * (100 - \text{частка собівартості})$ .

Так, виходячи з розрахунків в таблиці 1.6, можна визначити, що найприбутковішою категорією в меню є напої. А якщо казати про страви, то попри високу частку собівартість піци приносять найбільше прибутку, а десерти навпаки мають найнищу частку собівартості, а прибутку приносять найменше.

Після проведення аналізу і оцінки ефективності показників продажів ресторанної мережі «ilMolino», необхідно виявити слабкі місця та знайти способи та методи підвищення ефективності.

Розглядаючи кадрову політику цього підприємства, не можна не звернути увагу на інші показники економічного розвитку.

Тож переходимо до оцінки забезпеченості підприємства основними засобами та ефективності використання оборотних коштів. Розглянемо показники використання основних засобів мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» за останні роки (таблиця 1.7) [11].

Таблиця 1.7

**Показники ефективності використання основних фондів мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» за 2020 – 2022 рр.**

Показники	Роки			Динаміка, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Запаси	48.2	50.5	80.6	2.3	30.1
у тому числі готова продукція	48.2	50.5	80.6	2.3	30.1
Поточні біологічні активи	0	-	-	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0	1.6	-	0	-1.6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	0.8	34.6	0	33.8
у тому числі з податку на прибуток	0	-	-	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	285	535	341.8	19.9	-68.6
Поточні фінансові інвестиції	0	-	-	0	0
Гроші та їх еквіваленти	171.5	146.3	530.6	188	146.3
Витрати майбутніх періодів	0	-	-	0	0
Інші оборотні активи	164.4	82.9	183.7	49.5	100.8
Усього	669.1	775.1	1171.3	260.2	396.2



Отже, вартість основних фондів поступово зростає: якщо у 2021 році порівняно з 2020 роком вона зростає на 2,3%, то у 2022 році – на 30,1% порівняно з 2021 роком. Проте фондівдача має тенденцію до зниження.

Також розглянемо ситуацію з оборотними коштами підприємства (табл. 1.8) [6].

Таблиця 1.8

**Характеристика необоротних активів мережі ресторанів ТОВ  
«ilMolino» за 2020 – 2022 рр.**

Показники	Роки			Динаміка, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Незавершені капітальні інвестиції	-	0	-	-	-
Основні засоби	160.5	114.5	80.3	-46	-34,2
первісна вартість	831.9	875.8	179.7	43.9	-
знос	671.4	761.3	99.4	89.9	-
Довгострокові біологічні активи	-	0	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	0	-	-	-
Інші необоротні активи	-	0	-	-	-
Усього	160.5	114.5	80.3	-46	-34.2

У таблиці 1.8 ми можемо побачити дані про необоротні активи, які надані з фінансової звітності мережі ресторанів ТОВ «ilMolino». Далі розраховується питома вага кожного показника щодо загальної суми активів.

Спостерігається тенденція до зменшення необоротних активів, що свідчить про те, що підприємство втрачає все більше основних засобів. Така тенденція спостерігається і в оборотних активах, що свідчить про те, що попит на продукцію підприємства постійно зменшується.

Розглянемо індекс цін за попередній рік.

Підвищення індексу цін виробників може бути передвісником вищих темпів споживчої інфляції; таким чином, його зміни є індикатором ранньої інфляції. Крім того, індекс цін виробників показує, наскільки змінилася

купівельна спроможність національної валюти. Результати розрахунків компанії показують, що купівельна спроможність громадян у 2021 році дещо покращилася порівняно з попереднім роком.

Показники оцінки прибутковості, прибутковості та рентабельності підприємства наведені в табл. 1.9.

Проведений аналіз показує, що показники інтегральної оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами є досить добрими для аналізованих років. Якщо у 2021 році на 100 гривень чистого доходу від реалізації припадало 39,37 грн валового прибутку, то у 2022 році – 56,26 грн [5].

Таблиця 1.9

**Цільові показники комплексної оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» за 2020 – 2022 роки (тис. грн.)**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 780,9	12 209.1	10 603	7780.9	12209.1
Інші операційні доходи	-	0	-	0	0
Інші доходи	-	0	-	0	0
Разом доходи	7780,9	12209.1	10 603	7780.9	12209.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4348.3	0	-	4348.3	0
Інші операційні витрати	2311.8	7075.4	3066.1	3411.8	7075.4
Інші витрати	-	5084.1	7513.5	0	5084.1
Разом витрати	7760.1	12159.5	10579.6	7760.1	12159.5
Фінансовий результат до оподаткування	20.8	49.6	23.4	20.8	49.6
Податок на прибуток	3.8	8.9	4.2	3.8	8.9
Чистий прибуток (збиток)	17	40.7	19.2	17	40.7

Операційна маржа продажів до 2022 року продовжували щорічно зростати, проте з початком війни фінансові показники зменшились.



Отже, провівши розрахунки, зробимо такі висновки: підприємство збільшувало розмір власного капіталу та розмір довгострокових зобов'язань лише до 2022 року; показник коефіцієнта абсолютної ліквідності мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» дуже високий, тобто підприємство зможе легко погасити всі поточні зобов'язання найближчим часом, не чекаючи виплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів; показник коефіцієнта швидкої ліквідності також нормальний, більше 1, що свідчить про те, що підприємство здатне погасити частину своїх поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості; коефіцієнт загальної ліквідності мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» є нормальним (тобто більше 2) протягом досліджуваних років, що вказує на те, що компанія збільшила накопичення поточних активів і навіть те, що кількість поточних зобов'язань збільшується, не залишаючи сумніву, чи буде компанія бути в змозі погасити гроші в разі критичної ситуації (криза, зниження попиту тощо); показник коефіцієнта критичної ліквідності показує, чи зможе вона окупитися. поточні зобов'язання, якщо ситуація стане справді критичною, співвідношення нормальне для цих років; коефіцієнт фінансового ризику показує, що на 1 гривню власного капіталу у 2020 році припадає 0,456 гривні позикового капіталу, а у 2022 році – 0,36 гривні, тобто підприємство збільшує частку власного капіталу та зменшує частку позикового капіталу.

