

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ

Студентки 4 курсу, 3 групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Готельний і
ресторанний менеджмент»

(підпис студента)

Шкалаберди
Христини
Леонідівни

Науковий керівник
к.е.н, доц.

(підпис керівника)

Салімон
Ольга
Миколаївна

Гарант освітньої програми
к.е.н, доц.

(підпис гаранта)

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

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

ШКАЛАБЕРДІ ХРИСТИНИ ЛЕОНІДІВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Управління продажами ресторанної мережі «SHO» м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «16» лютого 2023 р. № 490

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

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

Мета роботи за результатами комплексу організаційно-технологічних, дослідницько-інноваційних та маркетингових методів розробити рекомендації щодо поліпшення управління продажами ресторанної мережі «SHO» м.Київ

Об'єкт дослідження – є основи та загальні риси організації управління продажами ресторанної мережі «SHO» м. Київ

Предмет дослідження – є управління продажами ресторанної мережі «SHO» м. Київ

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАНУ «SHO», М. КИЇВ

1.1. Характеристика діяльності ресторану «SHO», м.Київ

1.2. Характеристика існуючої системи управління продажами ресторанної мережі

РОЗДІЛ 2 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОДАЖІВ У РЕСТОРАНІ «SHO», М. КИЇВ

2.1. Аналіз продажів та звітність ресторану «SHO»

2.2. Впровадження інноваційних технологій для підтримки продажів у ресторані «SHO» м. Київ

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 та реферату 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 «1» жовтня 2022 р.

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

(підпис)

О.М. Салімон
(ініціали, прізвище)

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

(підпис)

Т.М. Ткачук
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник _____

(підпис)

Х.Л. Шкалаберда
(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Шкалаберда Х. Л. виконала випускну кваліфікаційну роботу з відставанням від календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам щодо написання випускних кваліфікаційних робіт на кафедрі готельно-ресторанного бізнесу. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі проведено аналіз особливостей стимулювання управління продажами в комплексі маркетингових комунікацій. Розглядаються методологічні підходи, щодо управління продажами ресторану «SHO» як системою.

Досліджено господарську діяльність ресторану «SHO». На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано впровадження заходів, щодо покращення управління продажами ресторану.

Випускна кваліфікаційна робота є звершеною наукою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Салімон О.М.

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Шкалаберда Х. Л. може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 2023 р.

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАНУ «SHO», М. КИЇВ	11
1.1. Характеристика діяльності ресторану «SHO», м.Київ	11
1.2. Характеристика існуючої системи управління продажами ресторанної мережі.....	20
РОЗДІЛ 2 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОДАЖІВ У РЕСТОРАНІ «SHO», М. КИЇВ.....	26
2.1. Аналіз продажів та звітність ресторану.....	26
2.2. Впровадження інноваційних технологій для підтримки продажів у ресторані «SHO» м. Київ.....	32
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	52

У сучасному ресторанному бізнесі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті ресторани, котрі можуть запропонувати своїм гостям високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу.

Актуальність теми. Актуальність дослідження полягає в тому, що управління продажами є важливою складовою успіху будь-якої ресторанної мережі.

В умовах зростаючої конкуренції і змінних уподобань клієнтів, ресторанам необхідно розробляти ефективні стратегії управління продажами, щоб забезпечити стабільний ріст та збільшити свою конкурентоспроможність.

Успішна ресторанна мережа повинна мати систему, яка забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів. Це включає в себе навчання персоналу, розробку процедур прийому замовлень, швидке та якісне обслуговування, а також вирішення будь-яких проблем або скарг, які можуть виникнути.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад комплексу організаційно-технологічних, дослідницько-інноваційних та маркетингових методів розробити рекомендації щодо поліпшення управління продажами ресторанної мережі «SHO» м.Київ.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення **таких завдань:**

- визначити систему управління продажами ресторану «SHO» м.Київ;
- розглянути методичні підходи до оцінювання управління продажами ресторану «SHO» м.Київ;
- здійснити операційний аналіз ресторану «SHO» м.Київ;
- провести аналіз ефективності діючої системи управління продажами ресторану «SHO»;
- здійснити впровадження інноваційних технологій для підтримки продажів у ресторані «SHO» м. Київ;

Об'єктом дослідження виступає процес формування і реалізації організації управління продажами ресторанної мережі «SHO» м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації управління продажами ресторанної мережі «SHO» м. Київ.

Методи дослідження. Базуються на використанні методів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Також були застосовані методи експертних оцінок, економіко-статистичні та методи графічних порівнянь.

Інформаційне забезпечення роботи. Існують вже певні дослідження та публікації, пов'язані з управлінням продажами в ресторанній галузі, проте конкретний аналіз та дослідження, спрямовані саме на ресторанну мережу «SHO» м. Київ, можуть бути обмежені або відсутні. Загальні теоретичні підходи до управління продажами в ресторанній галузі вивчені та описані в літературі. Однак, детальне дослідження конкретної ресторанної мережі «SHO» та її стратегій управління продажами може бути новим напрямком досліджень.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінок. Список використаних джерел налічує 32 джерела.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАНУ «SHO», М. КИЇВ

1.1. Характеристика діяльності ресторану «SHO», м.Київ

Ресторан «SHO» пропонує високоякісний сервіс, спрямований на створення приємного та незабутнього досвіду для своїх клієнтів. Основні риси сервісу ресторану «SHO» можуть включати:

Привітний та професійний персонал: Ресторан «SHO» надає велику увагу найму та навчанню свого персоналу.

Робітники ресторану володіють високим рівнем професіоналізму та експертизи, а також забезпечують дружнє та гостинне обслуговування.

Якість їжі та напоїв: Ресторан «SHO» славиться своєю високою якістю їжі та напоїв. Вони використовують свіжі та якісні інгредієнти, а кухарі та бармени володіють майстерністю у своїй справі. Ресторан може пропонувати різноманітні страви, включаючи місцеві та сезонні продукти.

Атмосфера та дизайн: Ресторан «SHO» може мати особливий дизайн інтер'єру, створений для того, щоб створювати затишну та стильну атмосферу для клієнтів. Декор, освітлення та музика можуть бути підібрані з урахуванням створення приємного настрою та комфорту.

Персоналізоване обслуговування: Ресторан «SHO» може пропонувати персоналізоване обслуговування, враховуючи індивідуальні потреби та побажання клієнтів.

Це може включати рекомендації страв або напоїв, урахування дієтарних обмежень, а також запам'ятовування попередніх замовлень та уподобань.

Основні характеристики ресторану «SHO», м. Київ наведено в табл. 1.1.

Для характеристики системи адміністративного менеджменту на підприємстві ресторанного господарства доцільно визначити організаційну структуру ресторану, охарактеризувати комунікаційні зв'язки між його підрозділами та визначити відповідальність окремих служб.

Керівництво ресторану відповідає за правильний підбір людей, які могли б реалізувати стратегію підприємства, а також за те, щоб співробітники добре почували себе на роботі, і вона відповідала б їх здібностям і можливостям.

Таблиця 1.1

Основні характеристики ресторану «SHO», м. Київ

Характеристика	Зміст
Повне найменування підприємства	«SHO»
Місцезнаходження підприємства	вулиця Мечникова, 18, Київ, 01021
Кількість працівників	30
Кількість посадкових місць	150
Графік роботи	Без вихідних. З 09:00 до 22:00

Джерело: розроблено автором на основі даних [3]

Основою кадрової політики ресторану «SHO» є принцип збереження провідних співробітників і залучення нового персоналу у відповідності до високих вимог їх професійного й особистого рівня.

Розглянувши особливості здійснення управлінської діяльності на підприємстві визначимо основні показники фінансового стану ресторанного підприємства. Для цього проаналізуємо формування його доходів, витрат, майнового потенціалу та капіталу.

В табл. 1.2. наведено показники формування фінансових результатів від господарської діяльності ресторану Керування, такі як системи керування запасами, касові системи та програми управління персоналом.

Ці системи допомагають оптимізувати робочі процеси, покращують ефективність та допомагають уникнути помилок [1].

Використання штучного інтелекту: Ресторан «SHO» може впроваджувати штучний інтелект для поліпшення обслуговування клієнтів.

Наприклад, це може бути система рекомендацій страв на основі попередніх замовлень та вподобань клієнтів або використання чат-ботів

Підприємства ресторанного господарства мають ряд особливостей галузевого, організаційно-економічного та соціального характеру.

Галузеві особливості полягають в тому, що в процесі своєї діяльності заклади ресторанного господарства виконують одночасно три взаємопов'язані і взаємозалежні функції:

- виробництво продукції;
- реалізація кулінарної продукції;
- організація її споживання.

Таблиця 1.2

**Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності ресторану
«SHO», м. Київ у 2019-2021рр., тис.грн**

Стаття	Формула	Роки			Відхилення за 2019-2020 рр.		Відхилення за 2020-2021 рр.	
		2019	2020	2021				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	Д	4699	5621	6957	921	19,6	1336	23,8
Інші операційні доходи	Іод	210	185	158	-26	-12,3	-26	-14,2
Інші доходи	Ід	8	11	14	3	35,5	3	28,6
Разом доходи	СД=Д+Іод+Ід	4918	5816	7130	898	18,3	1313	22,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	4291	5078	5953	788	18,4	875	17,2
Інші операційні витрати	Іов	338	154	139	-184	-54,6	-15	-9,7
Інші витрати	Ів	13	9	13	-4	-30,0	3	35,7
Разом витрати	ЗВ=СД+Іов+Ів	4642	5241	6105	599	12,9	863	16,5
Фінансовий результат до оподаткування	ФРб=СД-СВ	276	575	1025	299	108,3	450	78,2
Податок на прибуток	Пп=ФРб*0,18	50	104	184	54	108,3	81	78,2
Чистий прибуток	ЧП=ФРб-Пп	226	472	840	245	108,3	369	78,2

Наявність перелічених функцій виділяє ресторанне господарство в окрему галузь, тому що більшість підприємств інших галузей обмежуються виконанням лише однієї, максимум двох функцій, наприклад, підприємства

харчової промисловості здійснюють функцію виробництва, підприємства торгівлі - реалізацію продукції.

