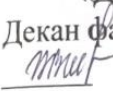
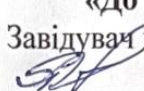


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи


«До захисту в ЕК»
Декан факультету

(підпис) Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я і прізвище)
«19» 02 2024 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

(підпис) Лариса ШАРАН
(ім'я і прізвище)
«19» лютого 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

Зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
на тему: : «Оцінка результативності діяльності закладу ресторанного господарства за критерієм вартості»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗГС-4-1ск
Дехтеренко Артем Юрійович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)


Керівник Олена ШИДЛОВСЬКА
(ім'я і прізвище)


(підпис)

Рецензент Олександра НЄМІРІЧ
(ім'я і прізвище)


(підпис)

Я, як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач 
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

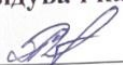
Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

 Лариса Шаран

“ 05 ” грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Дехтеренка Артема Юрійовича

1. Тема роботи «Оцінка результативності діяльності закладу ресторанного господарства за критерієм вартості».

керівник роботи Шидловська Олена Брониславівна, к.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “05” грудня 2023 року № 972-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 6 лютого 2024 року.







3. Вихідні дані до роботи «Критерій вартості для оцінки результативності закладів ресторанного господарства».

ресторанного господарства за критерієм вартості» с. Бобриця (Київської області).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Ресторанний бізнес у с. Бобриця Київської області: стан, виклики, перспективи; Розділ 2 Характеристика ресторану «Коммуна Kitchen»; Розділ 3 Удосконалення результативності діяльності ресторану «Коммуна Kitchen»; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів; Додатки

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Шидловська О.Б., доцент	5.12.23 р. 	18.12.23 р. 
Розділ 2	Шидловська О.Б., доцент	18.12.23 р. 	08.01.24 р. 
Розділ 3	Шидловська О.Б., доцент	08.01.24 р. 	29.01.24 р. 

7. Дата видачі завдання 5 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У С. БОБРИЦЯ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ	5.12-17.12.2023р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ «KOMMUNA KITCHEN»	18.12.2023- 07.01.2024р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «KOMMUNA KITCHEN»	08.01-28.01.2024р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ. ДОДАТКИ	29.01-05.02.2024р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.02.2024р.	Виконано

Здобувач


(підпис)

Артем ДЕХТЕРЕНКО

Керівник роботи


(підпис)

Олена ШИДЛОВСЬКА

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Дехтеренка Артема Юрійовича

*факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка*

заочна зі скороченим терміном здобуття освіти, спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа», освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: «Оцінка результативності діяльності закладу ресторанного господарства за критерієм вартості»

Керівник роботи: Шидловська Олена Брониславівна, к.т.н., доцент

Дата захисту “.....” лютого 2024 р

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі здійснено розробку пропозицій з удосконалення результативності діяльності закладу ресторанного господарства за критерієм вартості. Зокрема перший розділ роботи присвячено дослідженню стану та перспектив ресторанного бізнесу у с. Бобриця (Київська область): досліджено динаміку сучасного стану ресторанного бізнесу; досліджено ресторанний бізнес с. Бобриця Київської області; здійснено аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства с. Бобриця.

У другому розділі роботи наведено основну характеристику ресторану «KOMMUNA Kitchen»: наведено організаційно-економічну характеристику ресторану «KOMMUNA Kitchen»; здійснено аналіз технологічного процесу виробництва продукції в ресторані «KOMMUNA Kitchen»; здійснено аналіз процесу обслуговування споживачів в ресторані «KOMMUNA Kitchen»; проведено оцінку результативності діяльності ресторану.

У третьому розділі роботи визначено шляхи підвищення результативності діяльності ресторану та здійснено оцінку ефективності пропонованих заходів.

Першим заходом щодо підвищення рівня якості надання послуг рестораном є проведення циклу тренінгів для офіціантів. Другим заходом щодо підвищення рівня якості надання послуг рестораном є розробка та впровадження нової системи мотивації, орієнтованої на підвищення якості та культури обслуговування. Третім заходом щодо підвищення рівня якості надання послуг рестораном є закріплення кадрів у ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» за допомогою впровадження системи адаптації персоналу та наставництва.

Ключові слова: ресторан, якість, якість обслуговування, система мотивації, система адаптації.

ABSTRACT

In the qualification work, proposals are developed to improve the performance of the restaurant business by the criterion of cost. In particular, the first section of the work is devoted to the study of the state and prospects of the restaurant business in Bobrytsia village (Kyiv region): the dynamics of the current state of the restaurant business is studied; the restaurant business of Bobrytsia village in Kyiv region is studied; the problems and challenges for the restaurant business of Bobrytsia village are analysed.

The second section of the article provides the main characteristics of the restaurant "KOMMUNA Kitchen": the organisational and economic characteristics of the restaurant "KOMMUNA Kitchen" are provided; the technological process of production in the restaurant "KOMMUNA Kitchen" is analysed; the process of customer service in the restaurant "KOMMUNA Kitchen" is analysed; the performance of the restaurant is evaluated.

In the third section of the article the ways to improve the performance of the restaurant are identified and the effectiveness of the proposed measures is evaluated. The first measure to improve the quality of services provided by the restaurant is to conduct a series of trainings for waiters. The second measure to improve the quality of service provided by the restaurant is the development and implementation of a new incentive system focused on improving the quality and culture of service. The third measure to improve the level of quality of services provided by the restaurant is to secure the staff of "KOMMUNA KITCHEN" LLC by introducing a system of staff adaptation and mentoring.

Keywords: restaurant, quality, service quality, motivation system, adaptation system.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У С. БОБРИЦЯ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ	8
1.1 Динаміка сучасного стану ресторанного бізнесу.....	8
1.2 Ресторанний бізнес с. Бобриця Київської області.....	13
1.3 Аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства с. Бобриця	14
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ «KOMMUNA KITCHEN»	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «KOMMUNA Kitchen»	16
2.2 Аналіз технологічного процесу виробництва продукції в ресторані «KOMMUNA Kitchen»	21
2.3 Аналіз процесу обслуговування споживачів в ресторані «KOMMUNA Kitchen».....	24
2.4 Оцінка результативності діяльності ресторану	26
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «KOMMUNA KITCHEN»	32
3.1 Шляхи підвищення результативності діяльності ресторану	32
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	50
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що в умовах зростання конкуренції на ринку ресторанного господарства, а також підвищення вимог клієнтів до рівня обслуговування, все більшого значення набувають нецінові фактори конкуренції, серед яких якість послуг займає особливе місце.

Специфіка ринку послуг обумовлена високою динамічністю ринкових процесів, чутливістю до змін ринкової кон'юнктури, ступенем диференціації послуг, а також невизначеністю результату надання послуг. В індустрії ресторанного господарства дедалі більше значення крім економічних цілей, набуває вирішення завдань, вкладених у максимальне задоволення потреби свого споживача.

В умовах ринкової конкуренції велике значення приділяється питанням удосконалення якості послуг ЗРГ, оскільки від якості та рівня обслуговування в індустрії ресторанного господарства залежить ефективна діяльність будь-якого підприємства, основним показником якої є розмір прибутку.

Сучасні гості підприємств харчування чекають на високі стандарти надання послуги. Тепер все це ставить перед керівниками нові завдання: якщо донедавна їхня основна увага була зосереджена на оперативнішому обслуговуванні гостей, то тепер потрібно також загострювати увагу і на якість надання послуг.

Дослідження наукової проблематики оцінки результативності діяльності закладу ресторанного господарства активно проводились вітчизняними вченими. Вагомий внесок у наукове розв'язання зазначеної проблеми здійснили вітчизняні науковці, зокрема: О.Ю. Давидова, Л.О. Іванова, А.І. Катрік, В.І. Куценко, О.І. Момот, М. Руденко, Г.І. Трілленберг, І.В. Черевко, Ю.В. Шеметюк. Водночас, дослідження сучасної проблематики оцінки результативності діяльності закладу ресторанного господарства за критерієм вартості не враховують необхідності системного розгляду всіх методів та моделей управління на підприємстві ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження: результативність діяльності закладу ресторанного господарства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні питання оцінки результативності діяльності закладу ресторанного господарства за критерієм вартості.

Мета роботи: розробка пропозицій з удосконалення результативності діяльності закладу ресторанного господарства за критерієм вартості.

З урахуванням визначеної мети в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити динаміку сучасного стану ресторанного бізнесу;
- дослідити ресторанний бізнес с. Бобриця Київської області;
- здійснити аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства с. Бобриця;
- навести організаційно-економічну характеристику ресторану «KOMMUNA Kitchen»;
- здійснити аналіз технологічного процесу виробництва продукції в ресторані «KOMMUNA Kitchen»;
- здійснити аналіз процесу обслуговування споживачів в ресторані «KOMMUNA Kitchen»;
- провести оцінку результативності діяльності ресторану;
- визначити шляхи підвищення результативності діяльності ресторану;
- оцінити ефективність пропонованих заходів.

Для дослідження результативності діяльності закладу ресторанного господарства використано наступні методи: вивчення наукових джерел, системний підхід, опитування, анкетування.

Інформаційна база дослідження: наукові статті вітчизняних вчених, ресурси Інтернет, нормативно-правова база України, статистична та управлінська звітність ТОВ «KOMMUNA KITCHEN», власні спостереження автора.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1 РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У С. БОБРИЦЯ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

1.1 Динаміка сучасного стану ресторанного бізнесу

Ресторанний бізнес – це сфера діяльності підприємців, націлених на отримання прибутку та задоволення потреб споживачів через надання послуг.

Присутність конкуренції на ринку ресторанних послуг ставить перед менеджерами підприємств громадського харчування низку завдань, що збільшують ефективність виробництва, а укрупнення конкурентної позиції пов'язане з упровадженням у буденну практику ведення бізнесу сучасних форм обслуговування, що ґрунтуються на анімаційних програмах, які є потужним спонукальним фактором збільшення пропускнуої спроможності залів сучасних підприємств громадського харчування.

Ресторанне господарство – сфера надання послуг харчування, а також послуг з організації споживання та обслуговування, головним завданням цього сектору підприємницької діяльності – зробити людей щасливими на той час, що вони перебувають у ресторані (кафе, барі чи іншому типі підприємства) [13].

Ресторан – це місце, де клієнти отримують задоволення. Джерелом цього задоволення, по-перше, є смачна і якісна їжа, по-друге, затишна і доброзичлива навколишнє оточення, і, нарешті, по-третє, чудове обслуговування і високий рівень сервісу. Необхідно зазначити, що успішність будь-якого ресторану насамперед залежить від правильної стратегії ведення бізнесу, від контролю за веденням бізнесу. Існує таке поняття як «Філософія ресторанного бізнесу». Якщо в ресторані існує це поняття, то насамперед для клієнтів буде доступна «Політика якості». Цей документ являє собою формальний виклад тих ідей компанії, які спрямовані на створення іміджу і шляхом, за допомогою яких він досягається в очах відвідувачів. Сьогодні відкрито велику кількість ресторанів. Усі вони орієнтовані на клієнтів різного рівня. Залежно від цього кожен ресторан пропонує послуги відповідно до своєї клієнт орієнтованості. Тому послуги в кожному ресторані різні, що є їхньою відмінною рисою.

У зв'язку з тим, що нині існує дуже багато найрізноманітніших ресторанів, існує так само і велика кількість варіантів класифікацій.

Найпоширеніша класифікація ресторанів за ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення» [14]. Згідно з цим документом ресторани за рівнем обслуговування та номенклатурою послуг, що надаються, підрозділяються на три класи – люкс, вищий і перший, які повинні відповідати вимогам, наведеним на рис. 1.1.