Тому підприємство знаходиться в досить стабільному становищі, адже всі показники ліквідності у 2022 році набагато нижчі, проте знаходяться в межах норми.

Що стосується показників ефективності використання основних фондів мережі ресторанів ТОВ «ilMolino», то позитивна динаміка спостерігається за всіма показниками, крім фондомісткості. Оцінка забезпеченості підприємства основними засобами та ефективності використання оборотних коштів показала, що всі показники в мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» знаходяться в нормі, а в окремих випадках навіть у відмінному стані.

## РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ МЕРЕЖІ «ILMOLINO»

### 2.1. Заходи щодо удосконалення управління продажами ресторанної мережі

Ефективність управління продажами є одним з найважливіших аспектів у роботі мережі ресторанів, оскільки від нього безпосередньо залежить прибуток. Тому його підвищенню необхідно приділяти велику увагу. Підвищення ефективності управління продажами можливо за допомогою таких інструментів:

1. Контроль показників ефективності;
2. Удосконалення роботи персоналу при безпосередньому контакті з відвідувачами.

Ми проаналізували показники ефективності в попередньому розділі, а тепер покажемо, як і за допомогою яких методів їх можна збільшити.

1. Швидкість зміни людей за столом. Цей індикатор показує нам зайняті та незайняті години ресторану. Для того, щоб цей показник залишався стабільним протягом дня, необхідно залучати людей приходити в ресторан у непіковий час, вводячи спеціальні знижки та акції на певні години, бізнес-ланчі тощо.

2. Середній чек на людину. Для підвищення ефективності цього показника необхідно навчити офіціантів додатковому продажу, наприклад, пропонувати додаткові інгредієнти для піци, повторних напоїв, десертів. Крім того, необхідно скласти план середнього контролю офіціантів і спонукати їх до його виконання.

3. Час приготування. Щоб утримувати цей показник на заданому рестораном рівні, необхідно проаналізувати завантаженість ресторану в попередні періоди і спрогнозувати можливий майбутній потік людей, щоб розробити графік роботи кухарів. Крім того, на роботі завжди повинен бути універсальний шеф-кухар або су-шеф, який може працювати над кожним із процесів (холодне, гаряче, піца), щоб уникнути повторного запуску процесу.



При розробці нових позицій меню також важливий час їх приготування та складність враховуйте, щоб час приготування не перевищував норми, встановлені рестораном.

4. Вартість проданих товарів. Для підвищення ефективності цього показника необхідно контролювати витрати, що впливають на собівартість:

- розробити графік роботи персоналу з мінімальною кількістю чергувань у позапіковий час з метою скорочення витрат на оплату праці;
- планувати закупівлю продукції з урахуванням можливого попиту з метою мінімізації амортизаційних витрат;

5. Прибуток позицій в меню. Зарібок пунктів меню. Ефективність цього показника залежить не тільки від вартості позиції, а й від кількості проданих позицій. Тому слід стежити за посадами, які приносять вам прибуток, і по можливості замінювати їх на інші. І якщо такі позиції вимагають використання унікальних продуктів, які в свою чергу псуються через недостатній попит, то в першу чергу варто подумати про те, чи є сенс їх взагалі продавати.

Удосконалення кадрової роботи має відбуватися не рідше одного разу на місяць. Для цього необхідно провести тренінги з продажу для керівництва та офіціантів і надати підтвердження знання меню, адже досконале знання меню є найважливішим інструментом у продажі офіціанта. Крім того, необхідно навчити офіціантів таким методам продажу:

1. Кивок «Салліван».

Цей прийом полягає в наступному: коли офіціант пропонує гостю страву або напій, він повинен посміхнутися, повільно опустивши голову і знову піднявши її вгору, тим самим киваючи на знак згоди. Згідно з дослідженнями, більше 60% гостей несвідомо повторюють приголосний кивок і замовляють запропоновану офіціантом позу.

2. Метод «Ялинка».

Цей метод заснований на пропозиції альтернативного вибору. Навідні запитання офіціанта повинні розбивати меню або його розділи. Слід прагнути до приблизно рівномірного розподілу. «Хочете ситно повечеряти чи вгамувати

невеликий голод?», «Якому м'ясу ви віддаєте перевагу: свинині, яловичині, телятині чи, може, баранині?» Таким чином ми визначаємо, що гість любить курку, а віддає перевагу рису. гарнір. Тому ми пропонуємо йому страви з меню, які відповідають його вибору, наприклад: відварний рис з курячим фрикасе або фрітата з рисом і копченою курячою грудкою. І тепер у гостя обмежена кількість позицій, з яких легше вибрати щось конкретне. Безперечно, метою такої розмови має бути аргументована рекомендація самого маргінального суду. При цьому у гостя складається враження, що це його рішення, тому що офіціант просто поставив правильні запитання.

### 3. Асоціативні ланцюжки.

Цей метод заснований на пропозиції гостя замовити супутні товари.

В основі цього методу лежить пропозиція до замовлення гостя супутніх позицій, допродажу.