До організаційно-економічних особливостей виробничо-торговельної діяльності належать:

- виробництво продукції, яка має обмежений термін реалізації, що зумовлює випуск страв невеликими партіями відповідно до графіка погодинної реалізації;
- необхідність суворого дотримання робітниками підприємств санітарно-гігієнічних вимог;
- нерівномірне завантаження виробництва і залів у окремі години роботи підприємства;
- забезпечення належного контролю за якістю сировини, процесами приготування та реалізації готових страв;
- вплив сезонних факторів на асортимент продукції, що виготовляється;
- продукція, що виготовляється, має обмежені терміни реалізації;
- асортимент продукції, що випускається підприємствами ресторанного господарства, дуже різноманітний, для його приготування використовуються різні види сировини.

Розмаїтість продукції, що випускається, дозволяє більш повно задовольняти попит споживачів, проте ускладнює організацію виробництва: багато видів сировини потребують особливих умов збереження, різних приміщень для механічної кулінарної обробки.

До особливостей соціального характеру можна віднести:

- залежність режиму роботи підприємств ресторанного господарства від режиму роботи промислових підприємств, навчальних закладів, організацій, які ними обслуговуються;
- значні зміни попиту на кулінарну продукцію залежно від часу доби, днів тижня, пори року;

- залежність асортименту продукції від характеру попиту й особливостей контингенту, що обслуговується, його професійного, вікового, національного складу, умов праці, навчання, відпочинку;

- рівень доходів населення й цін на кулінарну продукцію та послуги підприємств;

- залежність типу, потужності й місцезнаходження підприємств ресторанного господарства від компактності (густоти) населених пунктів, наявності інших підприємств ресторанного господарства та продуктових магазинів;

- розмаїтість виробів залежить від характеру попиту й особливостей контингенту, що обслуговується, його професійного, вікового, національного складу, умов праці, навчання й інших чинників.

Підприємства ресторанного господарства, які успішно конкурують у сфері ресторанного бізнесу, керуються рядом стратегічних підходів, які застосовуються як окремо, так і в поєднанні.

Безпека та конфіденційність

Безпека та конфіденційність є надзвичайно важливими аспектами для ресторану «SHO» з точки зору захисту інформації клієнтів та забезпечення їх безпеки.

Ось деякі заходи, які ресторан «SHO» може вживати для забезпечення безпеки та конфіденційності:

Захист даних: Ресторан «SHO» повинен мати механізми захисту даних, які включають шифрування даних, захист від несанкціонованого доступу та регулярні аудити систем безпеки.

Це допомагає запобігти витоку конфіденційної інформації клієнтів, такої як особисті дані або фінансова інформація.

Безпека оплати: Ресторан «SHO» повинен забезпечити безпечну обробку платежів, використовуючи надійні платіжні шлюзи та протоколи шифрування.

Це дозволяє клієнтам здійснювати оплату за послуги ресторану без ризику викрадення їхньої фінансової інформації.

Конфіденційність замовлень: Ресторан «SHO» повинен забезпечувати конфіденційність замовлень клієнтів, утримуючи особисту інформацію, таку як адреси доставки або контактні дані, в безпеці та не передаючи їх третім особам без згоди клієнта.

У рамках дослідження ефективності організації сервісних процесів було дано загальну оцінку пропозиції послуг ресторану (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3

Концепція сервісної програми ресторану «SHO»

№ пор.	Рівень продукту	Характеристика
1	2	3
1	Основний продукт	Споживачів влаштовують послуги харчування, які надає ресторан, ціна, якість; ресторан має хороший імідж та сформовану репутацію серед споживачів. Ресторан пропонує досить широкий асортимент послуг, намагаючись задовольнити запити найвибагливіших гостей.
2	Супутній продукт	В закладі вдосконалена система бронювання та система замовлень послуг; належний рівень якості основних послуг, їх відповідність функціональним характеристикам, зручний процес замовлення та широкий асортимент пропозиції.
3	Додатковий продукт	Дитячі майстер класи, літні тераси, вдосконалене меню та запровадження страв нової кухні (європейської).
4	Продукт у широкому значенні	Послуги ресторану доступні за ціною для середнього класу споживачів; заклад розташований в чудовому місці з надзвичайним краєвидом; режим роботи з 11 до останнього гостя, затишна атмосфера, приємний дизайн у стилі Loft, френдлі сервіс.

Отже, провівши операційний аналіз діяльності ресторану «SHO», до його сильних сторін можна віднести наступні:

компетентність керівників, налагоджена система заробітної плати, ефективні методи добору та підвищення кваліфікації, молодий і перспективний колектив, сприятливий внутрішній клімат в колективі, спільність в цінностях, що розділяються всіма членами колективу;

слабкі сторони: недостатній рівень кваліфікації персоналу, недорозвиненість системи нематеріальних винагород, недостатнє використання наявних засобів покращення організаційної культури.

Аналіз основних показників фінансового стану та рентабельності використання ресурсів ресторану свідчить про поступове збільшення загальної ефективності його роботи впродовж останніх 3-х років.

Зростання ефективності використання трудових ресурсів мало в своїй основі позитивний характер, оскільки рівень продуктивності праці та рентабельності використання витрат на оплату праці регулювалися виключно за рахунок зміни чисельності персоналу ресторану.



Рис. 1.2 План стратегії збільшення прибутку ресторану «SHO»

Формування операційної стратегії займає центральне місце в системі менеджменту підприємства ресторанного бізнесу.

Це визначається насамперед:

1) прагненням підприємств ресторанної галузі, функціонуючих в умовах кризових макроекономічних та політичних ситуацій, одержати додатковий прибуток за рахунок більш повного використання переваг поділу праці, економічної інтеграції;

передбачити несприятливі дії зовнішніх факторів, різноманітні обставини непереборної сили, котрі можуть відбуватися на внутрішньому ринку України [7]. (рис. 1.2.).

Аналіз конкурентоспроможності підприємства наведено в рис. 1.3.

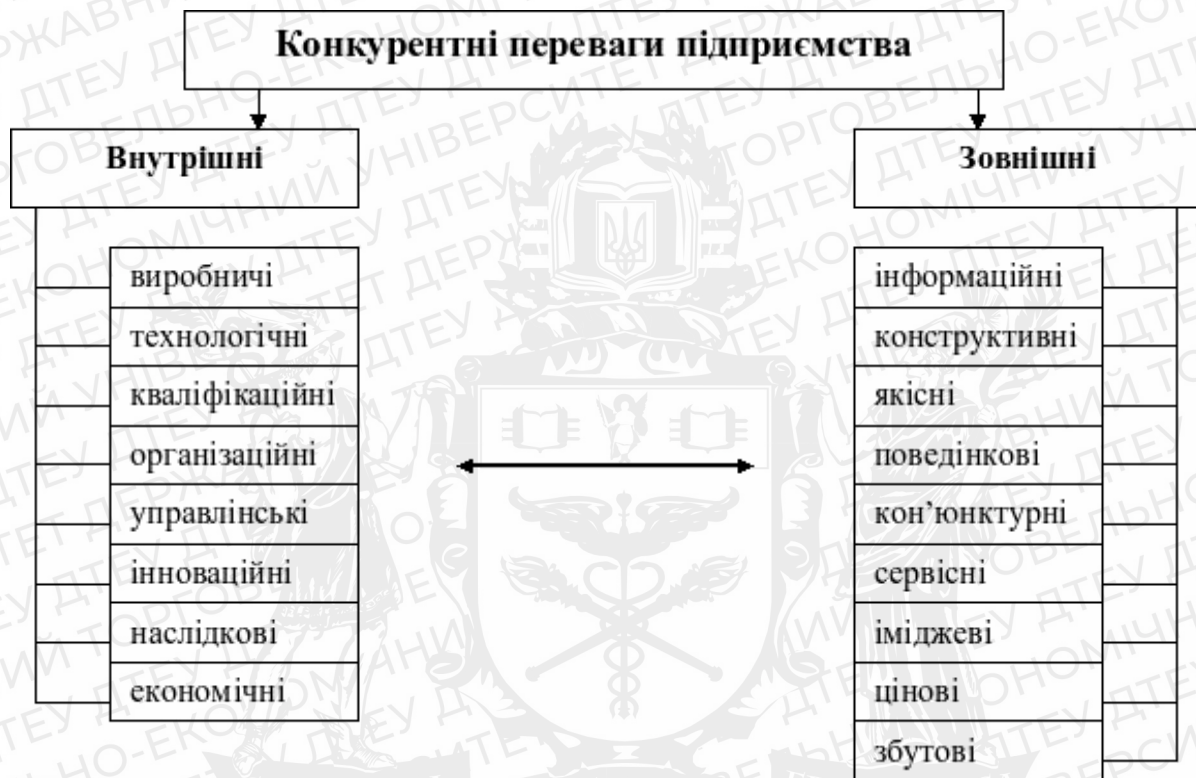


Рис. 1.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Аналіз конкурентоспроможності підприємства є важливим кроком у стратегічному управлінні, який дозволяє оцінити позицію підприємства на ринку порівняно з конкурентами [7].

Під час проведення аналізу конкурентоспроможності використовуються різні методики та інструменти збору та аналізу даних.

У ході проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства було виявлено, що компанія має певний рівень конкурентоздатності на ринку.

Підприємство успішно веде свою діяльність, є лідером на своєму ринку та має високий рівень впливу на рівень конкуренції в галузі.

Крім того, підприємство забезпечує якісні та надійні продукти, що відповідають вимогам.

1.2. Характеристика існуючої системи управління продажами ресторанної мережі

Логістичні посередники є сполучною ланкою між споживачами і підприємством ресторанного господарства за рахунок акумулювання і перерозподілу матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Банк обслуговує рух фінансових потоків, обумовлених рухом коштів між елементами зовнішнього і внутрішнього середовища, будучи фінансовим посередником, здійснює управління фінансовими засобами покупців та постачальників ресторану.