Рис. 1.1 – Класи ресторанного господарства та їх характеристики

Джерело: [14]

Для успішного функціонування будь-якого ресторану необхідний серйозний аналіз наявного ринку. Необхідно з'ясувати рівень попиту на пропонований продукт. На заході існує метод визначення життєздатності ресторану залежно від кількості жителів і кількості вже існуючих ресторанів у передбачуваному районі відкриття точки. Так само обов'язково мають враховуватися такі чинники: розташування ресторану. Зручне розташування ресторану дуже важливий фактор для його

успішного функціонування. Причому залежно від клієнтоорієнтованості необхідно підбирати і місце розташування. Що ближче до центру або в найпрестижнішому районі розташований заклад, то дорожчою буде оренда приміщення. Тому зазвичай у центрі міста розташовані дорожчі ресторани. Дешевий ресторан у таких місцях не зможе вижити, та й не знайде свого покупця. Тому дуже важливо відразу правильно визначити свою нішу. Тип меню. Уже згадувалося про те, що одні ресторани мають дуже різноманітне меню, інші ж про нього навіть не згадують. Існує 6 основних типів меню:

За 2022 рік ресторанний ринок України пережив щонайменше стільки ж, скільки за останні 30 років, якщо не більше: девальвація гривні, заборона продажу алкоголю, ракетні обстріли, втрати локацій і ланцюгів поставок, окупація, відсутність електропостачання, комендантська година, повітряні тривоги й безліч інших випробувань. І навіть у таких умовах продовжують відкривати нові заклади [15].

Першими після повномасштабного вторгнення відновили роботу й оговталися від ситуації фастфуди, кав'ярні та пекарні. Вже наприкінці травня більшість цих закладів змогли досягти довоєнних показників. Найдовше виходили на попередні показники бари, ресторани та кальянні. Вони сягнули лютневого рівня доходу в жовтні-листопаді.

Великий вплив на зміни рівня доходу мали масові обстріли критичної інфраструктури. Після 23 листопада заклади відчували найбільший спад у виручці наприкінці листопада 2022 року. Тоді російські війська випустили по різних містах України близько 70 крилатих ракет та знеструмили 11 областей.

Характеризуючи перспективи розвитку ресторанного бізнесу в цілому, варто проаналізувати їхні показники діяльності та динаміку чисельності суб'єктів ресторанного бізнесу в Україні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Динаміка кількості закладів ресторанного бізнесу в Україні в 2018-2023 рр., од.

Динаміка кількості закладів ресторанного бізнесу за кодом КВЄД	Роки					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Діяльність із забезпечення стравами та напоями (56)	53558	60851	63329	61648	51459	55245

діяльність ресторанів, надання послуг						
- мобільного харчування (56.1)	41860	48398	51069	50271	42190	42295
- постачання готових страв (56.2)	5094	5415	4963	4522	3648	3657
- постачання готових страв для подій (56.21)	733	845	981	915	738	740
- постачання інших готових страв (56.29)	4361	4570	3982	3607	2910	2917
- обслуговування напоями (56.30)	6604	7038	7297	6855	5621	5635

Джерело: [16]

Для більшої наочності дані табл. 1.1 наведено на рис. 1.2.

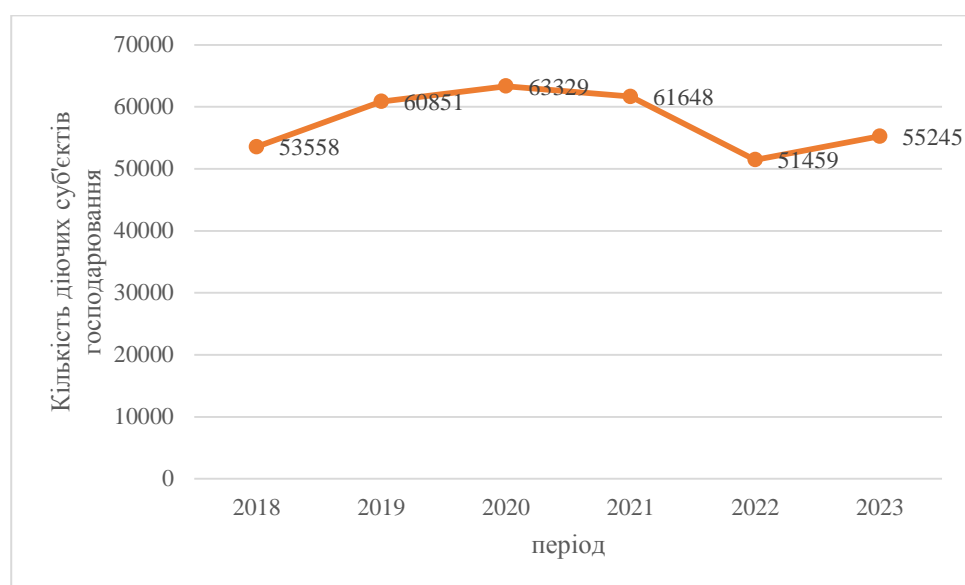


Рис. 1.2 – Динаміка кількості закладів ресторанного бізнесу в Україні в 2018–2023 роки

Джерело: [16]

Протягом 2022 року було закрито більше 10 тис. закладів. Загалом, ресторанний ринок в Україні становить близько 6-8 % українського ритейлу. Найбільшу долю серед закладів ресторанного бізнесу займають ресторани, які займаються наданням послуг мобільного харчування (код КВЄД 51.1).

Щодо показників діяльності закладів ресторанного бізнесу, то динаміка виручки в цілому має негативні тенденції, що сформувалися у 2022-2023 році (табл. 1.2). Однак слід зазначити, що обсяг реалізованих послуг ресторанним бізнесом у 2023 році зріс на 7,3% у порівнянні з 2022 роком.

Таблиця 1.2 – Динаміка обсягу реалізованих послуг ресторанним бізнесом в Україні в 2018-2023 рр., тис.грн

Динаміка кількості закладів ресторанного бізнесу за кодом КВЄД	Роки					2023
	2018	2019	2020	2021	2022	
Діяльність із забезпечення стравами та напоями (56)	5755755,4	6091584,4	3571684,4	5802445,0	3571684,4	3696693,4
діяльність ресторанів, надання послуг						
- мобільного харчування (56.1)	4697464,9	4971546,2	2805102,5	3924035,5	2805102,5	2903281,1
- постачання готових страв (56.2)	948981,4	1004351,3	685521,0	1799835,2	685521,0	709514,2
- обслуговування напоями (56.3)	109309,1	115686,9	81060,9	78574,3	81060,9	83898,0

Джерело: [16]

Для більшої наочності дані табл. 1.2 наведено на рис. 1.3.

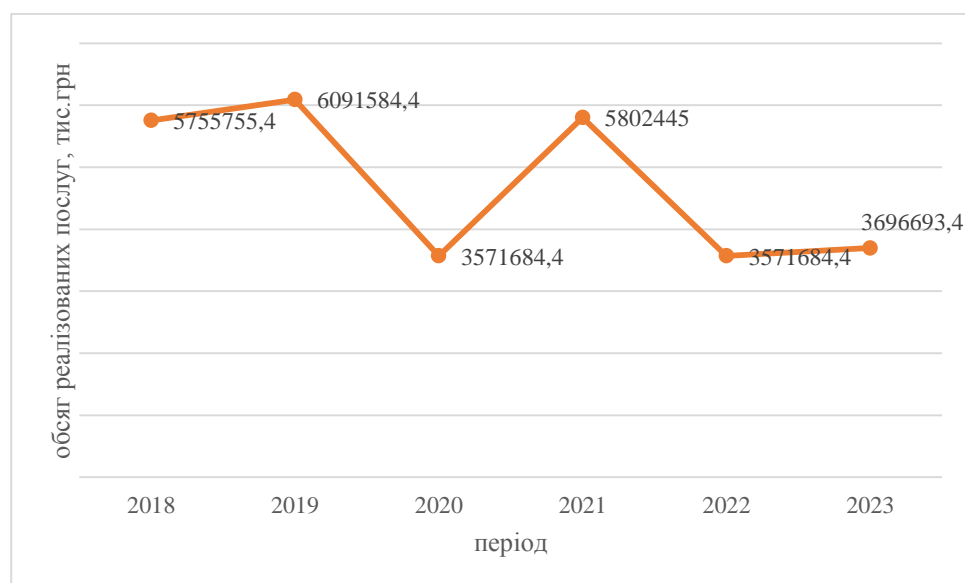


Рис. 1.3 – Динаміка обсягу реалізованих послуг ресторанним бізнесом в Україні в 2018-2023 рр., тис.грн

Джерело: [16]

Зважаючи на рівень інфляції у 2022 році – 26,6% [15]), зростання виручки й середнього чека в переважній більшості ресторанних форматів її не покрило, у 2023 році рівень інфляції дещо зменшився і склав 12,9%. Отже, поки що інвестиційні

очікування є негативними, що посилюється ескалацією збройної агресії і руйнувань об'єктів інфраструктури та бізнесу, загрозами блекаутів тощо.

1.2 Ресторанний бізнес с. Бобриця Київської області

Перші відомості про село Бобриця з'являються у X-XI століття, як про територію де жили поляни. Бобриця була частиною Київської Русі. Тут, уздовж річок Віта та Бобриця, проходила найвідоміша лінія оборони київської землі – Змієві вали. 1648 рік – офіційна дата заснування села як адміністративної одиниці «слобода Бобриця». Основу його мешканців склали утікачі з Речі Посполитої, а також козацько-гайдамацькі загони – опришки. Землі належали Київському Золотоверхому Михайлівському монастирю, що підтверджено універсалом гетьмана Мазепи 20 серпня 1699 року. Вільна земля: в ті часи Приірпіння було краєм вільних козаків. Над Ірпенем сформувалися Білогородська, Боярська, Мотовилівська, Борщагівська, Гостомельська, Макарівська, Привальська та Ясногородська сотні. Символ села – походження назви походить від «бобер», адже у річках поблизу були великі популяції бобра [17].

Площа території села Бобриця складає 150 га. На кінець 2023 року населення села – 740 осіб, фактично проживає понад 1500 осіб. На території с. Бобриця функціонують наступні заклади та організації: освіта-початкова школа, фельдшерсько-акушерський пункт, церква Пресвятої Богородиці, Будинок культури, музей, бібліотека та ін. У селі Бобриця відкрита садиба-галерея сучасного українського художника Володимира Слепченка, народного художника України, члена Національної спілки художників України, професора, академіка [17].

Бобриця – дружнє арт-село, що поєднує сучасну інфраструктуру та природу заповідного лісу, де громада дбає про кожного мешканця, комфортне і безпечне життя. Туристична карта с. Бобриця наведена на рис. А.1 (Додаток А).

Наразі в селі Бобриця діють один ресторан «KOMMUNA Kitchen» та три готелі, при яких працює кухня.

1.3 Аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства с. Бобриця

Головними викликами 2023 року для рестораторів як с. Бобриця, так і ресторанів по всій Україні, стали висока інфляція та гострий дефіцит кадрів. Продукти не тільки дорожчали, а й періодично зникали. Доводилося шукати аналоги, трансформувати меню і рецептури. Проте на тлі 2022 року, 2023 рік видався рестораторам більш стабільним. Стали розвиватися бюджетні концепції та запускатися нові формати. Ритейлери активніше заходять на ринок громадського харчування, купують ресторани мережі, відкривають свої заклади, нарощують частку готової їжі в магазинах.