### 4. Принцип «Штірліца».

Цей метод заснований на тому, що людині властиво запам'ятовувати перше й останнє повідомлення в інформаційному ланцюжку. Якщо ви хочете продати конкретну страву, ви повинні почати список, згадати пару-трирку схожих позицій і завершити відповідь описом тієї самої конкретної страви, вказавши її переваги перед іншими. «На десерт можна спробувати тірамісу, яблучний штрудель або чізкейк. Раджу звернути увагу на наш тірамісу, рецепт якого наш шеф привіз зі стажування в Італії».

### 5. Запропонуйте десерт.

Якщо відвідувач замовив десерт не відразу, його слід запропонувати після споживання основної страви. Цілком можливо, що в його шлунку ще є місце для чогось смачненького. Будь ласка, зверніть увагу, що всі пропозиції про додатковий продаж мають бути зроблені лише в позитивних умовах. Забудьте про «ні». «Чи не хочете на десерт домашній чізкейк?» Таким чином офіціант дає гостю можливість заздалегідь відмовитися від пропозиції. «Ні, не хочу» Офіціант повинен підійти до столу гостя з уже відкритим меню з боку десерту і запропонувати свої рекомендації.



## 6. Правильні слова.

Якщо при описі страв офіціант використовує слово «смачно», яке розпалює апетит і викликає позитивні емоції, то готовність гостя зробити замовлення буде значно вище, а офіціант збільшить середній чек. Хороший офіціант повинен заздалегідь підготувати кілька варіантів правильного опису для всіх страв в меню. А в хорошого менеджера – правильні офіціанти. Не зловживайте зменшувально-пестливими суфіксами. Якщо домашній суп не зник, мармурова яловичина в очах гостя вже не варта грошей. Немає потреби принижувати гідність судів.

Пам'ятайте, що немає нічого гіршого відповіді «Ще не пробував» на запитання про характеристики страви. Навіть у елітних ресторанах можна почути: «Цей торт дуже смачний, але я його ще не пробував» При цьому офіціант абсолютно щирий і щиро хоче допомогти. Але в цьому ресторані явно немає системи навчання персоналу і всі вчаться самі – щось вже встигли спробувати, а чогось ще ні.

Навчати нового співробітника може вся команда. Для цього ганяйтеся за ним по різних магазинах протягом першого тижня роботи. Змусьте його одного дня працювати чорноробом у холодній майстерні, наступного дня – у гарячій, а потім відпустіть його в бар.

Спостерігаючи за процесом приготування страви, людині набагато легше запам'ятати склад і порядок використання інгредієнтів. Якщо кухарі і бармени постійно оглядають новоспеченого працівника і задають йому різні питання по меню, навчання пройде набагато швидше.

Ви можете створити детальні посадові інструкції або організувати наочні демонстрації: кожного разу, коли блюдо забирають з кухні, його потрібно показати стажеру і пояснити, що це за страв. Краще супроводжувати процес міні-дегустацією. Людина запам'ятає не тільки назву, але і візуальний образ, тому набагато швидше вивчить меню, а крім того, знатиме, як виглядають страви.

Ви можете розбити меню на блоки і обмежити час, протягом якого новий співробітник їх вивчає. У цьому випадку ми рекомендуємо використовувати гнучку систему відбору: не чекаючи фактичного закінчення встановленого терміну, ви можете раптово перевірити новачка, щоб перевірити, на якому етапі навчальний процес. Якщо він вже відмінно засвоїв всю категорію, нехай, не гаючи часу, переходить до наступного блоку. І так триватиме, поки він все не запам'ятає. Рекомендуємо розробити спеціальну систему штрафів і заохочень для додаткової мотивації співробітників.

Мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» постійно займаються внутрішнім маркетингом, тому що ця стратегія набуває ефекту і автоматично призводить до успіху зовнішнього маркетингу.

Розширення бізнесу через франчайзинг ми вважаємо важливим елементом маркетингової стратегії мережі ресторанів ТОВ «ilMolino». Хоча це також бізнес-модель, франчайзинг дозволив компанії швидкого харчування вийти на зовнішній ринок, таким чином розширивши свою діяльність по всьому світу. Іншими словами, практика також є стратегією інтернаціоналізації та методом виходу на нові ринки.

По суті, франчайзинг дозволяє організації створити мережу незалежних підприємців на конкретному регіональному ринку або на всьому світовому ринку. Ці оператори несуть відповідальність за управління власним бізнесом, але разом вони утворюють канал дистрибуції для постачання продукції контрольованої якості на цільовий ринок. Концепція швидкого харчування та загальна продуктивність різних галузей привернули увагу інвесторів та ресторанної індустрії. Будь ласка, зверніть увагу, що компанія отримує частину свого доходу від орендної плати, роялті та зборів, які сплачує власник франчайзі. Однак, незважаючи на ці витрати, франчайзі гарантовано високий прибуток від інвестицій. Тому ми пропонуємо розширювати мережу ресторанів ТОВ «ilMolino» на українському ринку за допомогою франчайзингових систем.



## 2.2. Ефективність запропонованих заходів

За результатами проведеного дослідження можна констатувати, що діяльність мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» в Україні продовжує розвиватися, а плани щодо відкриття нових точок мережі не змінюються. Проте розвитку послуг франчайзингу немає.

Основні проблеми, які доводиться вирішувати власникам мереж громадського харчування в умовах кризи, це нестача персоналу, подорожчання продуктів і слабкий розвиток франчайзингу в Україні.