Основні елементи організації технологічних процесів обслуговування споживаів підприємства ресторанного господарства

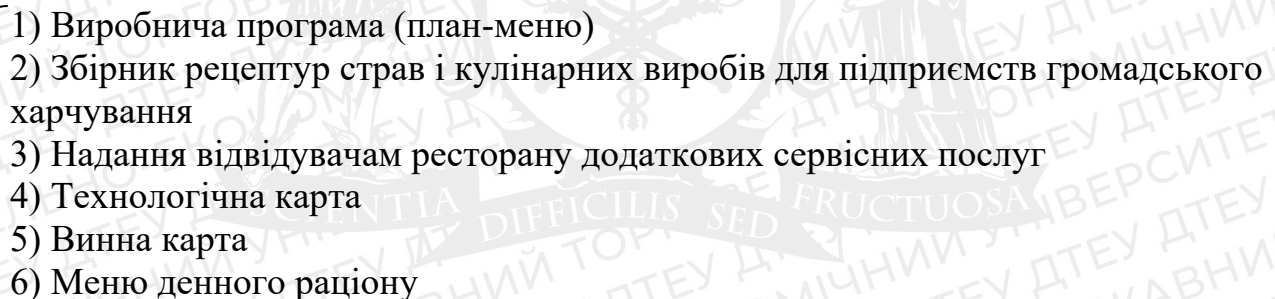
- 
- 1) Виробнича програма (план-меню)
 - 2) Збірник рецептур страв і кулінарних виробів для підприємств громадського харчування
 - 3) Надання відвідувачам ресторану додаткових сервісних послуг
 - 4) Технологічна карта
 - 5) Винна карта
 - 6) Меню денного раціону

Рис.1.2. Елементи організації технологічних процесів обслуговування ресторану “SHO” м. Київ

Основою багатогранної діяльності ресторанів є виробництво, яке є сукупністю процесів перетворення сировини на готову продукцію. Управління виробничим процесом здійснюється шляхом оперативного планування завдань для кожного цеху і відділення з урахуванням комплексної реалізації продукції та оптимального використання потужності виробництва.

Основою оперативного планування є виробнича програма, яка визначає асортимент й обсяг виготовленої продукції за робочу зміну. Також особливостями є :

Онлайн-замовлення: Багато ресторанів використовують онлайн-платформи або власні веб-сайти для прийому замовлень. Це дає клієнтам можливість зручно замовляти їжу, а також ресторанам - ефективно керувати замовленнями та доставкою.

Пункти самовивозу: Деякі ресторани мають пункти самовивозу, де клієнти можуть забрати свої замовлення особисто. Система управління продажами повинна включати функціонал для організації та керування процесом самовивозу.

Управління складом: Ресторанна мережа повинна моніторити свої запаси та управляти складом, щоб мати достатню кількість продуктів для задоволення попиту клієнтів. Система управління продажами може включати функціонал для автоматизованого замовлення і контролю за запасами.

Аналітика продажів: Для ефективного управління ресторанною мережею важливо мати доступ до аналітичних даних щодо продажів. Система управління продажами може надавати звіти про продажі, аналізувати дані та надавати важливі метрики, такі як оборот, середній чек, популярність певних страв тощо.

Керування персоналом: Ресторанна мережа може мати велику команду персоналу.

Для розрахунку відпускнуої ціни на кожну страву складається калькуляційна картка, в якій ураховується ціна кожного виду сировини в певний період і визначається вартість однієї порції страви. Варто зазначити, що оперативне управління в ресторанах цілком залежить від правильного розуміння значення меню для закладу.

Меню (з фр. menu) – це перелік усіх страв, що пропонуються і постійно готуються в закладі ресторанного господарства. Це слово залишилось як найзручніший і найкоротший термін для позначення основного переліку страв, тоді як у всьому світі зараз просять не «меню», а «карту» – окремо карту страв і карту вин.

Меню протягом якогось часу (від місяця до півроку) має залишатися незмінним і відрізнятися від меню інших закладів ресторанного господарства.

Меню є візитною карткою закладу ресторанного господарства. Папка з меню має бути оригінальною і гарно оформленою.

Мабуть, меню є найважливішим інгредієнтом успіху в ресторанній справі. Воно має узгоджуватися із загальною концепцією закладу ресторанного господарства. Оскільки концепція базується на очікуваннях відвідувача, то і саме меню має задовольнити ці очікування або навіть перевершити їх.

Винною картою називають папку, де перераховуються запропоновані відвідувачам вина.

Залежно від обсягу, який визначається кількістю описаних у ній позицій, або від бажання рестораторів можуть використовуватися також інші назви, як-от: «винний листок» і навіть «винна книга».

Винна карта є своєрідною вітриною закладу ресторанного господарства, одним із найважливіших критеріїв, за якими судять про його рівень.

Подачу меню здійснює офіціант безпосередньо в руки гостя, розміщення карти вин допускається як у центрі, так і на краю столу, ближче до основного замовника.

Меню денного раціону складається під час організації харчування учасників з'їздів, конференцій, організованих груп туристів тощо. Режим харчування може бути три- або чотириразовим.

За триразового харчування передбачаються сніданок, обід і вечеря, а за чотириразового додається другий сніданок (ленч) чи підвечірок. Меню денного раціону може бути і з вільним вибором страв за побажаннями споживачів чи укомплектованим раніше.

Меню спеціальних видів обслуговування складається під час обслуговування весіль, зустрічей Нового року, проведення традиційних свят. Таке меню складається за 10–12 днів наперед.

Отже, для досягання ефективної роботи підприємства ресторанного бізнесу треба досягати збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у «стратегічному наборі», що сприяє їх взаємному «підсиленню», тобто досягненню ефекту синергії.

Координація між окремими видами стратегій – це «концептуальний клей», що поєднує окремі види діяльності – як виробничі (бізнесові), так і управлінські [7].

Подальший розвиток базових ідей стратегічного підходу, щодо формування стратегії підприємства, дозволить сприяти вирішенню центрального завдання стратегічного управління стратегічним потенціалом ресторанів – визначення джерела стійких конкурентних переваг в умовах мінливого бізнес – середовища.

1. Характеристика технологічних процесів ресторану

Організація технологічного процесу в ресторані «SHO» має ряд особливостей, пов'язаних зі специфікою роботи.

Особливість даного закладу в тому, що в ньому поєднуються функції організації технологічного процесу приготування кулінарної продукції та її реалізації через основний зал ресторану та окремий зал.

Продукція, яка випускається рестораном, швидко псується і вимагає швидкої її реалізації.

Різні продукти і сировина, які використовуються для приготування блюд та кулінарних виробів, також не витримують тривалих строків зберігання.

У зв'язку з цим при організації технологічного процесу підприємство повинно забезпечити максимальне скорочення строків зберігання та обробки сировини і строків реалізації готової продукції.

Крім того, відвідуваність ресторану «SHO» в різні години дня, дні тижня та місяця неоднакова та, як правило, непередбачена, що ускладнює адміністратору закладу планувати завезення сировини, продукції, обробку сировини і виготовлення напівфабрикатів з овочів, м'яса, риби.

Тому усі процеси управління технологічним циклом досліджуваного ресторану «SHO» відбуваються паралельно з постійним коригуванням строків доставки сировини.

2. Особливості формування меню закладу

Меню ресторану відрізняється різноманітністю, крім звичайної їжі тут також можуть готувати певні страви на замовлення.

Меню ресторану «SHO» умовно можна поділити на дві частини – меню продукції ресторану та меню Додаткових послуг.

Якісну характеристику меню продукції наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Якісна характеристика основного меню продукції ресторану «SHO»,
м. Київ**

№	Основні групи меню продукції ресторану	Кількість видів страв (позицій) в групі Меню, од.	Середня вартість однієї страви з меню, грн/позицію
1	2	3	4
1	Освіжаючі напої	2	60
2	Комплексні обіди	1	300
3	Сніданки	6	200
4	Перші страви	3	120
5	Бізнес-ланчі	1	250
6	Паста	6	220
7	Салати	4	130
8	М'ясо	7	400
9	Риба	3	350
10	Сендвічі та бургери	4	150
11	Гарячі закуски	4	200
12	Холодні закуски	4	150
13	Домашні десерти	8	120
-	Разом	53	-

Рецептура виготовлення страв залежить від шеф-кухаря - під його керівництвом може пригостити відвідувачів такими стравами, які вони ніколи не приготують у себе вдома. Крім того, відвідувачів приваблює затишна атмосфера ресторану.

Інтер'єр залу вражає своєю вишуканістю, він створює таке середовище, яке являє собою значний контраст з повсякденністю.

В ресторані «SHO» складають меню замовлених страв, які включають в себе широкий вибір фірмових страв, закусок, перших і других страв, гарячих та холодних напоїв, мучних та кондитерських виробів.

Більшість страв виготовляють за індивідуальними замовленнями відвідувачів.

Меню банкетів відрізняється від інших видів меню тим, що при його складанні активну участь бере замовник. Банкет може бути сніданком, обідом чи вечерею.

В меню банкетів включають кілька холодних закусок (для поширення асортименту холодні закуски можна замовити з рахунку 1/2 чи 1/3 порції на людину), одну гарячу для банкету-обіду суп, другі гарячі страви з риби, м'яса, птиці, десертні страви, фрукти, напої.

Охарактеризуємо основні додаткові послуги, які надаються рестораном. Їх види наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Якісна характеристика додаткових послуг ресторану «SHO», м. Київ

№	Основні види додаткових послуг ресторану	Кількість можливих різновидів надання послуги	Періодичність надання послуги
1	Проведення банкетів, корпоративів	3	за замовленням
2	Free - Wi-Fi	1	Постійно
3	Трансляція спортивних подій	1	кожну п'ятницю, під час проведення матчів
4	Ресторанне обслуговування на виїзді кейтерінг	1	за замовленням
5	Дитячі майстер класи з приготування страв	1	за замовленням

Управління комунікаціями

Управління комунікаціями ресторану передбачає використання інтерактивного маркетингу. Зокрема, ресторан «SHO» використовує наступні заходи для залучення клієнтів:

- 1) інформація про ресторан знаходиться також на пошукових сайтах та рекламних проспектах ресторанних фірм, журналах і пошукових порталах;
- 2) особиста участь керівництва (звертання до солідних потенційних партнерів із запрошенням скористатися послугами ресторану);

3) розробляються та друкуються рекламні матеріали: буклети, візитки, конверти, вітальні листівки, календарі, сувенірні карти тощо.

На сьогодні досить значним недоліком роботи ресторану є відсутність у нього сайту.

4. Управління ціновою політикою

Ціноутворення та формування відповідної продуктової програми в ресторані базується на визначенні такої ціни на послуги харчування та додаткові послуги, яка буде користуватися попитом та при цьому залишатися рестораном класу люкс.

Обчислення продажних цін на страви та вироби в ресторані «SHO» здійснюється в калькуляційних картках, які нумеруються і реєструються в спеціальному журналі. У калькуляційних картках вказують найменування страви, номер рецептури.