Розглянемо актуальні проблеми підприємців ресторанного господарства с. Бобриця та Київської області:

Одна з основних проблем – високий рівень конкуренції. У невеликих містах України невелика кількість готелів і ресторанів при цьому спостерігається гостра необхідність у постійному залученні клієнтів.

Друга проблема – брак кваліфікованих кадрів. Робота в готельно-ресторанній індустрії вимагає певних навичок і знань, і знайти відповідних фахівців може бути складно. При цьому висока плинність кадрів може негативно позначатися на якості обслуговування і рівні сервісу.

У зв'язку з виїздом населення України за кордон, ресторанний бізнес зіткнувся з труднощами в маркетингу і продажах. Нові канали просування менш ефективні порівняно зі звичними. Тепер багато мандрівників шукають ресторани через пошукові системи і соціальні мережі, самі знаходять сайти, групи і канали ресторанів.

Нарешті, не можна не сказати про проблему сезонності. Залежно від місця розташування, періоди підвищеного попиту в готелів і ресторанів можуть чергуватися з місяцями низького завантаження. Це створює фінансові труднощі і вимагає розробки стратегій для залучення клієнтів у низький сезон.

Також необхідно дослідити тренди ресторанного ринку у 2023 році. Останні кілька років у всіх сферах бізнесу головним трендом залишається цифровізація. Ногеса не виняток: у цьому сегменті впроваджують штучний інтелект для автоматизації рутинних процесів, розробляють і впроваджують інноваційні рішення,

як-от використання роботів і дронів для доставки замовлень. Виграють ті, хто готовий швидко вчитися і змінювати свої бізнес-моделі відповідно до вимог часу.

Після пандемії 2020 року ринок почав розвиватися в бік безконтактного обслуговування клієнтів. Багато ресторанів перейшли на онлайн-замовлення і цифрове меню, а у великому готельному бізнесі вводять безконтактний зв'язок з персоналом готелю, використовуючи голосових помічників. Інновації пов'язані із запитом клієнтів на мінімальну взаємодію з персоналом і допомагають ефективно вирішувати проблему людського фактору, знижуючи кількість помилок співробітників.

Персоналізація також відіграє важливу роль у розвитку сегмента. Гравці намагаються сформувати індивідуальні рішення і послуги – меню, спецпропозиції, знижки, обслуговування, - з огляду на потреби та уподобання кожного клієнта.

Власники готельно-ресторанного бізнесу, як ніхто інший, знають, що розуміння потреб клієнта – ключовий фактор успіху. Тому вони повинні знати про всі нові тренди, насамперед у сфері маркетингу, соцмереж і дизайну. Гостей цікавлять інтер'єр і страви, які матимуть гарний вигляд на фотографіях, а короткі відео в соцмережах можуть залучити більше відвідувачів, ніж реклама на великих федеральних платформах. Ті підприємці, хто швидко зрозумів важливість соціальних мереж, стали успішними в бізнесі.

Досвід останніх трьох років показав, що процвітати на ринку можуть тільки ті компанії, які здатні швидко перебудувати свої процеси під нову реальність. І роль маркетингу в цьому – одна з ключових.

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ «KOMMUNA KITCHEN»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «KOMMUNA Kitchen»

Ресторан «KOMMUNA KITCHEN» (ТОВ «KOMMUNA KITCHEN») відноситься до комплексу відпочинку ТОВ «Бобриця Дача», які розташовано в с. Бобриця, Київська обл., вул. Козацька, 77.

Головна місія ресторану – готувати гостям смачні та корисні страви зі свіжих інгредієнтів.

Підприємство «KOMMUNA KITCHEN» пропонує клієнтам спробувати страви європейської та української кухні, суші, гарячі страви та салати, десерти та напої (Додатки Б, В). Для вегетаріанців є вегетаріанське меню.

Крім цього, ресторан «KOMMUNA KITCHEN» пропонує доставку європейської та української кухні по місту Київ і населених пунктах, а також на підприємстві розроблена власна система логістики. У ресторані добре розвинена транспортна логістика, але для великих замовників. Для кур'єрів на далекі відстані не призначений транспорт, тому кур'єрів на далекі відстані по всьому місту запрошують на роботу зі своїм транспортом, що є великою економією підприємства. Кур'єрам оплачується лише витрати на паливе з усіма розрахунками за кілометраж. Також для піших кур'єрів призначені велосипеди та електросамокати для більш швидкої доставки товару до споживача в радіусі 2-3 км.

Основний вид діяльності ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» згідно КВЕД 56.30: обслуговування напоями.

Організаційно-правова форма господарювання ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» дозволяє підприємству реалізовувати усі переваги приватної форми власності, і одночасно забезпечувати досить високу ефективність використання майнового комплексу.

На рис. 2.1 представлено організаційну структуру ТОВ «KOMMUNA KITCHEN». Організаційна структура ресторану є лінійною. Загальна кількість персоналу складає 16 працівників.

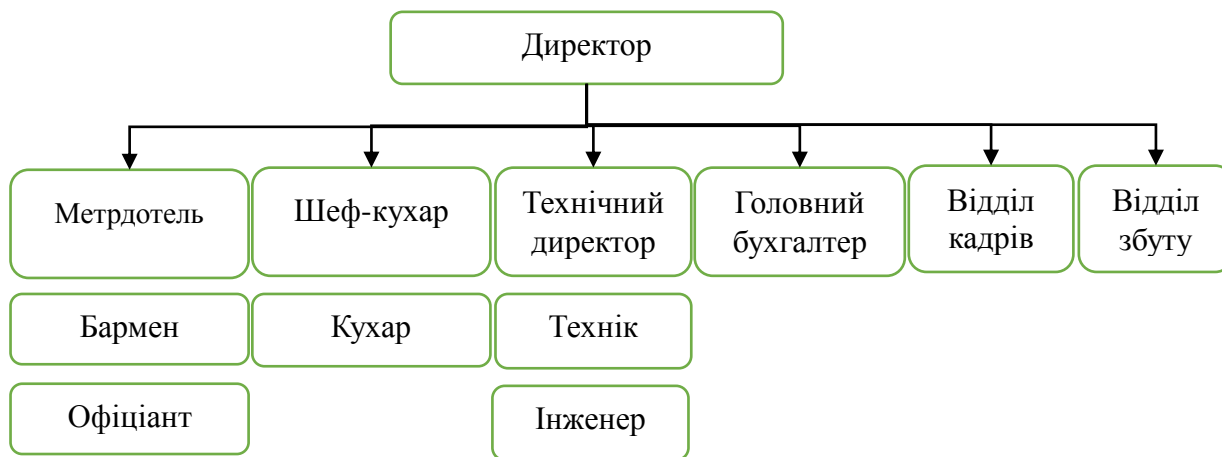


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «KOMMUNA KITCHEN»

Джерело: [18]

На рис. 2.2 представлено характеристику кадрового складу ресторану за рівнем освіти.

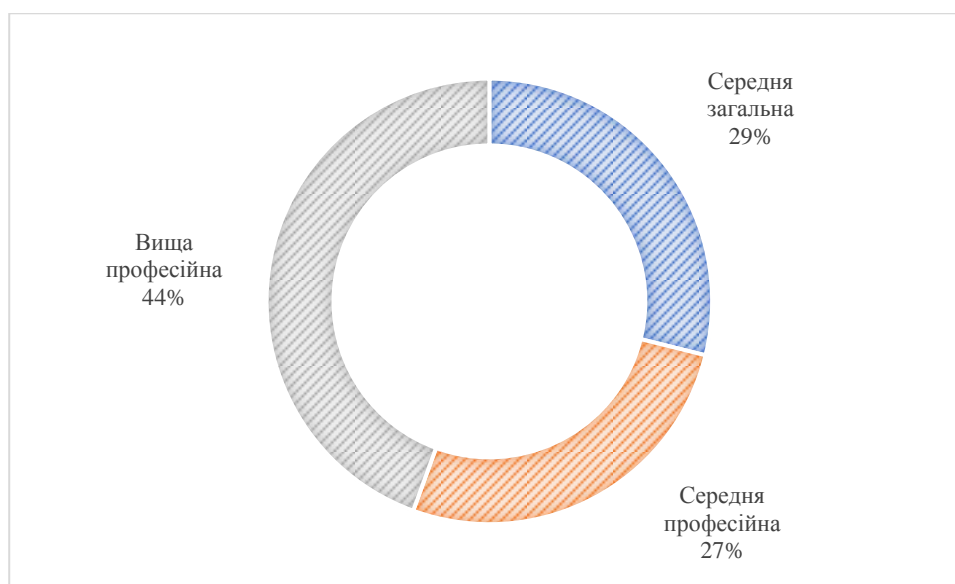


Рис. 2.2 Характеристика кадрового складу ресторану ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» за рівнем освіти

Джерело: [18]

На рис. 2.3 представлено характеристику персоналу ресторану за віком.

Проаналізувавши всі дані, можна дійти висновку, що вік співробітників ресторану досить різноманітний, 43% працівників перебуває у віковому проміжку від 18 до 22 років, що свідчить про молодий колектив, а саме про молодих і амбітних офіціантів. До вікової групи від 41-65 років входять кухонні працівники,

прибиральниці залу та кухарі. Решта 35 % працівників складають групу від 23-40 років, до неї належать весь управлінський персонал.

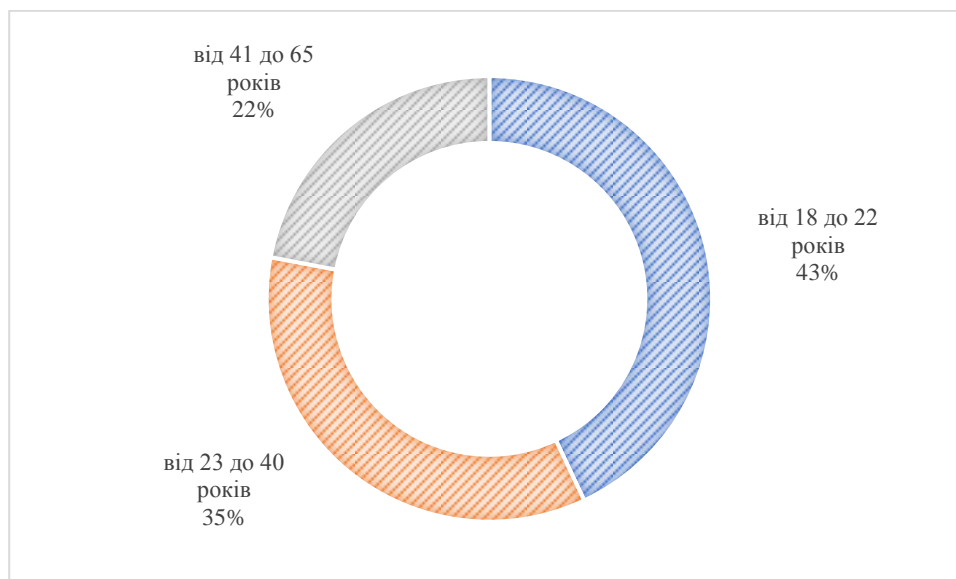


Рис. 2.3 Характеристика персоналу ресторану ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» за віком

Джерело: [18]

Розглядаючи структуру персоналу за гендерною ознакою в ресторані керівні посади обіймають як жінки (директор, керівник ресторану), так і чоловіки (бухгалтер, шеф-кухар). Загалом до складу персоналу ресторану входять 11 чоловіків і 19 жінок, що в питомій вазі становить 28% і 72% відповідно. Четверту частину займають чоловіки, вони більш стабільні на посадах, як-от кухар і бармен. На рис. 2.4 представлено характеристику персоналу ресторану за гендерною ознакою.