Основними проблемами ринку, внаслідок яких стримується розвиток франчайзингу в Україні, є: недосконалість законодавчої бази, відсутність законів про франчайзинг; відсутність значного досвіду роботи у франчайзингових мережах; недобросовісність виконання договірних зобов'язань, а також об'єктів інтелектуальної власності, низький рівень забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу; відсутність фінансової підтримки малого та середнього бізнесу (банківські кредити).

Крім того, важливий, але проблематичний аспект пошуку приміщення, яке відповідає необхідним параметрам і знаходиться в місці з великою прохідністю. Цим і пояснюється інтерес власників даної галузі до торгових центрів – наявність площ і високий потік відвідувачів. Відкриттю закладів в індивідуальних будинках заважають високі ціни на нерухомість.

Попит на їжу поза домом навряд чи можна назвати пріоритетною, тому через кризу населення починає економити на їжі поза домом. Гравці ринку це розуміють і залучають відвідувачів знижками та акціями.

Найчастіше заклади швидкого харчування закриваються, коли їх тягнуть сусіди в оренду. Якщо, наприклад, офісний центр пустує, то фудкорт там уже не потрібен.

Незважаючи на кризові умови та війну, український ринок світові компанії розглядають як потенційно привабливий і місткий [6].

Український ринок відрізняється рядом особливостей, які можуть ускладнити життя навіть найбільшим світовим брендам. Ресторанний консалтинг, фаст-фуд у його класичному вигляді, з опорним продуктом як бутерброди, в Україні не дуже популярний і фактично є вимушеним заходом для жителів мегаполісів. І тому, маючи нагоду, вітчизняний споживач віддає перевагу закладам швидкого харчування з так званим довгим прилавком – де можна самостійно скласти меню з кількох страв. Така їжа вважається більш здоровою, навіть якщо це не завжди так.

Подальшому розвитку ринку швидкого харчування в Україні заважає ряд факторів. По-перше, це високі орендні ставки на торговельні площі: за даними консалтингової компанії «Jones Lang LaSalle», що спеціалізується на комерційній нерухомості, середня орендна ставка на торговельні площі в центрі Києва досягла \$2,8 тис. за 1 кв. м на рік. По-друге, модель франчайзингу, за якою в Україні працює більшість міжнародних брендів швидкого харчування, висуває серйозні вимоги до покупця франшизи – починаючи від щомісячних роялті і закінчуючи жорсткими зобов'язаннями щодо швидкості розширення мережі. Такі умови потребують величезних інвестицій.

Крім того, проблемним аспектом є вітчизняне бізнес-середовище. Нестабільна економічна ситуація та високий рівень корупції збільшують інвестиційний ризик та знижують привабливість країни для франчайзингової діяльності.

Проте стабільне зростання ринкового обороту гастрономії та сприятливий прогноз зростання споживання її послуг, який у найближчі роки становитиме 15-20% у грошовому вираженні, продовжить сприяти розширенню «Quick Service».

Оцінивши асортимент мережі ресторанів ТОВ «ilMolino», можна сказати, що асортимент продукції (страв) досить широкий і обширний. Все меню складається за групами страв і ціновими категоріями, враховує особливості та тематику ресторану, регулярно коригується (оновлюється), адаптується під кожну категорію відвідувачів, а також доступне для замовлення їжі додому. Слід



зазначити, що конкурентоспроможність меню в мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» висока.

Ми запропонували основний захід оптимізації асортиментної політики, такий як громадське харчування. Доставка є умовно платною послугою (при замовленні на суму до 500 грн або у віддалені населені пункти), яка невіддільна від продажу по меню, а також від подачі їжі та подачі в залах, фасування їжі на винос. Жоден ресторан не може працювати без нього. До цього додається календарна організація шоу, танців і святкових програм, яка також нерозривно пов'язана з оплатою замовлення в закладі та служить для залучення клієнтів і збільшення відвідувачів. Розбирати асортимент умовно немає сенсу – безкоштовно послуги не мають сенсу, вони мають бути, навіть якщо вони не варті цього за форматом і статусом, а платні послуги індивідуальні для кожного клієнта, їх важко типізувати, їх неможливо узагальнити, і немає способів порівняння їх конкурентоспроможності з іншими установами більш схожий спосіб визначення. Що стосується платних послуг, то основним критерієм є їх рентабельність, яка є достатньою та високою для мережі ресторанів ТОВ «ilMolino».