Збірника рецептур, дата складання калькуляції або її зміни, вихід страви в готовому вигляді і ціна порції. Розрахунок вартості страви (виробу) проводиться виходячи з вартості сировини (з урахуванням націнки), що витрачається на 100 порцій страв або 10 кг виробів. Потім діленням загальної суми вартості набору сировини на 100 (або 10) визначається ціна однієї порції.

5. Оцінка ефективності операційної діяльності закладу

Для оцінки системи просування продукції закладу здійснено оцінку поінформованості аудиторії про ресторан та його продукцію (табл 1.6., 1.7.). Для цього використаємо основні показники опитування, яку було проведено працівниками закладу.

Таблиця 1.6

Динаміка основних показників, що відображають результати управління маркетингом для ресторану «SHO», м. Київ

Показники	Роки		Приріст, 2020-2021 рр.	
	2020	2021	од.	%
Кількість відвідувань	26621	29143	2522	9,5

1	2	3	4	5
Кількість відвідувань, стимулом яких стала інформація від знайомих	1648	4276	2628	159,5
Середній бал (визначено на основі оцінки адміністратором ресторану)	3,5	4,2	1	20,0

За результатами опитування було визначено наступну інформацію:

- кількість відвідувань;
- кількість позитивних відгуків про відвідування;
- рівень якості та дизайну оформлення за показником середньому балу.

Наведені показники отримано з даних, що були зібрані з невеликих анкет, які додавалися до меню.

Таблиця 1.7

Основні загрози та можливості, сильні та слабкі сторони діяльності ресторану «SHO», м. Київ

Загрози	Можливості
1. Нестабільність законодавства	1. Зростання привабливості ресторанів невеликого формату
2. Залежність від впливу політичних партій	2. Зниження витрат за рахунок диференціації постачальників
3. Інфляція 2018 р. становитиме за прогнозом МВФ 18,9%.	3. Наявність ринкових передумов зростання конкурентного статусу
4. Зниження реальних доходів населення	4. Висока імовірність отримати вигоди при зміні стратегії розвитку
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Продумана кадрова політика	1. Надмірна розгалуженість організаційної структури, що призводить до дублювання функцій
2. Можливість розширення асортименту страв	2. Тенденції до зниження товарообороту ресторану
3. Позитивні фінансові результати	3. Високі показники плинності кадрів
4. Ефективне використання персоналу	4. Невисокий рівень фінансової стійкості
5. Ефективне використання основних засобів	5. Слабке використання маркетингових можливостей закладу

Інноваційне управління продажами є ключовим чинником успіху будь-якого підприємства, включаючи ресторани. Ресторан «SHO» – це молоде

підприємство, яке швидко стало одним з найпопулярніших закладів свого регіону. Успіх ресторану «SHO» пов'язаний з кількома факторами, зокрема з ефективним управлінням продажами.

Один з ключових аспектів управління продажами ресторану «SHO» - це те, що вони добре розуміють потреби своїх клієнтів. Для того, щоб привернути їх, вони пропонують якісні страви на будь-який смак та достатньо різноманітні, щоб задовольнити різних клієнтів. Ресторан «SHO» також розуміє важливість сприятливого середовища, що створює комфорт для гостей, тому вони працюють над підтримкою гарного середовища та попереджають можливі конфлікти.

Ще однією важливою частиною управління продажами є реклама ресторану. Ресторан «SHO» інвестує в рекламу на онлайн-платформах, таких як Facebook та Instagram. Крім того, вони співпрацюють з блогерами та використовують промо-коди для залучення нових клієнтів.

Для ефективного управління продажами ресторан «SHO» використовує програмне забезпечення для обліку наявності продуктів.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОДАЖІВ У РЕСТОРАНИ «SHO», М. КИЇВ

2.1. Аналіз продажів та звітність ресторану

Система збору даних про продажі, що використовується в ресторані «SHO», базується на сучасних технологіях і має на меті ефективне відстеження та аналіз продажів.

Описана система забезпечує точність та надійність збору даних, а також забезпечує звітність для керівництва ресторану.

Нижче наведено основні характеристики системи збору даних про продажі:

Касова система: Ресторан «SHO» використовує сучасну касову систему, яка дозволяє збирати детальні дані про кожну транзакцію. Це включає інформацію про товари, кількість, ціну, знижки та способи оплати. Касова система автоматично реєструє ці дані та зберігає їх у базі даних.

Інтеграція зі складською системою: Дані про продажі автоматично синхронізуються зі складською системою ресторану. Це дозволяє в реальному часі відстежувати рух товарів, контролювати запаси та уникати нестачі або перевищень [3].

Ідентифікація продуктів: Кожен продукт ресторану «SHO» має унікальний ідентифікатор, який дозволяє точно відстежувати його продажі. Це допомагає класифікувати продукти за категоріями та групами, що спрощує аналіз продажів та прибутковості.

Звітність: Система забезпечує генерацію різноманітних звітів про продажі, включаючи щоденні, щомісячні та річні звіти.

Ці звіти містять деталізовану інформацію про обсяги продажів, середній чек, популярні продукти, тенденції та інші важливі показники.

Звіти можуть бути доступні як у вигляді текстових документів, так і у форматі графіків та діаграм.

Аналіз та прогнозування: Система забезпечує аналітичні інструменти для виявлення трендів, прогнозування продажів та оцінки ефективності стратегій. Вона може автоматично обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що допомагає управлінцям приймати обґрунтовані рішення.

Ця система збору даних про продажі в ресторані «SHO» допомагає зрозуміти попит клієнтів, виявити ефективні та неефективні продукти, а також забезпечує об'єктивну основу для прийняття стратегічних рішень з метою покращення продажів та прибутковості.

Система збору даних про продажі в ресторані «SHO» включає реєстрацію замовлень, касову виручку та інші важливі показники. Описані нижче елементи відіграють ключову роль у забезпеченні точності та повноти даних про продажі.

Кожне замовлення, що робиться в ресторані «SHO», фіксується у системі. Це включає інформацію про столик/замовника, склад замовлення (включаючи продукти та їх кількість), час оформлення замовлення тощо.

Реєстрація замовлень дозволяє точно відстежувати, які продукти були замовлені, та забезпечує базу для подальшого аналізу.

Касова система ресторану «SHO» реєструє всі операції оплати. Кожна транзакція фіксується з точністю до суми, способу оплати та дати/часу. Це дозволяє відстежувати загальну касову виручку за певний період і визначати зміни у виручці з часом.

Крім основних даних про продажі, система також фіксує інші важливі показники, такі як середній чек, кількість замовлень на столик/продукт, оборот на клієнта тощо.

Ці показники надають додаткову інформацію для аналізу ефективності продажів та клієнтського споживання.

Кожен продукт, що продається в ресторані «SHO», має унікальний ідентифікатор.

Це дозволяє системі точно відслідковувати продажі кожного конкретного продукту і класифікувати їх за категоріями.

Інформація про продукти є важливою для аналізу популярності, прибутковості та збалансованості асортименту [3].

Загальна система збору даних про продажі в ресторані «SHO» забезпечує точну інформацію про замовлення, касову виручку та інші важливі показники.

Це дозволяє ресторанному управлінню аналізувати продажі, приймати обґрунтовані рішення та вдосконалювати стратегії управління продажами [6].

Аналіз та порівняння даних про продажі ресторану «SHO» за різні періоди, такі як місяці наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз та порівняння даних про продажі ресторану «SHO»

Місяць	Обсяг продажів (\$)	Відсоткова зміна	Кількість замовлень
Січень 2022	25,000	-	550
Лютий 2022	28,500	+14%	600
Березень 2022	30,200	+6%	520
Квітень 2022	32,000	+6%	580
Травень 2022	31,500	-2%	610

Загальний тренд показує, що ресторан «SHO» має стабільні продажі з невеликими коливаннями.

Протягом аналізованого періоду спостерігалось зростання продажів, за винятком невеликого спаду в травні 2022 року. Це свідчить про успішну роботу ресторану та позитивний сприйняття його продукції клієнтами.

З огляду на ці висновки, ресторан «SHO» може продовжувати розвиватися, зосереджуючись на стратегіях збільшення продажів та утримання стабільної клієнтської бази.

Аналіз продажу продуктів за цінами, датами та часом у ресторані «SHO» наведено в табл. 2.2.

Цей аналіз допоможе ресторану «SHO» більш ефективно управляти продажами, розуміти попит клієнтів і приймати обґрунтовані рішення для досягнення успіху у сфері ресторанного бізнесу [5].

Загальний обсяг продажів = (Ціна бургера * Кількість продажів бургера) + (Ціна салату * Кількість продажів салату) + (Ціна піци * Кількість продажів піци) + (Ціна супу * Кількість продажів супу) + (Ціна соку * Кількість продажів соку).

Таблиця 2.2

Аналіз продажу страв ресторану «SHO»

Продукт	Ціна	Дата	Час	Кількість продажів
Бургер	320	01.06.2023	12:30	150
Салат	285	01.06.2023	13:45	100
Піца	235	02.06.2023	19:15	200
Суп	199	03.06.2023	14:20	80
Сок	75	04.06.2023	10:00	120

Загальний обсяг продажів = $(320 * 150) + (285 * 100) + (235 * 200) + (199 * 80) + (75 * 120)$