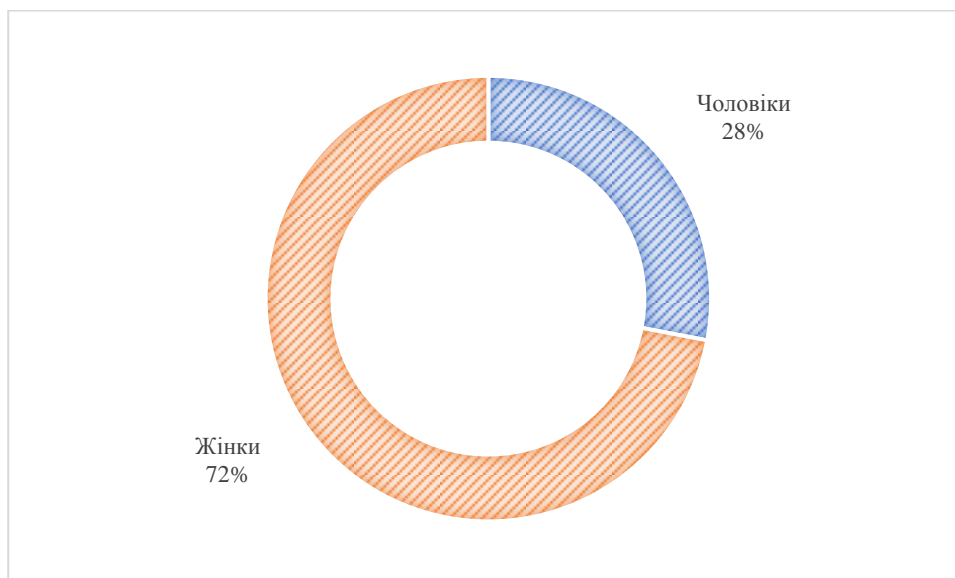


Рис. 2.4 Характеристика персоналу ресторану ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» за гендерною ознакою

Джерело: [18]

Аналіз персоналу ресторану за стажем роботи показує, що найбільшу частину працівників, а саме 56%, займають люди, які пропрацювали в ресторані від двох до трьох років, більшість із них – з моменту його відкриття, що є відмінним показником і позитивно позначається на репутації ресторану. Серед персоналу є ті, хто пропрацював у ресторанній сфері понад 5 років, а також ті, чий досвід роботи в цій структурі дуже великий і різноманітний. Так, наприклад, шеф-кухар ресторану, який має вищу професійну освіту, має досвід роботи понад 10 років. На другому місці за показниками стажу роботи йдуть молоді люди, чий досвід лише тільки набирає обертів і становить у середньому півроку, дев'ять місяців і рік. Молодий персонал є таким, що легко навчається, мотивованим на кар'єрний ріст і заробіток, саме тому багато хто приходить до ресторану, відомого на все місто, а потім залишаються для подальшого просування кар'єрними сходами. На рис. 2.5 представлена характеристика персоналу ресторану за стажем роботи.

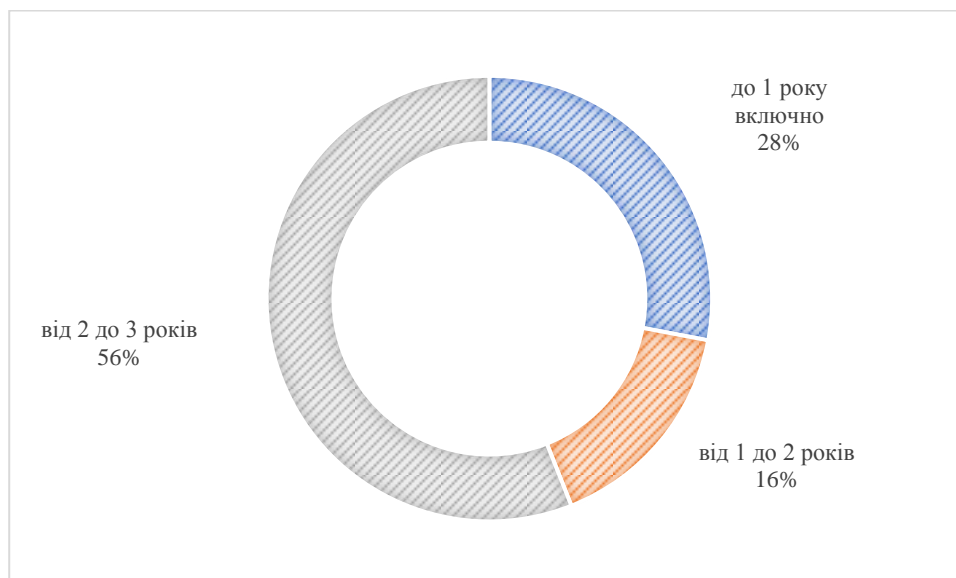


Рис. 2.5 Характеристика персоналу ресторану ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» за стажем роботи

Джерело: [18]

Додатковими послугами ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» є: організація банкетів та свят різного формату (весілля, корпоративи, дні народження, родинні традиції і т.ін.) торти на замовлення; доставка замовлень; вечеря від шеф-кухаря Олександра Цвігуна.

В процесі реалізації цінової політики керівництво ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» повинно коригувати безпосередні заходи щодо визначення цін, цілей ресторану, умов оплати за товари та послуги і стежити за часом зміни цінової стратегії конкурентів.

Цільова аудиторія ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» – це чоловіки та жінки у віці від 18 до 55 років, які належать до середнього цінового сегменту. Зазвичай середній чек складає 600-800 грн. Замовляють страви частіше всього з ціллю провести час в компанії друзів чи близьких, або ж для відпочинку ввечері перед телевізором або монітором комп'ютера. Взагалі ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» має налагоджену систему зворотнього зв'язку з підписниками на своїй сторінці в Інстаграм, оперативно відповідає на питання, ділиться актуальною інформацією, оскільки це є важливим, щоб утримати клієнта. Через зростання популярності в Інстаграмі, підписники часто запитують чи можливе відкриття представництва в інших містах України.

На рис. 2.6 сформовано контингент потенційних споживачів, виділивши географічну, поведінкову, психографічну та соціально-демографічну ознаки.

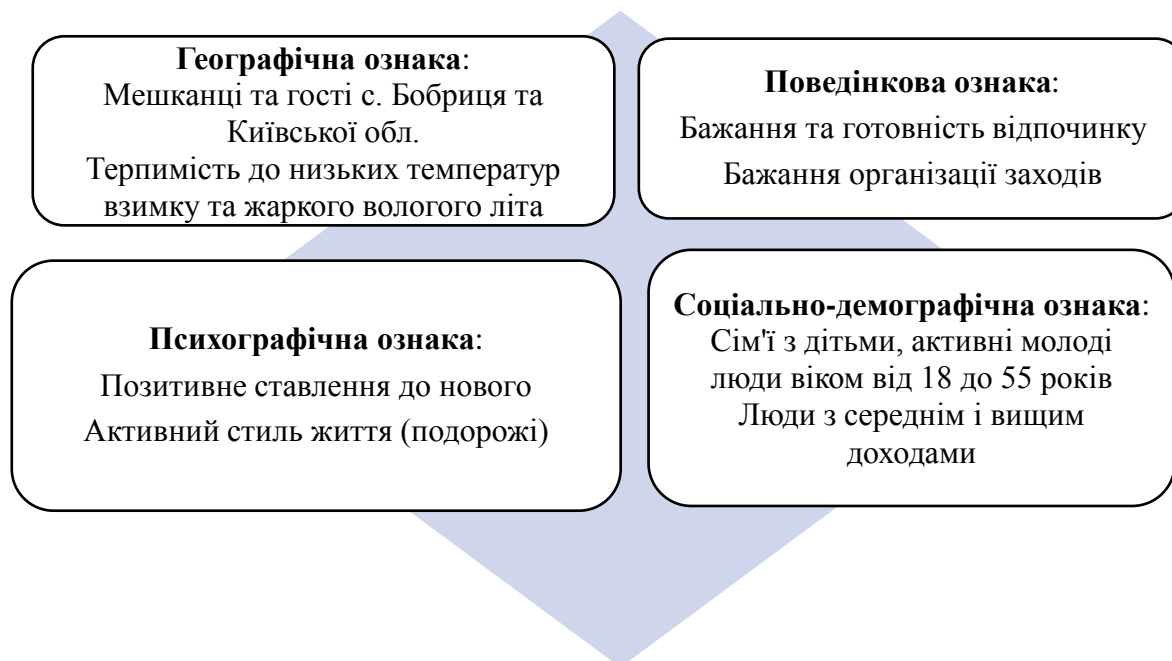


Рис. 2.6 Сегмент потенційних споживачів ТОВ «KOMMUNA KITCHEN»

Джерело: [18]

Таким чином, можна дійти висновку у тому, який сегмент споживачів буде більше зацікавлений у туризмі, і, відповідно, до відвідування місць харчування.

2.2 Аналіз технологічного процесу виробництва продукції в ресторані «KOMMUNA Kitchen»

Продовольча сировина та харчові продукти піддаються переробці на різних стадіях технологічного процесу виробництва продукції в ТОВ «KOMMUNA KITCHEN». Основні стадії технологічного процесу виробництва продукції в ресторані ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» наведено на рис. 2.7.

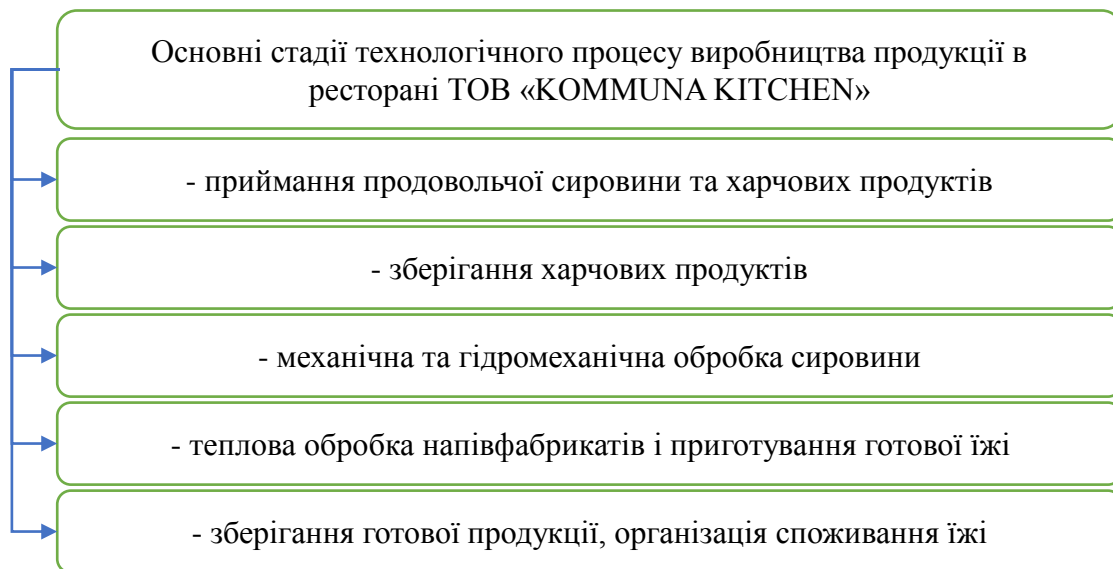


Рис. 2.7 Основні стадії технологічного процесу виробництва продукції в ресторані ТОВ «KOMMUNA KITCHEN»

Джерело: [18]

Розглянемо більш детально кожен зі стадій технологічного процесу.