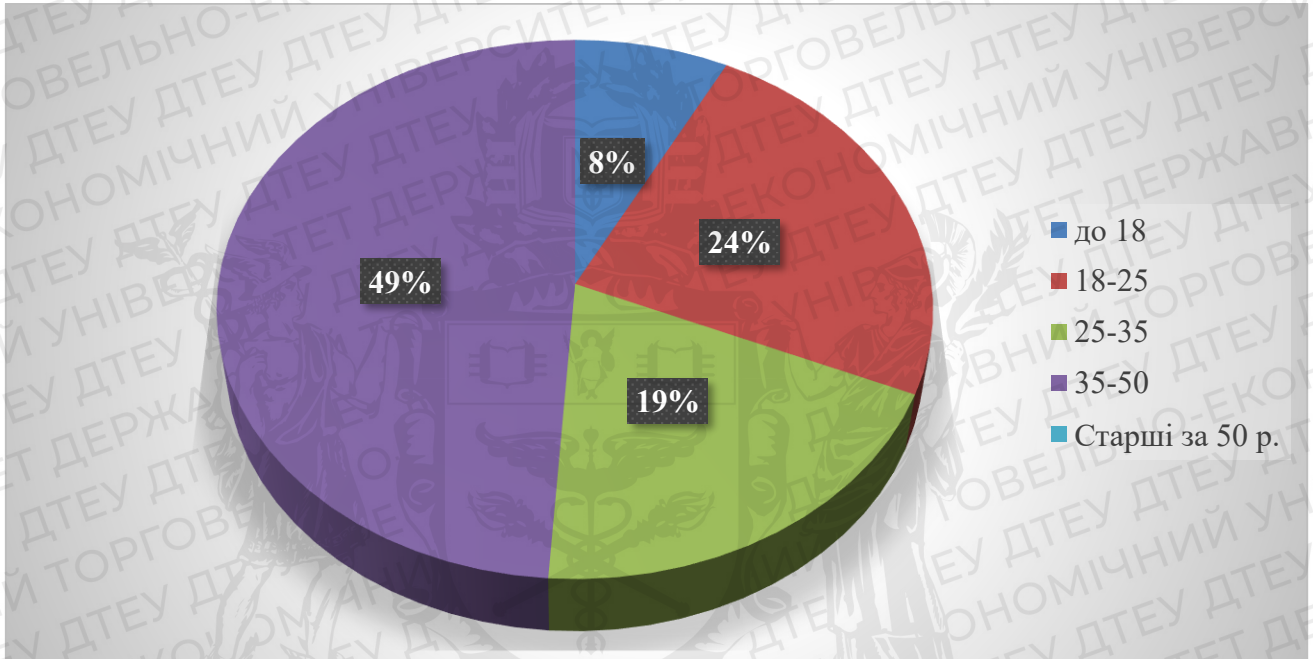
Оскільки товарна пропозиція компанії є конкурентоспроможною та прибутковою в рамках оптимізації, є сенс її розширити та поглибити, а також розширити спектр супутніх послуг з метою збільшення продажів, залучення додаткових клієнтів та розширення частин, які просувають бренд, підвищення конкурентоспроможності, згладжування сезонних коливань попиту, підвищення стабільності ринку.

Для вивчення можливості розширення асортименту послуг потрібні дослідження ринку. Давайте дослідимо думку споживачів за допомогою анкети.

Про популярність бренду «ilMolino» свідчать результати нинішнього опитування. Також були виявлені найпопулярніші групи страв: піца, курка гриль.

Різноманітність меню, ціни, розташування та якість страв є важливими критеріями для клієнтів при виборі ресторану. Більше половини клієнтів

відвідують заклади громадського харчування 2-3 рази на місяць. Споживачів цікавлять такі супутні послуги, як купівля напівфабрикатів, їжа на винос, доставка їжі, майстер-класи. 55% відвідувачів готові купувати продукцію мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» в закладах іншого формату, за однаковою ціною та якістю. За результатами опитування споживчий ринок компанії було сегментовано за віковими критеріями (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Сегментація споживачів послуг мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» за віковим критерієм**

Таким чином, видно, що послугами даної компанії в основному користується молодь та споживачі зрілого віку. Як правило, молодь є досить лояльною групою споживачів, яка формує еластичний попит.

Мережа ресторанів ТОВ «ilMolino» при плануванні своєї діяльності спроектувало таку майстерню, яка зараз має заповненість 50-70% в залежності від сезону. Можливо, при проектуванні цеху враховували можливість розвитку бізнесу. Наявність у мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» такого відділу та його невикористаних потужностей може сприяти розвитку служби продажу напівфабрикатів (з попередньою їх закупівлею за ціною), збільшенню обсягів доставки та реалізації страв на винос та навіть зробити можливим відкрити одну



нову точку продажу зі значною економією початкових інвестиційних витрат і постійних операційних витрат. Для того, щоб оцінити та проаналізувати ринок громадського харчування та його потреби в рамках оптимізації асортименту компанії, перш за все необхідно врахувати загальну ситуацію та тенденції галузі в Україні, а також фактори, що впливають на розвиток ринку.

Виручка ринку контрактного кейтерингу падає: але реальність залишила шанс на виживання демократичним мережевим концепціям низького середнього чеку, кафе та фастфуду, а також відкрила можливості для зростання сегментів навколо продажу готових страв.

Останнім часом утворився невеликий ринок постачальників обладнання для фуд-траків. Є багато причин популярності фудтраків. По-перше, цей бізнес не потребує великих капіталовкладень. Завжди є люди, які хочуть швидко і недорого перекусити, і їм потрібна безпечна їжа, приготована з дотриманням усіх правил гігієни. Така ніша відносно вільна. Сьогодні жодна подія не обходиться без фуд-траків. Намети, які раніше використовувалися на заходах, відійшли в минуле, щоб привезти необхідну техніку та технічний персонал і встановити, потрібно підключити обладнання до електрики, протягнути кабель, а це надто багато праці. Сучасні фудтраки повністю автономні.

За останні роки довіра людей до мобільної комерції зростає. Ринок розвивається разом з культурою споживання вуличної їжі. Раніше вулична їжа асоціювалася лише з донерами, потім з'явилися кав'ярні, тепер усі переходять на ще більш цивілізований формат – фудтраки. Під час кризи всі починають економити, тому зростає попит на дешеві та якісні продукти харчування. «Food Truck» – мобільна реклама мережевого бренду. Суть мобільного трейдингу полягає в тому, що автомобіль може пересуватися разом із трафіком міста.

Таким чином, зроблено висновок про можливість оптимізації асортименту шляхом розширення. Для розширення асортименту мережі ресторанів ТОВ «ilMolino» в конкурентному середовищі необхідно придбати обладнання, яке дозволить надавати додатковий спектр послуг громадського харчування в складі нового закладу швидкого харчування – фудтрака, т.к. а також на

розширення асортименту (за рахунок самого меню фудтрака та напівфабрикатів). Його робота дозволить розширити асортимент товарів і послуг компанії, створити додаткові конкурентні переваги та збільшити доходи.