Загальний обсяг продажів = 48000 + 28500 + 47000 + 15920 + 9000

Загальний обсяг продажів = 148420

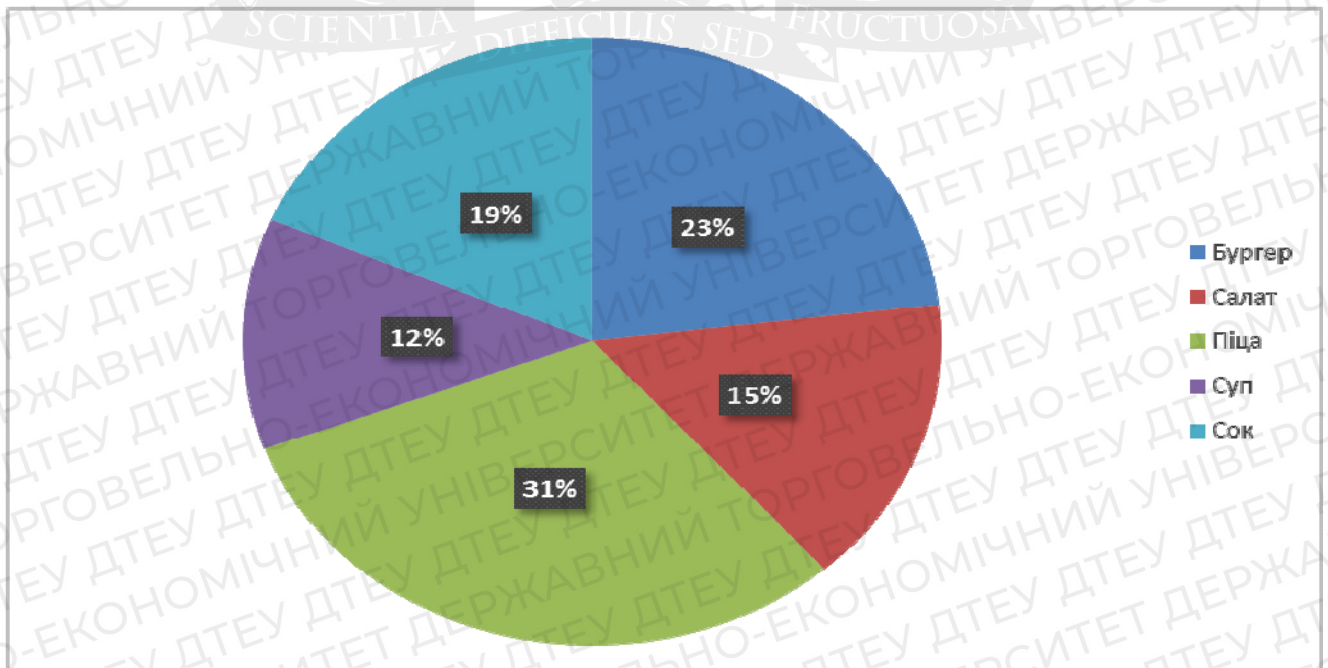


Рис. 2.1 Аналіз попиту на страви ресторану «SHO»

Таким чином, за даною формулою розрахунок показує, що загальний обсяг продажів ресторану «SHO» становить 148420 грн. З цими даними можна провести подальший аналіз та порівняння з іншими періодами, категоріями продуктів або використати їх для прийняття управлінських рішень у ресторанному бізнесі.

За розрахунками продажів певних страв можна проаналізувати наглядно попит на них.

За даними розрахунками, можна помітити наступні тенденції та закономірності:

Загальний обсяг продажів залежить від кількості продажів кожного продукту та їх ціни. Зі збільшенням кількості продажів та/або ціни продуктів зростає і загальний обсяг продажів.

Аналіз кількості продажів кожного продукту може допомогти виявити популярність та попит на конкретні страви або напої. Наприклад, піца має високу кількість продажів, це може свідчити про його популярність серед клієнтів.

Загальний обсяг продажів також може використовуватися для розрахунку рентабельності бізнесу. Якщо витрати на виготовлення та постачання продуктів менші за їх продажну вартість, це може свідчити про прибутковість ресторану.

Планування та управління запасами є важливою складовою ефективного управління продажами в ресторанній мережі.

Цей процес включає в себе оцінку потреби в запасах, розробку стратегій закупівель та контроль за рівнем запасів. Основною метою є забезпечення наявності необхідних продуктів у правильний час, в правильній кількості та якості, мінімізація витрат на запаси та оптимізація обігу запасів.

В ресторані «SHO» діє хмарна система для інвентаризації. Це сучасний підхід, при якому дані про запаси зберігаються в хмарному сховищі і доступні з будь-якого пристрою з Інтернет-підключенням.

Вони забезпечують реальний час оновлення запасів, спільний доступ до даних для кількох користувачів та можливість використання аналітики для оптимізації управління запасами.

Звітність про продажі в ресторані «SHO» та зв'язок з керівництвом є важливим елементом управління продажами. Цей процес включає збір, аналіз та представлення даних про продажі для інформування керівництва та прийняття відповідних рішень. Основні аспекти звітності про продажі та зв'язку з керівництвом включають:

Регулярний збір даних про продажі, включаючи кількість замовлень, суму виручки, середній чек, популярні продукти тощо. Ці дані можуть бути отримані з касових систем, програм продажів або інших джерел.

Використання аналітичних інструментів для вивчення даних про продажі. Це може включати порівняння продажів за різні періоди, виявлення тенденцій та паттернів, визначення найбільш прибуткових продуктів, аналіз ефективності маркетингових акцій тощо.

Розроблення звітів про продажі для керівництва. Ці звіти можуть бути представлені у вигляді числових таблиць, графіків, діаграм або підготовлених презентацій. Звіти повинні бути зрозумілими, лаконічними та містити ключові показники продажів.

Представлення звітів про продажі керівництву ресторану. Це може включати проведення зустрічей, підготовку презентацій, демонстрацію результатів аналізу та відповіді на питання. Важливо забезпечити чіткий зв'язок з керівництвом і враховувати їхні потреби та очікування.

Звіти про продажі слугують основою для прийняття рішень керівництвом. На основі аналізу даних, керівництво може визначати стратегії для поліпшення продажів, оптимізації асортименту, встановлення цінової політики, розвитку маркетингових кампаній тощо.

Результати аналізу повинні бути використані для прийняття обґрунтованих рішень та впровадження змін.

Зв'язок з керівництвом повинен бути двостороннім процесом, де керівництво отримує необхідну інформацію для прийняття рішень, а також надає сприяння та підтримку для впровадження запропонованих змін.

Аналіз продажів та звітність ресторану є ключовими інструментами для успішного управління ресторанною мережею.

Цей процес дозволяє отримати вичерпну інформацію про рівень продажів, тенденції та попит на конкретні продукти.

Звіти про продажі надають керівництву ресторану цінні уявлення про те, як ефективно функціонує кожен ресторан та які можливості є для поліпшення.

Аналіз продажів дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони ресторану, ідентифікувати популярні та менш популярні продукти, а також виявляти зміни в споживацьких перевагах. Це дозволяє розробляти стратегії продажу, маркетингові акції та управління запасами для досягнення максимальної ефективності.

Звітність про продажі надає керівництву ресторану чітку картину про фінансовий стан ресторану.

За допомогою звітів, керівництво може оцінити дохід, витрати, рентабельність та інші важливі показники. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу, управління персоналом та встановлення цілей для досягнення прибутковості.

Загалом, аналіз продажів та звітність ресторану є необхідними інструментами для успішного управління ресторанною мережею. Цей процес дозволяє керівництву отримувати вичерпну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень, покращення ефективності та забезпечення успіху бізнесу.

2.2. Впровадження інноваційних технологій для підтримки продажів у ресторані «SHO» м. Київ

Впровадження інноваційних технологій є важливим кроком для підтримки продажів у ресторані «SHO» у місті Київ.

Технології можуть сприяти автоматизації процесів, покращенню ефективності та забезпеченню кращого взаємодії з клієнтами. Деякі з інноваційних технологій, які можуть бути впроваджені, включають:

Система онлайн-замовлень є інноваційним інструментом, що дозволяє клієнтам зручно та ефективно замовляти їжу з ресторану «SHO» через Інтернет.

Вона дозволяє клієнтам ознайомитися з меню, вибрати бажані страви та напої, вказати специфічні побажання щодо приготування, а також здійснити оплату онлайн.

Переваги системи онлайн-замовлень для ресторану «SHO»: Зручність для клієнтів: Клієнти можуть замовити їжу з будь-якого місця і в будь-який час за допомогою комп'ютера, смартфона або планшета.

Вони можуть вибрати бажані страви зі зручного інтерфейсу, переглянути додаткову інформацію про продукти та зробити свій вибір швидко та без зайвих зусиль.

Зменшення помилок: Замовлення, зроблені через систему онлайн-замовлень, можуть бути точніше та мінімізувати помилки, що виникають при усному передаванні замовлень.

Клієнти можуть чітко вказати свої побажання та особливі вимоги, що допомагає уникнути недорозумінь.

Оптимізація процесу обробки замовлень: Система онлайн-замовлень автоматизує процес обробки замовлень, що дозволяє ресторану ефективно керувати замовленнями, виконувати їх у встановлені терміни та забезпечувати високу якість обслуговування.

Збільшення продажів: Онлайн-замовлення дозволяють ресторану привернути нових клієнтів, які шукають зручні способи замовлення їжі. Вона також стимулює повторні покупки, оскільки клієнти можуть легко зберігати свої улюблені замовлення та швидко повторювати їх.

Впровадження системи онлайн-замовлень у ресторані «SHO» допоможе підвищити задоволення клієнтів, збільшити продажі та покращити ефективність обробки замовлень. Важливо забезпечити якісну підтримку технології, навчання персоналу та постійний моніторинг її роботи для досягнення оптимальних результатів [6].

2. Безконтактне оформлення замовлення. Безконтактне оформлення замовлення є інноваційним рішенням, яке дозволяє клієнтам ресторану «SHO» зручно і швидко замовляти страви та здійснювати оплату безпосередньо через свої смартфони або інші пристрої.

Використання технологій NFC (Near Field Communication) або QR-кодів (рис. 2.2) дозволяє клієнтам сканувати коди, розташовані на столиках, меню або інших місцях, і отримувати доступ до цифрового меню ресторану.

Клієнти можуть зручно переглядати весь асортимент страв, ознайомлюватися з детальним описом, фотографіями та цінами.

Вони можуть скласти своє замовлення безпосередньо на своєму пристрої, вибрати спосіб оплати та надіслати замовлення в систему обробки [8].



Рис. 2.2 Технологія QR-кодів у ресторані «SHO»

Впровадження безконтактного оформлення замовлення у ресторані «SHO» дозволить покращити клієнтський досвід, забезпечити безпеку та ефективну обробку замовлень. Важливо розробити зручну та інтуїтивно зрозумілу систему, надати достатньо інформації клієнтам та забезпечити високу якість технічної підтримки.

3. Самообслуговування. Впровадження системи самообслуговування в ресторані «SHO» є інноваційним підходом, який надає клієнтам можливість самостійно замовляти та оплачувати страви, мінімізуючи необхідність взаємодії з персоналом.

Основні переваги самообслуговування:

Збільшення ефективності: Клієнти можуть самостійно вибирати страви з електронного меню, додавати їх до кошика та здійснювати оплату без

необхідності чекати на обслуговування персоналом. Це дозволяє зменшити час очікування та прискорити процес обслуговування.