Приймання продовольчої сировини та харчових продуктів. Первинною сировиною для технологічних процесів на підприємствах ресторанного господарства слугують сільськогосподарські продукти, які не піддані технологічній обробці, а також різні харчові продукти, що піддалися повній або частковій переробці на підприємствах харчових галузей промисловості.

Зберігання харчових продуктів. Важливою стадією технологічного процесу є зберігання певного запасу сировини для забезпечення безперервності роботи підприємства ресторанного господарства. Крім того, невеликий запас сировини, яка швидко не псується (борошно, цукор, крохмаль, спеції тощо), доцільно створювати для раціонального використання транспорту.

Механічна та гідромеханічна обробка сировини. Мета механічної та гідромеханічної обробки продовольчої сировини – отримати напівфабрикати, призначені для теплової обробки сировини – отримати напівфабрикати, призначені для теплової обробки, і приготувати страви та кулінарні вироби.

На стадії механічної та гідромеханічної обробки сировину розпаковують, розморожують, сортують, калібрують, миють, поділяють на їстівні та малоцінні в

харчовому сенсі частини (очищення картоплі, овочів, плодів і грибів від шкірки та насіння, відділення кісток від м'яса тощо), подрібнюють, порціонують, перемішують багатокомпонентні котлетні та фаршеві маси, панірують.

Усі операції на цій стадії технологічного процесу виконують у заготівельних цехах підприємств ресторанного господарства. Перед розпакуванням заморожених продуктів (блоків м'яса, риби, нерибних морепродуктів) примерзлий пакувальний матеріал необхідно відокремити способом підтоплення.

Теплова обробка напівфабрикатів і приготування готової їжі. У процесі теплової кулінарної обробки продукту досягається стан його кулінарної готовності, яка характеризується певними органолептичними показниками якості (зовнішній вигляд, смак, запах, консистенція)), а також забезпечує знищення більшості бактерій, у тому числі потенційно небезпечних для людини. Під час теплової обробки напівфабрикатів температура їх досягає 80° С і вище. За таких умов основні харчові речовини продуктів зазнають глибоких фізико-хімічних змін, що впливають на харчову цінність готового продукту по-різному: засвоюваність білків і вуглеводів підвищується, жирів - знижується, частина вітамінів руйнується, а інша під час варіння переходить у відвар разом з екстрактивними та мінеральними речовинами.

Зберігання готової продукції. Строки зберігання готової продукції ресторанного господарства чітко регламентовані й обмежені. Температурні умови зберігання готової їжі регламентовані санітарними правилами, згідно з якими температури холодних закусок і холодних солодких страв для споживачів має становити 12-14°С, гарячих супів і напоїв – 75°С, м'ясних, рибних, овочевих та інших гарячих страв – 65°С. Цих температур слід дотримуватися при зберіганні готових страв. Найбільш сприятлива для розвитку мікробіологічних процесів у готовій їжі температура 25-50°С.

Організація споживання їжі. Завершальною стадією технологічного процесу па підприємствах ресторанного господарства є організація споживання їжі. Персонал підприємства повинен доставити свіжоприготовану їжу до споживача без погіршення її якості та створити приємні, комфортні умови для її споживання в залі ресторану.

Після того як вибір кулінарної продукції завершено, відвідувач через вузол розрахунку переходить до другої зали, обладнаної дво- і чотиримісними столами,

сервірованими спеціями і приправами: сіллю, цукром, чорним і червоним меленим перцем, гірчицею, ароматизованим оцтом, олією. Це дає можливість відвідувачу самостійно заправити овочі. Таке просте рішення створює для споживачів умови, максимально наближені до домашніх, коли людина обирає приправу до їжі на свій смак.

2.3 Аналіз процесу обслуговування споживачів в ресторані «KOMMUNA Kitchen»

Аналіз якості ресторанного обслуговування в ресторані містить аналіз якості кожного з компонентів ресторанного обслуговування:

- готовність залу до обслуговування;
- готовність персоналу до обслуговування;
- зустріч гостей;
- розсаджування;
- представлення меню;
- приймання замовлень;
- подання страв під час виконання замовлень;
- проводження гостей.

Підготовка залу до обслуговування здійснюється в 4 етапи: прибирання приміщення, розставляння столів і стільців, отримання білизни та накриття столів скатертинами; підготовка та отримання столового посуду і приладів до сервірування столів; сервірування столів; особиста підготовка бармена та офіціанта.

Готовність персоналу полягає у своєчасному прибутті на робоче місце, наявності санітарної книжки, здоровому стані та охайному зовнішньому вигляді. До персоналу висуваються підвищені вимоги.

У ресторані передбачено певний порядок поведінки в гостьовій зоні, який містить такі пункти: суворо дотримуватися стандартів зовнішнього вигляду; встановлювати зоровий контакт із кожним гостем і посміхатися; завжди вітатися з гостем; завжди стежити за своєю поставою; під час спілкування з гостем уникати фраз «ні», «не знаю», «не можу»; у гостьовій зоні не варто бігати і метушитися; не збиратися в групи і розмовляти на відволікаючі теми; не можна спиратися на стінку,

сідати на крісла і дивани, призначені для гостей; заборонено жувати гумку, а також приймати їжу; не обговорювати з гостями свої особисті проблеми або робочі проблеми та ін.

У ресторані передбачені певні вимоги щодо зовнішнього вигляду персоналу, які включають у себе такі пункти:

1) На робочому місці слід носити уніформу, що відповідає прийнятому службовому стандарту.

2) Потрібно завжди тримати уніформу в чистоті, вона має бути випрасувана, туфлі мають бути начищені. Не слід носити уніформу поза рестораном.

3) Уніформа і бейджи є власністю ресторану. Іменний бейдж необхідно носити рівно прикріпленим до уніформи з лівого боку.

4) Усі працівники ресторану повинні дотримуватися правил гігієни та чистоти. Волосся, шкіра і нігті завжди мають бути чистими і доглянутими.

При розрахунку кількості офіціантів ресторані ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» виходять із того, що кожен офіціант виконує всі операції з обслуговування гостей у закріпленому за ним секторі. При проведенні банкету з частковим обслуговуванням потрібен один офіціант на 9-12 гостей. Перед початком банкету адміністратор, складаючи план обслуговування столів, поділяє їх на сектори, закріплюючи кожен за певними кваліфікованими офіціантами.

Обслуговування відвідувачів починається з їхньої зустрічі та розміщення. У ресторані відвідувачів зустрічає адміністратор. Він перевіряє бронювання столиків, проводить гостей до місця і представляє їм їхнього офіціанта.

Меню – це перелік страв, закусок, кулінарних виробів, напоїв, розташованих у певному порядку. Меню в ресторані ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» складається шеф-кухарем, заступником директора і передається калькулятору для визначення продажних цін страв. У меню ресторану включено різноманітні овочеві, м'ясні, рибні страви, закуски, приготовані у відварному, смаженому, тушкованому вигляді. Обов'язково враховуються при складанні меню сезонність і температура повітря. Меню банкету складають залежно від характеру банкету. Тут вказують не тільки асортимент закусок і страв, а й кількість порцій із розрахунку півпорції на людину.

Після того як відвідувач займе місце за столиком ресторану ТОВ «KOMMUNA KITCHEN», офіціант підходить до нього зліва і пропонує меню (у розгорнутому вигляді). Рекомендуючи відвідувачеві ту чи іншу страву, офіціант розповідає про її смакові якості та особливості приготування. Потім офіціант може допомогти відвідувачам у виборі вин до перших, других страв тощо. Після закінчення приймання замовлення офіціант пропонує чашку кави або чаю.

Після розрахунку за рахунком, офіціант прощається з гостями, дякує їм за візит. Далі з гостем прощається адміністратор фразою «До побачення. Будемо раді бачити вас знову в нашому ресторані».

Також нами досліджено фактори, які формують прийняття рішення споживачів ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» про покупку. Для збору первинної інформації використано опитування. Інструментом для опитування є бланк опитування (спеціально розроблена анкета). Оброблена інформація проведеного анкетування наведена у Додатку Г.

Отже, результати проведеного анкетування показують, що 45% споживачів користуються послугами ресторану 1-2 рази на рік, 43% – 1-2 рази на місяць, 12% – 1-2 рази на тиждень. Також 50% клієнтів відповіли, що скористалися послугами ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» у зв'язку з високої якості як страв, так і обслуговування закладу в цілому. Високо якість продукції ресторану оцінили 53% споживачів, 31% – дали оцінку «добре», і 4% дали низьку оцінку. За критерієм «співвідношення ціна-якість продукції» 86% клієнтів відповіли, що продукція відповідає даній порівняльній характеристиці, 14 % опитаних – не відповідає співвідношенню, тобто респонденти вважають ціни завищеними. 57% клієнтів суб'єкта ресторанного бізнесу влаштовує асортимент пропонованої продукції, 43% – не влаштовує. На уточнююче запитання «що саме не влаштовує», більшість респондентів вказали на малий асортимент гарячих страв та холодних закусок.

2.4 Оцінка результативності діяльності ресторану

Для оцінки результативності діяльності ресторану «KOMMUNA KITCHEN» нами обрано такий критерій як якість послуг ресторану.

Нині виживання будь-якої фірми, її стійке становище на ринку визначаються рівнем ціни та рівнем якості продукції. Причому другий фактор поступово виходить на перше місце. Продуктивність праці та економія всіх видів ресурсів поступаються місцем якості продукції.

Для оцінювання якості обслуговування в ресторані ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» використаємо найпоширеніший та найадекватніший для вирішення поставленого завдання метод – анкетування. З цією метою було використано методику «SERVQUAL», було розроблено анкету й проведено анкетування.

При визначенні обсягу вибірки враховувалися дві умови: по-перше, вона повинна бути «статистично значущою», щоб отримати по можливості достовірну інформацію; по-друге, вона повинна бути достатньо «економною», щоб не збільшувати вартості маркетингового дослідження й термінів його проведення.

Для розрахунку вибірки скористаємося формулою запропонованої В.Г. Светуцьким:

$$n = \frac{1}{\frac{\Delta^2}{p * (1 - p) * t^2} + \frac{1}{N}} \quad (2.1)$$

де Δ – помилка вибірки;

p – частка споживачів, що віддають перевагу даному товару;

t – значення статистики Стюдента;

N – генеральна сукупність.

Обрана формула розрахунку вибірки ґрунтуються на припущенні, що всіх правил формування вибірки було дотримано, і єдиною помилкою є помилка, зумовлена її обсягом

Для даної роботи виходить наступний розрахунок:

$$n = \frac{1}{\frac{0,05^2}{0,37 * (1 - 0,37) * 1,96^2} + \frac{1}{2908088}} = 102$$

Таким чином, вибірка склала 102 особи.

Методологічна основа анкетування представлена принципом системного підходу (використання клієнтоорієнтованого підходу) і покрокового аналізу дій

співробітників аналізованого ресторану під час обслуговування відвідувачів, окрім цього, було проведено соціологічне опитування.

З огляду на виявлення проблем, зумовлених насамперед роботою офіціантів, нами проведено додаткове дослідження оцінки якості послуг офіціантів ресторану.