Для реалізації запропонованих дій необхідно придбати транспортний засіб, модернізувати його, поставити на облік, найняти додатковий персонал, укласти з адміністрацією договори оренди, отримати дозвільні документи на роботу фудтрака, скласти та затвердити меню, спланувати заготівлю сировини та робота персоналу, проведення рекламної кампанії та залучення відвідувачів. Тоді необхідно підтримувати якість продукції та рівень обслуговування, щоб збільшити частку ринку та збільшити прибуток. Відкриття торгової точки типу food truck та реалізація напівфабрикатів дозволяється відповідно до переліку видів діяльності, дозволених у Статуті мережі ресторанів ТОВ «ilMolino». Окреме зберігання фудтрака в неробочий час не передбачено, автомобіль паркується на загальній безкоштовній стоянці. Орієнтовний режим роботи фудтрака в зимовий сезон з 11:00 до 6:00, у святкові дні, банкетні та спеціальні заходи режим роботи може змінюватися. Місцезнаходження фудтрака не фіксується.

Оренда приміщень у святкові дні, фестивалі та заходи здається за додатковими договорами відповідно до розкладу заходів. Вибір місця та його оренда (при необхідності) для проведення корпоративів оплачується за індивідуальною домовленістю з власником території. Меню фудтрака представлено основним меню, ресторанним меню (зі своєчасною доставкою або з коротким часом очікування) і вибором напівфабрикатів. Діє невелика знижка (2-3%) на меню ресторану при замовленні від 700 грн і безкоштовна доставка.

Основні страви базового меню фудтрака: картопля фрі, гамбургери з куркою, яловичина різних розмірів, бургери з соєвими котлетами, бургери з овочами, нагетси, овочі гриль, люля-кебаб, шашлик, булочки, хот-доги, сендвічі, міні-піца та різноманітні напої (різні види кави, чаю, газованих напоїв та соків).

Напівфабрикати пропонуються у вигляді заготовок для піци, тіста, маринованого м'яса для смаження, смаження або запікання, шашликів, котлет,



відбивних, бургерів. В результаті реалізації запропонованих дій можна досягти наступних результатів: оптимізація асортименту товарів і послуг підприємства, збільшення прибутку від реалізації напівфабрикатів, від збільшення продажів ресторанного господарства, від продажу взяти -виїзне харчування, від роботи на масових заходах, від проведення банкетів, за рахунок економії реклами; Просування бренду мережі ресторанів ТОВ «ilMolino», збільшення частки ринку, участь у створенні доступного середовища для гостей міста в рамках розвитку туристичної інфраструктури, підвищення якості життя населення та якості їхнього дозвілля, пропозиція доступного харчування. від якісної продукції до ринку в одну прийнятну ціну в зручному місці, що підвищує якість взаємодії з владою.

Щоб обґрунтувати економічну доцільність інвестування в запропоновані заходи, необхідно розрахувати одноразові та поточні витрати, а також очікувані доходи та чистий прибуток від запропонованого проекту. Джерелом фінансування проектної діяльності буде власний капітал, а точніше нерозподілений прибуток. Замовлення автомобіля з базовою комплектацією фудтрака здійснюється в компанії, яка розробляє багатофункціональні металоконструкції нового формату для продажу товарів і послуг.

У вартість фудтрака входить самостійна збірка на базі автомобіля МАЗ і доставка до споживача. Тип палива – дизель. Розміри фудтрака: довжина кузова 5000 мм, ширина кузова 2500 мм, максимальна маса з вантажем: 4450 кг. Умови експлуатації фудтрака: цілий рік, при температурі від -25 до +40 °С, гарантійний термін експлуатації корпусу 15 років (інтенсивний ресурс обладнання 5 років), кількість штатних робочих місць 2-3.

Дизайн автомобіля необхідний для створення унікального іміджу, просування брендів і ресторанів, створення впізнаваності, створення видимості на великій відстані та публікації інформації. У цю суму входить розміщення таблички з назвою, розміщення головного меню та розфарбування транспортного засобу за ескізами дизайнера, відповідно до обраної концепції.

Сукупні поточні витрати, пов'язані з роботою фуд-трака, наведені в таблиці 2.1. Вартість сировини і товарів складає в середньому 35% продажів від фудтраків, банкетів, роботи на фестивалях і масових заходах.

Таблиця 2.1

### Поточні витрати на організацію проектної діяльності

Перелік статей витрат	Вартість, тис. грн
Рекламні заходи	20,00
Податок на транспорт, обслуговування	12,00
Адміністративні відрахування	15,00
Паливо–мастильні матеріали	50,00
Витрати на сировину і товари	30,00
Витрати на обслуговування обладнання	30,00
Витратні матеріали і комунікаційні послуги	7,00
Сума поточних витрат	4,00
Всього	158,00

Витрати на технічне обслуговування обладнання включають поточний ремонт, поточне обслуговування, діагностику та технічне обслуговування сторонніми організаціями з дотриманням усіх санітарних, епідеміологічних та протипожежних норм. У вартість оренди входить сума, необхідна для оплати стаціонарного розміщення на автостоянках присадибних ділянок та в громадських місцях міста, при необхідності з підключенням до джерела живлення та з використанням санітарних місць.