Зручність та персоналізація: Система самообслуговування може надати клієнтам більш детальну інформацію про страви, включаючи опис, фотографії та склад інгредієнтів. Крім того, вона може пропонувати персоналізовані рекомендації на основі попередніх замовлень та уподобань клієнта.

Мінімізація помилок: Система самообслуговування дозволяє клієнтам самостійно ввести свої замовлення, уникнувши помилок, які можуть виникнути під час комунікації з персоналом. Це забезпечує більш точну та надійну обробку замовлень.

Плюси та мінуси самообслуговування наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Плюси та мінуси технології самообслуговування

Плюси самообслуговування	Мінуси самообслуговування
Швидкість обслуговування	Можливість помилок у замовленні
Більший контроль над процесом	Відсутність особистого контакту
Зручність та гнучкість	Потреба у технологічному обладнанні

Впровадження системи самообслуговування в ресторані «SHO» може забезпечити покращення ефективності обслуговування, задоволення клієнтів та збільшення обсягу продажів.

Важливо ретельно спланувати і розробити систему, навчити персонал та забезпечити якісну технічну підтримку для безперервної роботи самообслуговувальних станцій.

4. Соціальні медіа. Використання соціальних медіа є важливим інструментом для підтримки продажів у ресторані «SHO» в місті Київ. Нижче наведені переваги та можливості використання соціальних медіа:

Залучення цільової аудиторії: Соціальні медіа дозволяють залучити інтереси своїх потенційних клієнтів, створюючи вміст, який відповідає їхнім потребам та уподобанням (рис. 2.3).

Завдяки цьому, ресторан може залучати нових клієнтів та збільшувати свою аудиторію.

Реклама та просування: Соціальні медіа надають можливість розміщувати рекламні оголошення, проводити промоакції та конкурси, що сприяють підвищенню уваги до ресторану та збільшенню продажів.

Це ефективний спосіб просунути свої продукти та послуги серед широкої аудиторії.

Комунікація з клієнтами: Соціальні медіа дозволяють ресторану встановлювати пряму комунікацію зі своїми клієнтами.

Це створює можливість отримувати фідбек, відповідати на запитання, вирішувати проблеми та взаємодіяти з клієнтами на більш особистому рівні. Це сприяє збереженню та підвищенню лояльності клієнтів.

Візуальний контент: Соціальні медіа, такі як власний сайт ресторану, Instagram та Facebook, дають змогу демонструвати привабливі фото та відео страв, атмосфери ресторану, розповідати історії успіху та зацікавити клієнтів. Це може викликати бажання відвідати ресторан та сприяти збільшенню продажів.

Вплив на репутацію: Соціальні медіа дозволяють ресторану керувати своєю онлайн-репутацією шляхом відповідного реагування на відгуки та коментарі клієнтів. Це важливо для створення позитивного іміджу та збереження довіри клієнтів (рис.2.3).

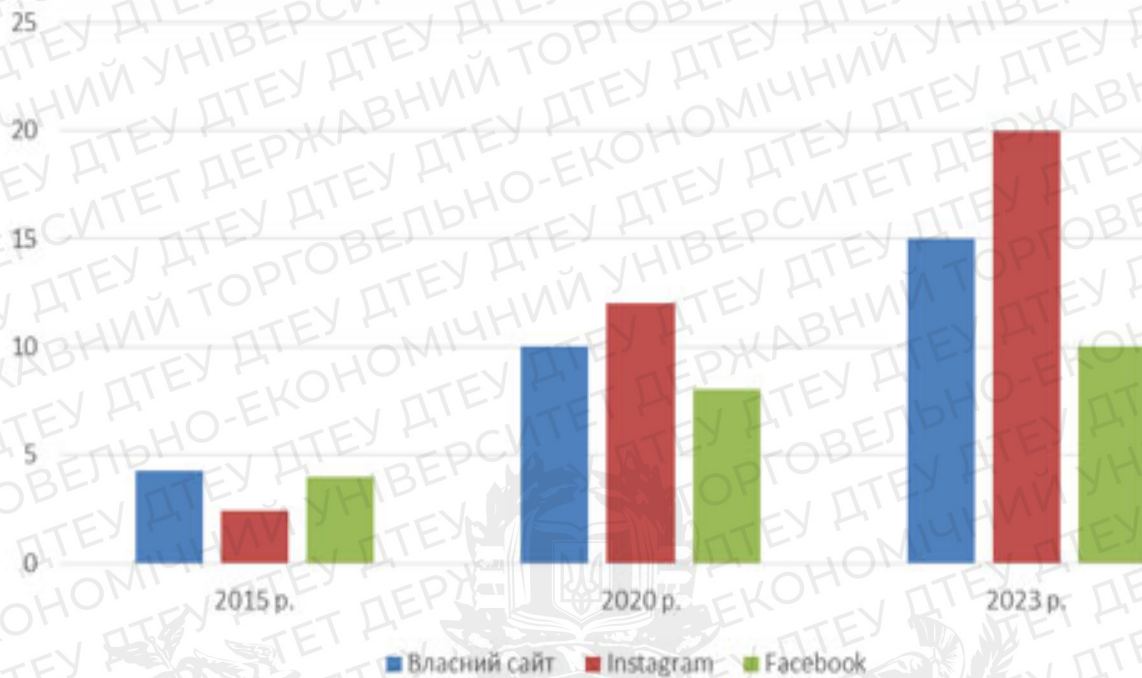


Рис. 2.3 Аналіз популярності соціальних медіа ресторану «SHO»

Використання соціальних медіа може бути важливим інструментом для підтримки продажів у ресторані «SHO» у місті Київ.

Ефективне використання цих платформ дозволяє залучити нових клієнтів, збільшити продажі, підвищити лояльність та покращити комунікацію зі своєю аудиторією.

5. Аналітика та прогнозування грають важливу роль у управлінні продажами ресторанної мережі «SHO». Ці процеси дозволяють аналізувати наявні дані про продажі, виявляти тренди та закономірності, а також передбачати майбутні тенденції. Це дає можливість приймати обґрунтовані рішення та розробляти ефективні стратегії продажів [5].

У ресторані «SHO» застосовуються різні методи аналітики та прогнозування для оптимізації продажів. Деякі з них включають:

Аналіз даних про продажі: Ресторан збирає дані про продажі, включаючи кількість замовлень, суму виручки, середній чек та інші показники. Ці дані аналізуються, щоб ідентифікувати популярні страви, найпродуктивніші періоди та інші корисні відомості.

Прогнозування попиту: Використовуючи статистичні методи та моделі прогнозування, ресторан може передбачити попит на різні страви та послуги.

Це допомагає управлінцям планувати запаси, розподіляти ресурси та оптимізувати виробничі процеси.

Сегментація клієнтів: Аналізуючи дані про клієнтів, ресторан може провести сегментацію, розподілити їх на групи за певними характеристиками (наприклад, вік, статус, попередні замовлення) і використовувати цю інформацію для персоналізації пропозицій та маркетингових акцій.

Аналіз конкурентів: Ресторан слідкує за діяльністю конкурентів, аналізує їхні продажі та стратегії. Це дозволяє ідентифікувати конкурентні переваги та недоліки, реагувати на зміни на ринку та розробляти ефективні методи конкуренції. У ресторані «SHO» є декілька проблем в організації маркетингової діяльності, які потребують вирішення [3].

Головні з цих проблем наведені на рис. 2.4..

Для вирішення цих проблем були запропоновані декілька пропозицій, які проілюстровані на рис. 3.2.

Як очікується, здійснення цих пропозицій покращить становище підприємства та позбавить його основних недоліків у організації маркетингової діяльності.



Рис.2.4 Головні проблеми організації маркетингової діяльності ресторані «SHO»

Отже, пропонуються такі заходи - покращити технологічне забезпечення появою нових послуг безпосередньо у групі маркетингу та аналітичної інформації, оскільки на даному етапі воно не максимально розвинене [9].

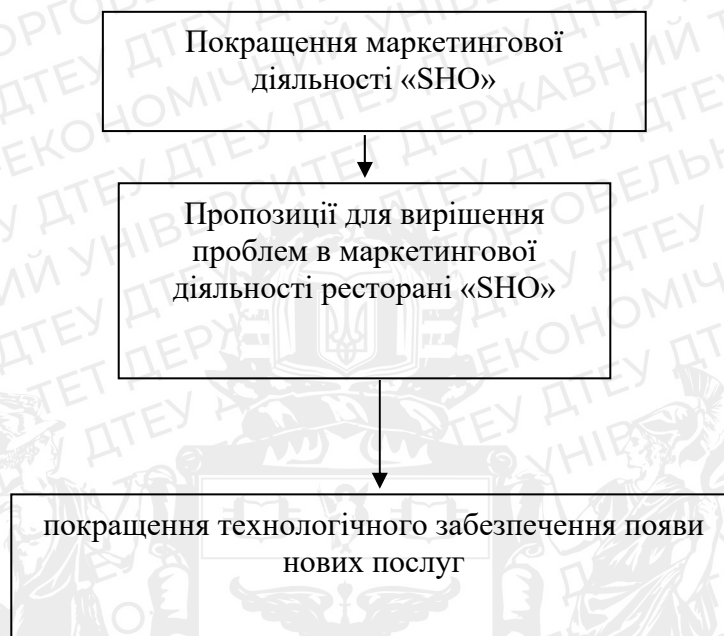


Рис. 2.5 Пропозиції щодо вдосконалення організації маркетингової діяльності ресторані «SHO» [5]

В ринковій ситуації, що постійно змінюється, дуже важливою стає швидка реакція підприємства на зміни, що відбуваються на ринку, а також на дії конкурентів.

Шляхом прискорення обробки даних можна підвищити швидкість прийняття рішень, оскільки готова та оброблена інформація будеш швидше поступати до органів управління підприємства.

До того ж, використовуючи ці технічні засоби та спеціалізоване програмне забезпечення можна підвищити ефективність та обґрунтованість планів маркетингу, а також прискорити обмін даними між робочими групами всередині відділу маркетингу.

Підвищення продуктивності праці, впровадженням нових послуг, дасть змогу збільшити клієнтів.

Для того, щоб збільшити впізнаваність ресторані «SHO», слід рекламувати мережу. Прикладами реклами, може бути:

- таргетована реклама в соціальних мережах;
- флаєра;
- банери;
- листівки;
- реклама на автобусних зупинках;
- реклама в метро (у містах, де є метро);
- реклама на телебаченні.