Для виконання дослідження оцінки якості послуг офіціантів ресторану було розроблено анкету, до якої увійшли запитання щодо дев'яти атрибутів якості роботи офіціантів. В анкеті стояло запитання «Чи сподобалося Вам?», а саме:

- 1) сервірування і чистота столу;
- 2) швидкість і професіоналізм офіціанта під час подачі меню та оформлення замовлення;
- 3) поради офіціанта щодо вибору закусок, гарячого і десерту;
- 4) поради офіціанта щодо вибору безалкогольних напоїв;
- 5) поради офіціанта щодо вибору алкогольних напоїв;
- 6) швидкість і професіоналізм офіціанта під час подавання напоїв;
- 7) швидкість і професіоналізм офіціанта під час подавання страв;
- 8) акуратність і швидкість офіціанта у виконанні прохань клієнта;
- 9) процедура розрахунку і прощання з клієнтом.

Оцінку проводили за п'ятибальною шкалою: 1 бал – зовсім не сподобалося; 2 бали – не сподобалося; 3 бали – нейтральна оцінка; 4 бали – сподобалося; 5 балів – дуже сподобалося.

Результати опрацьованих даних дослідження наведено в табл. 2.1, до якої занесено середні арифметичні оцінок клієнтів за кожним із десяти офіціантів і за кожним атрибутом якості обслуговування. Для кожного офіціанта за всіма атрибутами якості було обчислено середні оцінки, що характеризують рівень якості їхньої роботи. Аналогічно визначено середні оцінки за кожним атрибутом для всіх офіціантів. Крім того, обчислено середній бал для всіх офіціантів і відхилення кожного в балах і відсотках від середнього.

Таблиця 2.1 – Оцінка якості послуг офіціантів ресторану ТОВ «KOMMUNA KITCHEN»

Офіціант	Атрибут якості
----------	----------------

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Середній бал по офіціантам
	Середній бал по анкетам									
1-й	4,38	4,08	4,71	4,49	4,08	4,61	4,71	4,46	4,42	4,44
2-й	4,72	4,72	4,58	4,55	4,22	4,77	4,98	4,64	4,71	4,64
3-й	4,25	4,02	4,02	4,25	3,02	3,61	3,62	4,02	3,02	3,74
4-й	4,65	4,67	4,74	4,77	4,54	4,62	4,86	4,61	4,68	4,68
5-й	4,60	4,42	4,48	4,78	4,62	4,71	4,54	4,79	4,81	4,64
Середнє по атрибутам якості	4,47	4,15	4,29	4,31	4,02	4,45	4,37	4,39	4,37	4,31

Джерело: складено автором

Аналіз результатів дослідження показав, що найкращі показники мали четвертий і п'ятий офіціанти. Оцінка становила відповідно 4,89 і 4,82 бали за позитивних відхилень від середнього бали всієї групи 13,5 і 11,6%. Найгірші результати були у третього (3,74 бали) офіціанта. Відхилення від середнього в негативний бік становили: у третього – 13,2%. За атрибутами якості найменші бали набрали такі: швидкість і професіоналізм офіціанта під час подачі меню та оформлення замовлення – 4,15; поради офіціанта щодо вибору алкогольних напоїв – 4,02.

Виходячи з цього дослідження, можна зробити висновок про те, що потрібне вдосконалення якості обслуговування в цих підприємствах харчування, оскільки виявлені недоліки впливають на задоволеність клієнтів.

Виявлені проблеми зумовлені насамперед роботою обслуговуючого персоналу. По-перше, очевидно, що в персоналу немає єдиної системи поведінки під час обслуговування відвідувачів. По-друге, очевидно, що необхідно провести низку тренінгів, які дадуть змогу уникати в майбутньому прикрих помилок у роботі персоналу. Крім того, персоналу ресторану і його керівництву необхідно працювати над оптимізацією процесу обслуговування гостей з метою скорочення часу обслуговування клієнтів.

Опитування відвідувачів ресторану дало змогу виявити найпроблемніші моменти в організації обслуговування в кафе (гості мали змогу зазначити будь-які недоліки, тобто поставили відкрите запитання: «Що не влаштовує Вас в обслуговуванні в ресторані?»):

– іноді занадто довге обслуговування (довго приймають замовлення, довго приносять замовлені страви);

– персонал іноді дозволяє собі нав'язувати свою думку відвідувачеві щодо вибору страви;

– бувають випадки, коли якоїсь страви наразі немає в наявності, хоча вона зазначена в меню (без урахування сезонності).

Якщо говорити про банкетне обслуговування, то результати опитування виявили такі причини невдоволення учасників банкету:

– повільне обслуговування при замовленні конкретної додаткової страви (це зумовлено тим, що для банкету готують обумовлену кількість заздалегідь визначених страв, тому на приготування страви, яка не входить до обумовленого переліку, потрібен час);

– занадто швидка зміна страв (наприклад, занадто швидко переходять від салатів до гарячого);

– не завжди справа доходить до десерту і гарячих напоїв (на думку опитаних, пропозиція учасникам банкету чаю, кави і десерту іноді занадто затягується);

– занадто гучна музика;

– непрофесійна або нудна розважальна частина (залежить від музикантів або концепції ресторану);

– неусміхнений персонал (це зауваження стосується, в першу чергу, залученого персоналу);

– банкет рано закінчився (можна говорити про можливість попереднього договору з приводу часу закінчення банкету – стандартний час 22.00).

Таким чином, частина зауважень має суб'єктивний характер, проте будь-які зауваження є основою для вдосконалення діяльності ресторану.

Ціни активно використовуються в конкурентній боротьбі для забезпечення достатнього рівня прибутку. Визначення цін товарів і послуг є однією з найважливіших проблем, оскільки оптимальна ціна забезпечує фінансове благополуччя та стабільність функціонування підприємства.

Основою цінової політики є пропозиція продукції суб'єкта ресторанного комплексу. Цінова політика формується в тісному зв'язку з виявленням запитів

споживачів і стимулюванням продажів. Ціна встановлюється таким чином, щоб, з одного боку, задовольнити потреби покупців, а з іншого – сприяти досягненню поставлених цілей, що полягають в забезпеченні надходження достатніх фінансових ресурсів. Цінова політика спрямована на встановлення цін на продукцію в залежності від ринкової кон'юнктури, що дозволяє отримати запланований підприємством обсяг прибутку і вирішити інші стратегічні та оперативні завдання [19].

Порівняльний аналіз цінової політики ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» та основних конкурентів наведено в табл. 2.2. Основні конкуренти ресторану обиралися за географічною ознакою, тобто в радіусі 5 км від «KOMMUNA KITCHEN» та наявності страв європейської та української кухні.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика цінової політики ресторану «KOMMUNA KITCHEN» та основних конкурентів

Блюдо в меню	«KOMMUNA KITCHEN»		«Lake Steak»		«Лісне Ранчо»		«Українське Село»	
	Ціна, грн.	Обсяг, г/мл	Ціна, грн.	Обсяг, г/мл	Ціна, грн.	Обсяг, г/мл	Ціна, грн.	Обсяг, г/мл
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Салат «Цезар»	260	220	220	200	230	220	240	180
Борщ	230	300	180	300	260	300	250	300
Паста	260	160	210	160	250	160	190	160
Чизкейк	210	120	240	120	240	120	200	120
Кава «Американо»	165	80	95	80	200	80	150	80
Середній чек	1125	-	945	-	1180	-	1030	-

Джерело: [18, 20, 21, 22]

Отже, з таблиці 2.2 видно, що найбільший середній чек спостерігається в ресторані «Лісне Ранчо», на другому місці знаходиться «KOMMUNA KITCHEN», на третьому – «Українське Село», і найдешевшим із закладів є ресторан «Lake Steak».

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «KOMMUNA KITCHEN»

3.1 Шляхи підвищення результативності діяльності ресторану

Для підвищення ефективності роботи ресторану ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» необхідне проведення заходів, спрямованих на активізацію організаційної діяльності, а також на підвищення системи контролю якості обслуговування.

Першим заходом щодо підвищення рівня якості надання послуг рестораном є проведення циклу тренінгів для офіціантів.

Мета тренінгу – розвиток у офіціантів навичок ефективної взаємодії з гостями ресторану і всередині колективу для максимально злагодженої роботи всіх служб.

У процесі організації обслуговування відвідувачів у ресторані ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» офіціанти не завжди при пропозиції страв використовують метод переконання. Причиною тому є недопрацьована система навчання, відсутність семінарів і тренінгів. Щоб усунути цей недолік, пропонується проводити тренінги, де офіціанти навчатимуться прийомів успішного встановлення контакту з будь-якими типами клієнтів (як ефективніше вступати в контакт із гостем, правильно ставити запитання з метою з'ясування його гастрономічних або алкогольних вподобань, розповідати про пропозиції ресторану, зокрема й такі, що не стосуються цього візиту).

З урахуванням специфіки ресторану і можливості внутрішньофірмового навчання було розроблено приблизну навчальну програму тренінгів для офіціантів ТОВ «KOMMUNA KITCHEN».

Тренінг складається з 5 ступенів:

1. Розминка – практично будь-яка грамотно складена тренінгова програма починається з розминки, що являє собою нетривалу вправу, яка дає змогу кожному учасникові проявити активність і націлена на управління груповою динамікою. Розминки, як і всі вправи в тренінгах, можуть бути руховими, письмовими та усними. Тривалістю хвилин.

2. Міні-лекція або розповідь про техніку загалом. Виклад нової для учасників тренінгу інформації, часто свідомо обмежений у часі. Майже завжди вона

проводиться після розминки або «мозкового штурму», передуючи вправі або діловій грі.

3. Вправа – проведення тематичної вправи на відпрацювання одного простого елемента конкретної навички. У вправах беруть участь усі слухачі тренінгу, черговість виконання завдання визначається у випадковому порядку за допомогою м'яча, який перекидається від однієї людини до іншої. Вправи передують інструкцією, що пояснює завдання, а закінчуються найчастіше невеликою, 3-4-хвилинною дискусією.

4. «Мозковий штурм» – являє собою метафоричну гру, групову дискусію, що дає змогу відпрацювати вже комплекс елементів. Застосовується для збору думок учасників, але певного питання і являє собою різновид групової дискусії.

Наприкінці ведучий підбиває підсумок, акцентуючи увагу слухачів на найважливіших аспектах дискусії. Тривалість висловлювань кожного учасника - не більше 2 хвилин, резюме тренера – не більше 5.

5. Моделювання за допомогою рольової (ділової) гри ситуації, близької до реальної. Відпрацювання набутих у тренінгу вмінь і навичок, яке, як правило, завершує ту чи іншу тему. У процесі гри учасники усвідомлюють важливі закономірності та правила, що ведуть до переоцінки досвіду, звичних ролей, формування свіжих установок, дій, тобто нової поведінки.

Програма навчання офіціантів включатиме в себе 4 модулі.

1 Тренінг професійного спілкування – тренінг комунікації з гостями.

Мета і завдання тренінгу:

- освоїти навички грамотного спілкування з гостями;
- освоїти навички вирішення конфліктних ситуацій;
- навчитися вибудовувати довірчі відносини з відвідувачами ресторану.

2 Тренінг презентації меню.

Мета і завдання тренінгу:

- ефективно просування гастрономічних або алкогольних пропозицій ресторану;
- навчити обслуговуючий персонал грамотно інформувати гостей ресторану про можливість замовити ті чи інші страви та напої.

3 Тренінг продажів.

Мета і завдання тренінгу:

- освоїти навички ефективних продажів, що застосовуються в процесі обслуговування гостей ресторану;
- навчитися пропонувати гостю більш цікаві та дорогі страви, а також різні доповнення до обраних позицій меню, збільшуючи середню суму чека.