Сума враховує середні ціни оренди в місті, площу, необхідну для роботи фудтрака, і кількість робочих днів у році. Комунальні послуги включають водопостачання транспортних засобів та обслуговування та роботу автономних генераторів. Витратними матеріалами є пластиковий та паперовий посуд (тарілки, виделки, ложки, ножі, склянки), паперові серветки, зубочистки, сіль, перець, цукор загального користування, миючі засоби, пакети для сміття та пакувальні матеріали. ПММ включають вартість дизельного палива, на якому працює автомобіль, кількість робочих днів на рік, витрата палива транспортним засобом (0,55 л на 1 км шляху) з урахуванням завантаження та роботи техніки тощо, а також середню кількість кілометрів, що проходять щодня (з урахуванням запланованих місць та місць проведення масових та замовних заходів).



Сума витрат на рекламні заходи в рамках проекту необхідна для інформування населення про новий вид послуг, про асортимент, про місця використання та про можливість замовлення автомобіля, а також необхідно для початку асоціативний ряд з утворенням бренду мережі ресторанів ТОВ «ilMolino». Окрім розміщення реклами в стаціонарних ресторанах, на сайті друкуються флаєри зі спеціальними пропозиціями та знижками, інформаційні брошури, які входять до загальної рекламної кампанії мережі ресторанів ТОВ «ilMolino». Таким чином, маркетинговий бюджет склав 250 тис. грн.



## ВИСНОВКИ

Таким чином, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що управління продажами ресторанної мережі – це процес планування, організації, мотивації та контролю системи збуту ресоранної мережі для підвищення або підтримки ефективності ключових показників продажів та прибутку в цілому.

В роботі було розглянуто такі показники ефективності управління продажами мережі ресторанів ТОВ «ilMolino»:

1. Швидкість зміни людей за столиком;
2. Середній чек на людину;
3. Час приготування страви;
4. Собівартість проданих товарів;
5. Прибуток позиції в меню.

Нами було досліджено меню ресторану. Аналіз показав нам внесок кожної страви в загальний продаж. До рішення про розширення чи зменшення асортименту потрібно підходити з обережністю, так як товари, які займають незначну частку в обороті, можуть приносити водночас прибуток. Тому під час аналізу показників з обороту потрібно порівняти також показники з прибутку. Це допоможе зрозуміти, який з товарів (група, категорія, позиція) приносить більше і в обороті, і в прибутку.

Дані показники були розраховані та проаналізовані на прикладі ресоранної мережі «ilMolino». Також були продемонстровані шляхи підвищення ефективності цих показників. Розгрянуті ключові методи ефектвних продажів для обслуговуючого персоналу, а саме:

1. Кивок «Саллівана»;
2. Метод «Ялинки»;
3. Асоціативні ланцюжки;
4. Принцип «Штірліца»;
5. Пропозиція десерту;
6. Правильні слова;



Отже, ефективність управління продажами є одним з найважливіших аспектів в діяльності ресторанної мережі, оскільки напряму впливає на прибуток. А прибуток в свою чергу формує загальну ефективність роботи ресторанної мережі її рентабельність та платоспроможність.

За результатами проведеної роботи можна сказати, що наше дослідження не вичерпує глибину вивчення даного питання і передбачає подальші дослідження в напрямку його більш детального та поглибленого дослідження.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисова О.О. Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності»; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». К., 2017. 24 с.
2. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1(2). С. 331–338.
3. Бутенко О. П., Дядюшкіна І. В. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Економічний простір. 2013. № 74. С. 73–81.
4. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp\\_2011\\_1\\_103.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf).
5. Гаврилюк С.П. Особливості ресторанного маркетингу в Україні // Вчені записки Університету «Крок». 2017. Вип. 48. С. 175-183
6. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
7. Гінда М. І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (Львів, 29 листопада 2016 р.). Львів: МАУП, 2016. Ч. 1. С. 301–306.
8. Гросул В. А., Зубков С. О., Іванова Т. П. Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 284–294.
9. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип.1. Ч.1. С. 80-82.



10. Гуша Є.А. Особливості діяльності та розвиток закладів ресторанного господарства мережі на території України. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доповідей VI Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 11–12 квіт., 2019 р. / М-во освіти і науки України; М-во культури України ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв ; Київ. ун-т культури ; Ф-т готельно-ресторанного і турист. бізнесу. Київ: Вид. центр КНУКіМ, 2019. С. 35.

11. Державна служба статистики. Офіційний сайт. 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

12. Діяльність суб'єктів господарювання 2016: стат. зб. / Держ. служба статистики України. К.: Консультант, 2017. 629 с.

13. Дослідження ринку франчайзингових послуг в Україні. Pro Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-franchajzingovyh-uslug-v-ukraine-2021-god>.

14. Дубоделова А. В., Кулиняк І. Я. Тенденції розвитку ресторанного господарства Львівщини. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 10(184). С. 198–208.

15. Жегус О. В. Особливості комплексу маркетингу підприємств ресторанного господарства // Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації: збірник наукових статей учасників VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (Полтава, 2 квітня 2015) / ПНПУ ім. В. Г. Короленка. Полтава: ПНПУ, 2015. С. 205- 209.

16. Завадинська О. Ю. Застосування інноваційних процесів у господарській діяльності закладів ресторанного господарства. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання». Черкаси, 2016. С. 38-41.

17. ІІ МОЛІНО. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/-40023484/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/-40023484/).

18. Левицкая И. В., Постовая В. В. Стратегическое управление развитием предприятий ресторанного бизнеса. Young Scientist. 2017. № 2 (42). С. 271–275.