Найефективнішим, на мою думку, буде впровадження таргетованої реклами. Це можна зробити у таких соціальних мережах, як: інстаграм, фейсбук, реклама від гугл.

Фінансування цього заходу планується здійснити з фонду витрат, вартість реклами в інстаграм в середньому обійдеться в 4500 грн на тиждень.

Контрольованими показниками, у цьому випадку, виступають розмір реклами та кількість днів або тижнів.

Цим питаннями повинен займатись відділ маркетингу.

Для відділу маркетингової діяльності було складено відповідну лінійну схему розподілу функціональних обов'язків, наведену у додатку А. На схемі прийняті такі умовні позначення [27]:

Р – прийняття рішення. На основі підготовленої інформації той чи інший керівник здійснює акт рішення (затвердження, опис наказу та ін.);

П – підготовка рішення. Комплексна підготовка рішення з переліченням вказаних на схемі посадових осіб;

У – участь у підготовці рішення, а саме підготовка окремих питань або необхідної інформації по дорученню посадових осіб, відповідальних за підготовку рішення або його прийняття;

В – виконання рішення;

С – обов'язкове узгодження на стадії підготовки рішення або його прийняття.

Основні переваги застосування матричного методу розподілу завдань, прав та відповідальності, який застосовується при формуванні лінійної схеми розподілу функціональних обов'язків [4]:

- полегшується пошук та ліквідація «управлінського вакууму» (відсутності виконання якогось напрямку маркетингової діяльності однієї з обов'язкових функцій);
- процес складання та застосування схеми ліквідує перехрещення та паралелізм при функціонуванні системи управління маркетингом;
- досягається наочність процедур підготовки, прийняття та реалізації маркетингових рішень;
- виявляються елементи системи управління маркетингом, які працюють з недовантаженням або перевантаженням;
- простота реалізації цього методу;
- персональне та колегіальне визнання отриманого розподілу завдань, прав та відповідальності в системі управління маркетингом при затвердженні результатів застосування даного методу;
- легкість складання положень та посадових інструкцій згідно з отриманими результатами.

Таким чином, застосування лінійної схеми розподілу функціональних обов'язків не тільки покращить сам процес організації маркетингової діяльності, а й забезпечить позитивні зрушення у зменшенні витрат робочого часу, пов'язаних з непродуктивною роботою та паралелізмом у виконанні маркетингових функцій, що загалом призведе до зростання продуктивності праці.

Таким чином, впровадження таргетованої реклами дозволить повністю скоротити витрати робочого часу і підвищити продуктивність праці.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення організації маркетингової діяльності ресторану «SHO».

Згідно до розрахованих раніше даних, загальні витрати на запропоновані заходи наведені у табл. 3.3. Отже, загальні витрати на запропоновані заходи з вдосконалення організації маркетингової діяльності ресторану «SHO»

складуть 60 тис. грн. З'ясуємо загальну економію коштів від провадження запропонованих заходів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Витрати на пропозиції з маркетингової діяльності мер ресторану «SHO» у 2023 році [2]

Назва заходу	Сума витрат на захід, тис. грн (на місяць)
Впровадження таргетованої реклами в усіх соціальних мережах (фейсбук, інстаграм, реклама від гугл)	На 1 соціальну мережу в місяць треба 18 тис.грн) Загальна сума 18*3 = 54 тис.грн
Додаткова заробітна плата за суміщення функцій	6
Всього:	60

Таблиця 2.5

Економія коштів від впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності ресторану «SHO» у 2023 році [5]

Назва заходу	Очікувана економія коштів від впровадження заходу, тис. грн.
Економія витрат на папір внаслідок впровадження комп'ютерного забезпечення	8
Впровадження системи контролінгу	5
Всього:	13

Впровадження системи контролінгу, як очікується, знизить витрати на збут на 5%. Таким чином, видно, що економія від впровадження запропонованих заходів не дуже перевищує витрати на них. Розрахуємо коефіцієнт ефективності коштів, вкладених у впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності ресторану «SHO» за формулою (3.1):

$$E_m = \frac{\Delta B_m}{B_m}, \quad (3.1)$$

де E_m – коефіцієнт ефективності запропонованих заходів;

ΔB_m – економія витрат на збут внаслідок впровадження пропозицій;

B_m – витрати на впровадження заходів.

Значення даного коефіцієнту складе.

$$E = 60/13 = 4,6. \quad (3.2)$$

Таким чином, на кожну гривню, вкладену у забезпечення планування маркетингової діяльності, буде отримано 4,6 грн. економії.

Дослідимо приріст продуктивності праці спеціалістів відділу маркетингу, показники якої наведені у табл. 2.5.

Таким чином, внаслідок впровадження пропозицій з вдосконалення маркетингової діяльності ресторану «SHO» очікується отримати позитивний економічний ефект, основні результати якого наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Економічний ефект від впровадження викладених пропозицій [14]

Назва заходу	Зростання прибутку, тис. грн.	Підвищення продуктивності праці	Ефективність пропозицій, грн. економії на 1 грн. витрат на пропозиції	Термін окупності інвестицій, років
Впровадження заходів щодо покращення організації маркетингової діяльності	25,4	10,92%	4,6	0,4

Таким чином, після впровадження заходів очікується зростання чистого прибутку підприємства на 25,4 тис. грн., а термін окупності інвестицій у здійснення заходу складе 0,94 роки, ефективність реалізації запропонованих заходів з вдосконалення організації маркетингової діяльності складе 2,08 грн. економії на 1 грн. витрат на реалізацію пропозицій.

Також вони принесуть збільшення продуктивності праці робітників маркетингового підрозділу на 10,92%, що згодом принесе підприємству додатковий прибуток, оскільки спеціалісти з маркетингу будуть працювати швидше, встигати більше і, таким чином, зроблять свою діяльність більш ефективною та прибутковою [14].

Також не варто забувати про вплив факторів зовнішнього і внутрішнього ресторану «SHO», які формують бачення покупців конкурентної переваги, прийнятною для них в певний момент часу, взагалі ставлення покупців до компанії і її продукції.

Умовно їх можна розділити на зовнішні і внутрішні фактори впливу (рис. 3.3).

Можливі шляхи підвищення конкурентності ресторану «SHO», на наш погляд, ґрунтуватися на одноразове створення та використання конкурентних переваг з різною тривалістю життєвого циклу (табл. 2.6), що доповнюються моніторингом змін в споживчій поведінці, передбаченням появи нових потреб, підтриманням стратегічної гнучкості і високій швидкості адаптації бізнесу до мінливого середовищі.



Рис.2.6 Фактори формування конкурентних переваг ресторану «SHO» [3]

Оцінка впливу зазначених факторів і управління ними дозволить підприємству займати вигідне становище не тільки на внутрішньому ринку, але і зовнішньому.

Основним фактором конкурентоспроможності можна назвати конкурентну перевагу ресторану «SHO».

Наявність і основні параметри конкурентних переваг підприємства визначаються системним впливом безлічі різноспрямованих і діючих з різною силою факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, причому для різних видів конкурентних переваг набір цих факторів буде різним.

Щоб бути конкурентоспроможними на ринку в довгостроковій перспективі, підприємство повинно володіти унікальними конкурентними перевагами стратегічного рівня, а також реалізувати оптимальну стратегію розвитку.

Формування конкурентних переваг має базуватися на прогнозуванні привабливості сфери бізнесу і його перспективної прибутковості [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Таблиця 2.7

Фактори короткострокових і довгострокових конкурентних ресторану «SHO» [8]

Назва фактору	Опис
Фактори, що створюють тимчасову конкурентну перевагу	Стабільність поставок, сприятливе законодавство, ефективний GR.
Фактори довгострокового конкурентної переваги	Інтенсифікація використання внутрішніх ресурсів (операційна ефективність, рівень автоматизації і управління, застосування ресурсозберігаючих технологій), неповторність і новаторство (у виробничих процесах, поданні продукту на ринок, методах управління).

Облік цих факторів необхідний в процесі прийняття управлінських рішень щодо підтримки, розвитку і формування конкурентних переваг.

Згідно ресурсного підходу в основі стійких конкурентних переваг ресторану «SHO» лежить унікальне поєднання можливостей і ресурсів, які формують ключову компетенцію підприємства, створюють споживчу цінність товарів і послуг і визначають унікальність підприємства в конкурентному середовищі. Ідентифікація та використання таких унікальних активів, ресурсів і можливостей дозволяють підприємству створювати стійкі конкурентні переваги.

Фактори конкурентних переваг поділяють за критерієм їх стійкості:

- 1) фактори, що забезпечують стійкі конкурентні переваги;
- 2) фактори тимчасових конкурентних переваг [Помилка! Джерело посилання не знайдено.;Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Саме фактори першої групи становлять основу формування унікальних можливостей і компетенцій підприємства, які створюють його конкурентні переваги.

Перетворення чинників тимчасового конкурентної переваги в невід'ємні атрибути тривалого стратегічного успіху підприємства відбувається на основі складної взаємодії факторів, що забезпечують стійкі конкурентні переваги (ключових компетенцій).

Стійкі конкурентні переваги дають можливість бізнесу підтримувати і покращувати свої конкурентні позиції на ринку і виживати в боротьбі з конкурентами протягом тривалого часу.

Ознаками стійких конкурентних переваг є унікальність, складність копіювання, стійкість, перевага перед конкурентами, універсальність.

Слід акцентувати увагу на тому, що відповідно до постулатів ресурсного підходу стійкі конкурентні переваги визначаються унікальним поєднанням здібностей і ресурсів підприємства (ключові компетенції підприємства), що створюють споживчу цінність товарів і послуг і визначають унікальність підприємства в конкурентному середовищі.

Основу стійких конкурентних переваг підприємства становлять сфери його ключових компетенцій, які формуються виходячи з його здібностей використовувати наявні ресурси, створюючи додаткову споживчу цінність.

З точки зору ресурсів підприємства, стійкі конкурентні переваги забезпечуються шляхом безперервного розвитку існуючих і створення нових ресурсів і можливостей у відповідь на швидкоплинних умовах зовнішнього середовища. Серед цих ресурсів і можливостей найбільш важливими, що створюють цінність в новій економіці, є знання і здібності, які утворюють ключові сфери компетенції підприємства.