4 Тренінг командоутворення.

Основна мета тренінгу – згуртування колективу.

Загальний курс підвищення кваліфікації складе 10 днів (32 академічні години).

Тривалість одного тренінгу – 8 годин.

Кожен тренінг планується проводити протягом двох днів (по 4 години на день).

Група – 5 офіціантів.

Тренери – 2 людини.

Для проведення тренінгу для 5 учасників цілком достатньо приміщення площею 10-15 кв.м.

У нашому випадку процес навчання пропонується проводити без відриву від роботи, безпосередньо в ресторані тренінги відбуватимуться в банкетному залі.

Обладнання приміщення має включати:

- штучне освітлення (денне світло);
- кондиціонер (температура в приміщенні 18°C);
- 5 стільців із планшетом;
- фліп-чарт;
- 5 ручок;
- 4 маркери.

Загальні витрати на підвищення кваліфікації офіціантів ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на підвищення кваліфікації офіціантів ресторану ТОВ «KOMMUNA KITCHEN»

Стаття витрат	Вартість, грн	Кількість	Загальна вартість, грн
Заробітна плата тренеру	16000	2 особи	32000
Розробка програми тренінгу	2000	4 шт.	8000
Роздатковий матеріал	360	10 шт.	3600

Разом			43600
-------	--	--	-------

Джерело: складено автором

Таким чином, повна вартість внутрішньофірмового навчання становитиме 43600 гривень. Для одного співробітника вартість внутрішньофірмового навчання становитиме 4360 гривень.

Другим заходом щодо підвищення рівня якості надання послуг рестораном є розробка та впровадження нової системи мотивації, орієнтованої на підвищення якості та культури обслуговування.

Удосконалення системи стимулювання праці в ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» пропонується здійснювати за двома напрямками:

- удосконалення матеріального стимулювання персоналу.
- удосконалення нематеріального стимулювання персоналу.

Для безпосередніх працівників ресторану – офіціантів, барменів – на відміну від технічних співробітників, сам оклад не можна розглядати як мотиваційний фактор. Вони зацікавлені не тільки в отриманні чистого окладу, а й також бонусів або премій. Тому існує завдання мотивувати персонал до активних продажів, результатом яких є прибуток ресторану. У зв'язку з цим, пропонується внести такі чотири доповнення в систему матеріального стимулювання персоналу ТОВ «KOMMUNA KITCHEN»:

1. Система заохочень. Нарахування премій офіціантам за виконання плану за такими встановленими показниками: «середній чек» і «новинка меню».

Оскільки не завжди можна визначити вид новинки на рік наперед, тому просто визначаємо такий показник, і плануємо його на місяць або квартал.

Найкращий результат роботи за місяць визначають показники за якістю обслуговування, такі як запізнення, скарги клієнтів, подяки клієнтів.

Розмір заохочень визначено на рівні середніх надбавок по м. Київ та наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Система заохочень працівників ресторану ТОВ «KOMMUNA KITCHEN»

Підстави для заохочення	Розмір заохочення
За виконання плану «середній чек»	Премія в розмірі 15 %
За виконання плану «новинки меню»	Премія в розмірі 10 %
Кращий результат роботи за місяць	Премія в розмірі 20 %
Надбавка до заробітної плати за виконання наставницьких функцій	Премія в розмірі 10 %

Джерело: складено автором

2. Система бонусів.

Бонуси. Дуже поширений стимул. Основною перевагою бонусів є те, що сума виплати фіксована. Однак ця перевага може обернутися недоліком, якщо система бонусів недостатньо опрацьована: співробітник розуміє, що навіть якщо він збільшить обсяг продажів у 3 рази (5 разів, 10 разів), розмір його винагороди не зміниться. Це призводить до того, що співробітник викладається рівно настільки, щоб отримати бонус, але не більше. Виходом із такої ситуації може бути розробка розгалуженої платіжної матриці бонусів, яка представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Матриця бонусів для офіціантів ТОВ «KOMMUNA KITCHEN»

Показники	Рахунок					
	1000-1500	1500-2000	2000-3000	3000-4000	4000-5000	5000 та вище
Сума рахунку, грн						
Премія офіціанта, грн	100	150	200	300	400	500

Джерело: складено автором

Матриця має бути побудована таким чином, щоб максимально можливий бонус був важкодосяжним, але водночас співробітник розумів, що від обсягу продажів безпосередньо залежить розмір його винагороди.

Офіціанта преміюють за кожне прийняте ним замовлення, що перевищує 1000 грн відповідно до наведеної платіжної матриці.

Мінімальний рівень, з якого починається виплата бонусів, крок за обсягом виручки і сума бонусу на кожному щаблі розраховуються, виходячи із середньої і максимальної закупівлі, необхідної і можливої інтенсивності продажів новим клієнтам, бажаного розміру фонду оплати праці тощо.

3. Відсоток від продажів.

Основна перевага відсотка від виручки як стимулу полягає в тому, що офіціанту не ставлять межі в його заробітку, а отже, й обсяг продажів, який офіціант здатний здійснити, обмежується головним чином його вмінням і уявою.

Відсоток від продажів визначено на рівні середніх надбавок у ресторанному бізнесі та подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Відсоток від продажів

Показники	Сума					
	30000	40000	50000	60000	70000	80000 та вище
Сума замовлень за місяць, грн						
Відсоток від продажу, %	1,5	3	4	5	7	10

Джерело: складено автором

Загалом відсоток, як основа розрахунку премії, надає різноманітні можливості для мотивування різних видів трудової поведінки торгового персоналу. Дуже часто відсоток використовується для розрахунку премії, що виділяється зміні.

Преміювання на підставі розрахунку дельти між середніми замовленнями клієнта. Інструмент, який досить рідко використовують як стимул. Дуже ефективний для мотивування офіціантів на активнішу роботу з постійними клієнтами і на підвищення рівня їх обслуговування. Може поєднуватися з депреміюванням у разі негативної дельти. Як правило, розраховується за квартал.

4. Премія за професіоналізм.

Ресторан ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» має бути орієнтований на постійний професійний розвиток і вдосконалення персоналу, тому доцільно застосовувати премію за професіоналізм. Така премія може призначатися за результатами атестації працівників ресторану приділяється достатньо уваги. Як правило, оцінюють відповідність співробітника формальним вимогам, що висуваються до його посади, наприклад, кількість залучених і потенційних клієнтів у роботі одночасно, рівень освіти, заповнення звітності, розмір середнього замовлення.

Оцінювання відбувається раз на півроку відповідно до компетенцій – груп взаємопов'язаних професійно важливих якостей. Тут перевіряється рівень розвитку цих якостей. У таблиці 3.5 представлено варіант платіжної матриці, що пов'язує середній бал, набраний на атестації, з відсотком надбавки за професіоналізм. Розмір

премії за професіоналізм визначено на рівні середніх надбавок у ресторанному бізнесі.

Таблиця 3.5 – Премія за професіоналізм

Співробітник	Премія				Середній бал, отриманий на атестації (атестація за 4-х бальною шкалою: від 0 до 3)
	0%	5%	10%	15%	
Бармен	0,44	0,82	1,2	1,6	
Офіціант	1,27	1,51	1,75	2	
Кухар	1,55	1,84	2,13	2,44	
Адміністратор	1,55	1,84	2,13	2,44	
Заступник директора та директор	1,9	2,2	2,5	2,8	

Джерело: складено автором

Розрахунок балів здійснюється таким чином. Для кожної посади створюється профіль компетенцій: набір необхідних компетенцій і ступінь їх вираженості, для того щоб обійняти посаду, а також максимальний необхідний рівень вираженості цих компетенцій. Потім обчислюється середній бал за профілем для кожного рівня.

Поряд із матеріальною винагородою важливим елементом великого значення в системі стимулювання праці має задоволення вищих потреб співробітників – у визнанні, повазі, причетності до справи, до організації, в успіху і в спілкуванні.

У зв'язку з цим, у ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» пропонується використовувати такі елементи нематеріального стимулювання персоналу:

1. Нагорода кращому працівнику місяця (кращому офіціанту).

Для отримання почесного звання «Кращий працівник місяця» офіціант повинен відповідати таким критеріям: 100% відмінні трудові показники; ініціативність; турбота про відвідувача; контроль якості; своєчасність виконання замовлень; дисциплінованість, надійність; уміння працювати в команді; готовність надання допомоги колегам; товарииськість, дружельюбність.

2. Дошка пошани.

Можна також вивішувати на дошці інформації оголошення, де позитивно відзначається робота співробітників ресторану. Також доцільно зачитувати відгуки клієнтів, як із книги скарг і пропозицій, так і з сайту ресторану. Особливо добре, якщо досягнення пов'язуються з цілями і планом компанії на поточний рік.

3. Заохочення і стимулювання інноваційних пропозицій персоналу.

Багато що на підприємстві не може бути охоплено увагою вищого керівництва. Лінійний персонал набагато краще бачить на своїх робочих місцях, що і де можна поліпшити. Тому кожен співробітник має бути впевненим, що будь-яку думку про поліпшення роботи, яка прийшла йому в голову, буде уважно вислухано, можливо, і реалізовано, але обов'язково так чи інакше заохочено. Можна навіть внести відповідний пункт до посадових обов'язків. Будь-яка інноваційна пропозиція, навіть відхилена, має бути заохочена щонайменше схвальними словами на підбитті підсумків. Тільки в цьому разі в персоналу буде сформована постійна націленість на інновації та навіть зміниться ставлення до роботи загалом.

4. Зустрічі директора або заступника з персоналом.

Проводити на регулярній основі зустрічі з представниками підрозділів ресторану. Одного тижня приймається представник, наприклад, від офіціантів, іншого – від кухні ресторану тощо. Представник складає перелік питань, пропозицій тощо, які слід обговорити з вищим керівництвом.

Цей метод буде досить ефективним у частині інформованості керівника про стан тих справ на підприємстві, про які іншими способами не дізнатися. Водночас персонал постійно відчуватиме увагу до себе, турботу про свої проблеми та потреби, нехай навіть невиробничого характеру.

5. Щомісячне опитування персоналу.

Особливістю методу є його анонімність. Для проведення щомісячного опитування необхідно розробити анкету, що містить запитання щодо умов і змісту роботи, оцінки керівництва тощо. Питань має бути не більше десяти. Можна проводити як щомісячне опитування всього персоналу, так і персоналу окремих підрозділів.

У таблиці 3.6 подано загальні витрати на вдосконалення системи стимулювання праці.

Таблиця 3.6 – Витрати на вдосконалення системи стимулювання праці

Захід	Виконавець	Сума, грн
Розробка системи стимулювання	Менеджер по кадрам	6000

Розроблення та затвердження локальної документації щодо системи стимулювання	Бухгалтер	1500
Модифікація програми бухгалтера	Системний аналітик	2500
Додаткові витрати на матеріальне стимулювання	Менеджер по кадрам, бухгалтер	80000
Додаткові витрати на нематеріальне стимулювання	Менеджер по кадрам, бухгалтер	50000
Разом		140000

Джерело: складено автором

Третім заходом щодо підвищення рівня якості надання послуг рестораном є закріплення кадрів у ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» за допомогою впровадження системи адаптації персоналу та наставництва.