19. Левків Г. Я., Минів Р. М., Батюк Б. Б. Маркетинговий менеджмент: навч. підручник, за заг. ред. Левків Г.Я. Л. : Сполом, 2012. 368 с.
20. Мазаракі А.А. та ін. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства : підручник для вищих навчальних закладів / за заг. ред. Н.О. П'ятницької. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
21. Могильова А. Ю., Будашко В. О. / Особливості маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 17. Ч. 2. С. 72-75.
22. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ, 2015. 563 с.
23. Панасюк О. В., Яцишина Л. К. Основні підходи щодо оцінки ефективності маркетингових заходів на промисловому підприємстві // Вісник КНУТД. 2013. Вип.3. С. 202-207.
24. Подзігун С. М. Управління маркетинговими комунікаціями у сфері готельно-ресторанного бізнесу // Національна економіка. Інтелект XXI. 2017. № 2. С. 163-168
25. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : ХНЕУ, 2013. 243 с.
26. СІМ'Я ПЩЕРІЙ ІЛ MOLINO – BENVENUTI! URL: <https://ilmolino.ua/about-us/sim-ja-pitserij-il-molino-benvenuti>.
27. Скопень М. М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі : підручник. Київ : Ліра-К, 2017. 764 с.
28. Устенко А. О. Основи маркетингу : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Факел, 2010. 388 с.
29. Франчайзинговий пакет. Franchising.ua. URL: <https://franchising.ua/franchayzing/14/franchayzingoviy-paket/>.
30. Чумаченко І. В., Морозов В. В., Доценко Н. В., Чередниченко А. М. Управління проектами: процеси планування проектних дій : підручник .Київ, 2014. 673 с.



31. Шаповалова О. М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16. С. 224–228

32. il Molino. Меню. URL:  
[https://ilmolino.ua/?utm\\_source=admitad&utm\\_medium=cra&tagtag\\_uid=ca7a00c7b7118ab611e3cc9e704d3bf9/](https://ilmolino.ua/?utm_source=admitad&utm_medium=cra&tagtag_uid=ca7a00c7b7118ab611e3cc9e704d3bf9/).



## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Середня завантаженість столів за добу по періодах на об'єкті ДТ

№ з/п	№ Столу	Кількість чеків			Сумма	Столів/год
		Сніданок (11:00-13:00)	Обід (13:00-17:00)	Вечеря (17:00-22:00)		
1	11		2	2	4	0,33
2	12		4	5	9	0,75
3	13	1	2	3	6	0,50
4	14	1	3	2	6	0,50
5	15	2	2	2	6	0,50
6	16		2	3	5	0,42
7	17	1	3	2	6	0,50
8	21	2	4	3	9	0,75
9	22	1	3	1	5	0,42
10	23	1		2	3	0,25
11	24		2	3	5	0,42
12	25	2	4	3	9	0,75
13	26	1		1	2	0,17
14	31	1	3	3	7	0,58
15	32		2	1	3	0,25
16	33	2	4	3	9	0,75
17	34	1	3	2	6	0,50
18	35		2	3	5	0,42
19	36	2	4	5	11	0,92
20	37			1	1	0,08
21	41	3	4	5	12	1,00
22	42	1	2	3	6	0,50
23	43	2	3	5	10	0,83
24	44	1	3	2	6	0,50
25	45	1	2	3	6	0,50
26	46	2	3	2	7	0,58
27	47	2	2	3	7	0,58
28	51		1	2	3	0,25
29	52	2	2	5	9	0,75
30	53	1	3	5	9	0,75
31	54	2	2	4	8	0,67
32	55	2	1	3	6	0,50
33	61	2	3	4	7	0,58
34	62	1	2	2	5	0,42
35	63	2	4	5	11	0,92
36	64	3	4	2	9	0,75
37	65		3	4	7	0,58
38	71	1	2	3	6	0,50
39	72		2	5	7	0,58
40	73	3	5	6	14	1,17
41	74		2	3	5	0,42
42	75	1		2	3	0,25



## Продовження таблиці додаток А

43	76	1	3	4	8	0,67
Сумма		49	107	132	288	
Дохід		17395	47936	95700	161031	
Середня кількість гостей/ст		1,6	2,1	3,5	2,4	



## Середня завантаженість столів за добу по періодах на об'єкті ДН

№ з/п	№ Столу	Кількість чеків			Сумма	Столів/год
		Сніданок (11:00-13:00)	Обід (13:00-17:00)	Вечеря (17:00-22:00)		
1	11	1		2	3	0,25
2	12	1			1	0,08
3	13	2	1	1	4	0,33
4	14	2		3	5	0,42
5	15	1			1	0,08
6	16	3	1	2	6	0,50
7	21	1			1	0,08
8	22				0	0,00
9	23	1		1	2	0,17
10	24	2	1	2	5	0,42
11	25	1			1	0,08
12	31			1	1	0,08
13	32	3	2	2	7	<b>0,58</b>
14	33	2			2	0,17
15	34				0	0,00
16	35	1	1	1	3	0,25
17	36				0	0,00
18	41	1			1	0,08
19	42	2		1	3	0,25
20	43	3	2	1	6	0,50
21	44				0	0,00
22	45				0	0,00
23	46	1		1	2	0,17
24	51	1		2	3	0,25
25	52	2	1	2	5	0,42
26	53	2	1	2	5	0,42
27	54	1		2	3	0,25
28	55			1	1	0,08
29	56	1	1		2	0,17
30	61	1		1	2	0,17
31	62	2		2	4	0,33
32	63	2	1	1	4	0,33
33	64	3		1	4	0,33
34	65				0	0,00
Сумма		43	12	32	87	
Дохід		27950	11460	23968	63378	
Середня кількість гостей/ст		2,1	3,5	2,8	2,8	