Створити унікальні конкурентні переваги підприємства можна завдяки двом видам можливостей – відмітним і відтвореним – і їх унікальній комбінації, яка забезпечує синергійний ефект.

В результаті аналітики та прогнозування ресторан «SHO» отримує цінні уявлення про ефективність своїх продажів, підтримує прийняття рішень на основі даних та розробляє стратегії для забезпечення стабільного росту та успіху.

Впровадження інноваційних технологій для підтримки продажів у ресторані «SHO» м. Київ є вигідним і перспективним кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

З врахуванням змінних уподобань і споживчих звичок клієнтів, важливо використовувати новітні технології, які забезпечують зручність, швидкість та персоналізацію обслуговування.

ВИСНОВКИ

Визначено напрямки удосконалення операційної стратегії розвитку кафе «SHO» за рахунок впровадження нової моделі стратегічного розвитку. Розробка операційної стратегії розвитку на засадах нової моделі передбачає перегляд політики ресторану у споживчому, ціновому та продуктовому сегментах.

Розвиток послуг ресторану у нижньому ціновому сегменті запропоновано здійснювати за рахунок введення акційних меню та акційних пропозицій. Розвиток послуг ресторану у середньому ціновому сегменті передбачає роботу над двома речами – переглядом собівартості продукції, а також розробці дисконтних програм для постійних відвідувачів.

Запропоновано для відвідувачів, які є постійними клієнтами ресторану, сформуванню програму лояльності, яка передбачає видачу «карток клієнтів».

Обґрунтовано модель удосконалення управління продажами ресторану «SHO».

Процес удосконалення операційної стратегії ресторану передбачає реалізацію таких напрямків: удосконалення управління збутом, впровадження CRM-системи, підвищення швидкості обслуговування, досягнення відповідності цін рівню обслуговування, розширення спектру додаткових послуг.

Удосконалення управління збутом буде здійснене за рахунок використання наукового підходу до його організації та формуванні нової моделі управління збутом.

Впровадження CRM-системи дасть змогу значно підвищити результативність комунікацій як між співробітниками закладу, так і між закладом та його клієнтами.

Впровадження переліку додаткових полуг передбачає наступні додаткові сервіси:

- послуга офіціанта (бармена) по обслуговуванню на дому;
- доставка кулінарної продукції та кондитерських виробів по замовленням споживачів;
- доставка кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування споживачів на робочих місцях та на дому;
- надання споживачам телефонного зв'язку; організація послуги.

Було обґрунтовано основні показники соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення операційної стратегії обслуговування в ресторані.

На основі визначених витрат на реалізацію заходів, а також параметрів поліпшення роботи ресторану внаслідок впровадження цих заходів, було спрогнозовано обсяги можливих та потенційних доходів, визначено прогнозні витрати.

В результаті аналітики та прогнозування ресторан «SHO» отримує цінні уявлення про ефективність своїх продажів, підтримує прийняття рішень на основі даних та розробляє стратегії для забезпечення стабільного росту та успіху.

Впровадження інноваційних технологій для підтримки продажів у ресторані «SHO» м. Київ є вигідним і перспективним кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України, 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144.
2. Цивільний кодекс України // Відомості Верховної Ради України, 2003, №№ 40-44, ст. 356.
3. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 зі змінами та доповненнями, № 1576-XII // Відомості Верховної Ради, 1991. – № 49.
4. Закон України «Про акціонерні товариства» // Відомості Верховної Ради України, 2008. – № 50–51, ст. 384.
5. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» № 3480-IV // Відомості Верховної Ради України, 2006. – № 31.
6. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Нормативна база. Нова редакція. - Х.: Курсор, 2007. - 282 с.
7. Агафонова Л. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів/ Людмила Агафонова, Ольга Агафонова,; Київський ун-т туризму, економіки і права. - К.: Знання України, 2012. - 351 с
8. Белошапка В.А., та ін. Стратегічне управління: принципи та міжнародна практика/В.А. Белошапка, Г.В. Загорный. - К.: Абсолют - В, 2010. – 492 с.
9. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу ресторану / О. В. Березін // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Частина II: зб. наук. пр. - Вип. 4 (40). - 2011. - С. 20-28.

10. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент / І.О. Бланк. - К.: Діана, 2010. – 408 с.
11. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: підручник. СІ Байлик, ІМ Писаревський Харківський національний університет міського господарства імені ОМ Бекетова – 2012
12. Босовська МВ, Оцінювання якості готельних послуг /МВ Босовська, ЛА Бовш, АГ Охріменко/ Інвестиції: практика та досвід. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, Редакція журналу Економіка та держава. Серія державне управління – 2019 – В 4 – с. 25-31
13. Бримсон Д. А. Стратегія реінжиніринга для совершенствовання роботи організації [Електронний ресурс] / А. Джеймс Бримсон. — Режимдоступа: http://www.cfin.ru/itm/bpr/reengineering_strategy.shtml.
14. Власова Н.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія / Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова, О.А. Круглова. – Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : ХДУХТ, 2010. – 144 с.
15. Гордієнко Л.Ю. Семантичний аналіз сутності стратегії диференціації ресторану як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки / Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. - 2014. - № 71. - С. 151-157.
16. Карпов, В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – 243 с.
17. Гуляєва Н.М. Інвестиційний менеджмент: методика розв'язання практичних завдань : навч. посіб. / Н.М. Гуляєва, І.М. Вавдійчик ; за заг. ред. Н.М. Гуляєвої. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 220 с.
18. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
19. Добикіна О. К., Рижиков В. С., Касьянюк С. В., Кокотко М. Є., Костенко Т. Д., Герасимов А. А. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 208 с.

20. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24.05.2014 р. К. : НУХТ, 2019. – С. 18-20.

21 Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 01.10.2022 р.)

22.Грабовенська С.П. Стратегія розвитку ресторанного господарства / С. П. Грабовенська. / 2016 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>

23.Гринів Л.В. Концептуальні засади формування стратегії ресторану ресторанного бізнесу / Л.В. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління, 2012. – №8. – С. 42-45.

24.Довгаль Н. С. Стратегічний потенціал ресторану: теоретичні основи / Н. С. Довгаль // Науково-технічна інформація. - 2010. - № 1. - с. 42-45.

25.Дойль П. Менеджмент: стратегія та тактика (переклад з англ) / П. Дойль. - К.: Заня, 2013. - 521 с.

26.Дмитрук М.В. Стратегічне управління: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? / М.В. Дмитрук // Маркетинг и реклама - 2011. - №5-6. с. 32-37.

27.Довгань Л.Є. Стратегічне управління / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. Навч. посіб. 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

28.Економіка ресторану: Підручник/ За заг. ред. С.Ф. Покропивного. вид. 2-ге, пере-роб. та доп. - К. : КНЕУ, 2010. - 528 с.

29.Єгоров П. В., та ін. Управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу / П. В. Єгоров, Е. І. Карпова. - Донецьк: Лебідь, 2012. - 324 с.

30. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти / Центр Разумкова. Київ: Видавництво «Заповіт», 2020. 274 с.

31. Чміль Г. Л. Аналіз діяльності компанії в індустрії гостинності. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15–16. С. 47–50. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.47

32. Чміль Г. Л. Обґрунтування інструментів дослідження маркетингової інноваційної активності компанії індустрії гостинності на ринку. Економіка та держава. 2020. № 8. С. 62–65. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.8.62



ДОДАТКИ

ДОДАТОК А





Рис А.1. Основной зал ресторана «SHO»

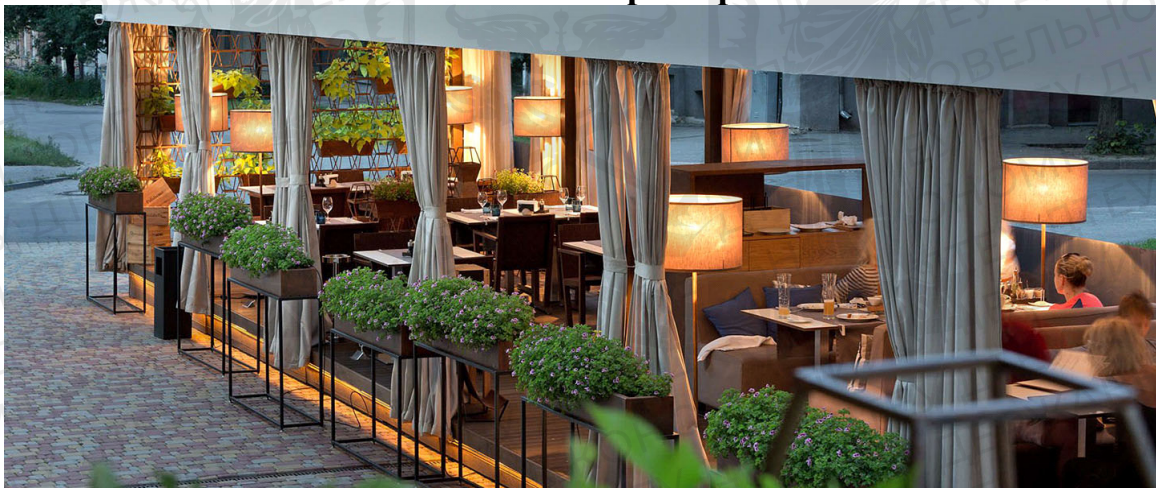


Рис. А.2. Тераса ресторана «SHO»



Рис. А.3. Конференс-зал ресторану «ШНО»

ДОДАТОК Б



Рис. Б.1 Логотип ресторану «SHO»

Посадова інструкція адміністратора ресторану

1. Загальні положення

- 1.1 Дана посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність адміністратора ресторану
- 1.2 Адміністратор ресторану відноситься до категорії фахівців.
- 1.3 Адміністратор ресторану призначається на посаду і звільняється з посади в установленому чинним трудовим законодавством порядку наказом директора готелю.
- 1.4 Посадове підпорядкування:

1.4.1	Пряме підпорядкування	Директору ресторану
1.4.2	Додаткове підпорядкування	-
1.4.3	Віддає розпорядження	-
1.4.4	Працівника заміщає	Особа, призначена у встановленому порядку
1.4.5	Працівник заміщає	-

2. Кваліфікаційні вимоги до адміністратора ресторану:

2.1	Освіта	Вища професійна
2.2	Досвід роботи	Не менше 5 років