Основні цілі програми адаптації нових співробітників ресторану і системи наставництва полягають у такому:

1. Прискорення процесу входження нового співробітника на посаду.
2. Досягнення необхідної ефективності роботи в мінімальні терміни.
3. Зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з освоєнням функціональних обов'язків.
4. Скорочення рівня плинності кадрів за рахунок:
 - зниження кількості співробітників, які не пройшли випробувальний термін;
 - зменшення кількості співробітників, які залишили компанію протягом першого року роботи.
5. Мінімізація витрат з пошуку нового персоналу.
- 6 Економія часу безпосереднього керівника та рядових працівників. Працівник, який недостатньо адаптувався до роботи в організації, потребує значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.
7. Зниження невпевненості, яку відчуває новий працівник
8. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи та реалізму в очікуваннях.
9. Формування кадрового резерву (наставництво – це можливість для досвідченого співробітника набути досвіду керівництва).

Програма адаптації співробітника має складатися менеджером відділу кадрів і видаватися кожному новоприйнятому співробітнику. Ця програма має містити такі положення:

- умови проходження періоду;
- форму оцінки результатів його проходження;
- варіанти перспектив співробітника після проходження періоду залежно від показаних результатів.

Для того щоб адаптація була найсприятливішою, має існувати низка документів, у яких чітко прописано систему завдань на період адаптації співробітника, критерії оцінювання роботи в цей період, строки реалізації тієї чи іншої мети, структуру самої організації та схему взаємодії відділів.

У зв'язку з цим необхідно розробити інструкцію щодо введення нового працівника в посадові обов'язки, яка міститиме такі пункти:

- показати і пояснити організацію виробництва підприємств харчування;
- представити нового співробітника безпосередньому начальству та іншим працівникам;
- у деталях пояснити завдання (описати конкретну роботу);
- розповісти про історію та традиції ресторану, ознайомити з корпоративним кодексом підприємства;
- пояснити ділову політику закладу (її цілі, основні параметри);
- пояснити особливості цього підприємства;
- викласти права та обов'язки, а також озвучити час обідньої перерви;
- показати службове приміщення;
- встановити час роботи, перерви, час відпустки,
- обговорити питання, пов'язані із заробітною платою;
- ознайомити (під підпис) з посадовими інструкціями, правилами користування інвентарем, ключами, робочим одягом тощо;
- розповісти про встановлену форму одягу;
- ввести в курс справи і пояснити порядки, встановлені на цьому підприємстві;
- ознайомити (під підпис) з інструкцією з техніки безпеки та охорони праці.

Система наставництва має бути тісно пов'язана з програмою адаптації і складати її частину.

Після того, як працівник новий працівник приступає до виконання своїх обов'язків, для нього можна призначити наставника з досвідчених представників персоналу, у ролі якого має виступати найбільш досвідчений офіціант. При цьому він повинен нести відповідальність за результати роботи і бути здатним виконувати відповідні функції.

Наставнику виплачується відчутний грошовий бонус після успішного складання іспиту учням (стажистом).

Пропонується розробити положенням про наставництво, куди входитимуть такі обов'язки наставника:

- знайомити новачків з компанією (її місією, цінностями, історією, структурою; корпоративною культурою; прийнятими на підприємстві нормами і правилами поведінки; перспективами кар'єрного зростання);

- ознайомлювати з підрозділом (показувати розташування виробничих, службових і побутових приміщень, робочих місць співробітників; розповідати про правила внутрішнього трудового розпорядку; проводити інструктаж із техніки безпеки; знайомити з колективом);

- вводити на посаду (знайомити з основними обов'язками, вимогами, що висуваються до професіонала; проводити необхідне навчання; контролювати й оцінювати самостійне виконання співробітниками робочих операцій протягом усього адаптаційного періоду);

- забезпечувати дотримання стажистами правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та техніки безпеки;

- формувати необхідні для ефективної підготовки кадрів умови, за необхідності клопотати перед адміністрацією про їх створення;

- розробляти спільно з новим співробітником індивідуальний план на весь випробний період; давати конкретні завдання з визначеним терміном їхнього виконання і пропонованим кінцевим підсумком; контролювати роботу, надавати необхідну допомогу;

– на власному прикладі демонструвати зразок виконання посадових обов'язків і дотримання організаційної культури;

– вивчати професійні та особистісні якості стажиста, його здібності, допомагати йому в підтримці ділових взаємовідносин з колективом і керівниками різних рівнів;

– підбивати підсумки стажування: спільно з керівником підрозділу заповнювати аркуш оцінки нового співробітника з висновком про результати проходження випробувального терміну, з пропозиціями щодо подальшої роботи.

Загальні витрати на впровадження програми адаптації персоналу та системи наставництва в ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на впровадження програми адаптації персоналу та системи наставництва

Захід	Сума, грн
Удосконалення системи наставництва	Нова система наставництва передбачає більш уважне ставлення до «новачка», тому оплачуватися це буде більш високо. За наставництво співробітникам буде доплачуватися 1500 грн за одну людину Система наставництва розрахована на 1-місяць. З урахуванням того, що на 2024 рік буде набрано 3 людини: $1500 * 3 = 4500$ грн
Розроблення та затвердження локальної документації програми адаптації персоналу	2000
Разом	6500

Джерело: складено автором

При цьому в результаті впровадження програми адаптації персоналу та системи наставництва в ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» скоротиться плінність кадрів, а отже, і витрати на пошук і підбір персоналу.

3.2 Оцінка ефективності пропонованих заходів

Для оцінки економічної ефективності пропонованих рекомендацій скористаємося порівняльним методом, який передбачає зіставлення різних варіантів рішень для одного і того ж типу об'єкта, розроблених і реалізованих приблизно в

однакових умовах. Відповідно до цього методу, економічна ефективність пропонуваніх рекомендацій розраховується за формулою 3.1:

$$E_{\text{еф}} = \left(\frac{\Pi_2}{B_2} - \frac{\Pi_1}{B_1} \right) * 100 \quad (3.1)$$

де $E_{\text{еф}}$ – економічна ефективність пропонуваніх рекомендацій;

Π_1 і Π_2 – прибуток від реалізації продукції (робіт) при першому і другому варіанті відповідно;

B_1 і B_2 – витрати на виробництво продукції (робіт) за першого і другого варіанта відповідно.

Непрямий метод зіставлення різних варіантів заснований на порівнянні економічних показників кінцевої продукції, отриманих від реалізації двох показників за однакового характеру виробництва продукції. Цей метод дає змогу замість ринкової вартості використовувати ринкову вартість виробленої продукції та витрати на її виробництво.

Загальну суму витрат на реалізацію заходів щодо підвищення рівня якості надання послуг рестораном ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» наведено в таблиці 3.8.

Проведення кадрової роботи з використанням семінарів і тренінгів навчання дає змогу забезпечити зростання продуктивності праці до 10%, а вдосконалення системи стимулювання праці в середньому підвищує продуктивність праці на 5% і сприяє скороченню плинності кадрів до 50%.

Таблиця 3.8 – Загальна сума всіх витрат на реалізацію заходів щодо підвищення рівня якості надання послуг у ТОВ «KOMMUNA KITCHEN»

Захід	Сума, грн
1. Підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу	43600
2. Удосконалення системи стимулювання праці	140000
3. Впровадження програми адаптації персоналу та системи наставництва	6500
Разом	190100

Джерело: складено автором

Таким чином, у результаті реалізації запропонованих рекомендацій заплановано збільшення продуктивності праці на 5% і скорочення звільнення працівників на 3 особи, таким чином, за умови збереження чисельності буде прийнято 3 особи.

Крім того, витрати на пошук персоналу скоротяться на 21 тис. грн. Середні витрати на пошук і підбір 1 співробітника становлять 3 тис. грн. У 2024 році планується прийняти 3 особи, таким чином економія складе:

$$E_{\text{еф}} = \left(\frac{20597,73}{283357,87} - \frac{19164,87}{273815,73} \right) * 100 = 0,27\%$$

Таким чином, економічна ефективність становитиме 0,27 %.

Таблиця 3.9 – Оцінка ефективності запропонованих заходів

Показники	2022 рік	Прогнозний рік	Зміни	
			абсолютні, +/-	відносні, %
Чисельність персоналу, осіб.	16	19	3	18,75
Продуктивність праці, тис. грн	25976,35	22968,56	-3007,79	-11,58
Виручка, тис. грн	415621,57	436402,65	20781,08	5,00
Собівартість - усього, тис. грн у т.ч.	273815,73	283357,87	9542,14	3,48
постійні витрати, тис. грн	97091,20	100474,71	3383,51	3,48
змінні витрати, тис. грн з них	176724,53	182883,16	6158,63	3,48
витрати на пошук і підбір персоналу, тис. грн	30	9	-21	-70,00
витрати на реалізацію запропонованих заходів, тис. грн	-	190,1	-	-
Прибуток від продажів, тис. грн	19164,87	20597,73	1432,86	7,48
Рентабельність продажів, %	4,61	4,72	0,11	2,38
Додатковий дохід за рахунок зростання продуктивності праці, тис. грн	-	1432,86	-	-
Економічна ефективність, %	-	0,27	-	-

Джерело: складено автором

Оцінка запропонованих заходів дала змогу зробити висновок про реальність їх впровадження.

Таким чином, запропоновані заходи дадуть змогу скоротити плінність кадрів, підвищити продуктивність праці та ефективність системи управління, що в свою чергу призведе до підвищення рівня якості надання послуг у ТОВ «KOMMUNA KITCHEN».

Крім того, деякі ефекти від реалізації програми проявляться як в економічній, так і в соціальній сфері:

- зниження плинності кадрів (підвищення стабільності колективу, утримання ключових фахівців, зниження витрат на пошук і навчання нових співробітників);

- підвищення мотивації співробітників (як наслідок – якісніше виконання робіт, ефективніша взаємодія персоналу тощо);

- підвищення мотивації співробітників до навчання завдяки створенню сприятливих умов (як наслідок – більш кваліфікований і конкурентоспроможний персонал);

- поліпшення іміджу компанії як партнера і роботодавця (можливість залучення нових клієнтів і найму найкращих фахівців галузі).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ресторанне господарство – сфера надання послуг харчування, а також послуг з організації споживання та обслуговування, головним завданням цього сектору підприємницької діяльності – зробити людей щасливими на той час, що вони перебувають у ресторані (кафе, барі чи іншому типі підприємства). За 2022 рік ресторанний ринок України пережив щонайменше стільки ж, скільки за останні 30 років, якщо не більше: девальвація гривні, заборона продажу алкоголю, ракетні обстріли, втрати локацій і ланцюгів поставок, окупація, відсутність електропостачання, комендантська година, повітряні тривоги й безліч інших випробувань. І навіть у таких умовах продовжують відкривати нові заклади.

Площа території села Бобриця складає 150 га. На кінець 2023 року населення села – 740 осіб, фактично проживає понад 1500 осіб. Наразі в селі Бобриця діють один ресторан «KOMMUNA Kitchen» та три готелі, при яких працює кухня. Головними викликами 2023 року для рестораторів як с. Бобриця, так і ресторанів по всій Україні, стали висока інфляція та гострий дефіцит кадрів. Продукти не тільки дорожчали, а й періодично зникали. Доводилося шукати аналоги, трансформувати меню і рецептури. Проте на тлі 2022 року, 2023 рік видався рестораторам більш стабільним. Стали розвиватися бюджетні концепції та запускати нові формати. Ритейлери активніше заходять на ринок громадського харчування, купують ресторани мережі, відкривають свої заклади, нарощують частку готової їжі в магазинах.

Ресторан «KOMMUNA KITCHEN» (ТОВ «KOMMUNA KITCHEN») відноситься до комплексу відпочинку ТОВ «Бобриця Дача», які розташовано в с. Бобриця, Київська обл., вул. Козацька, 77. Головна місія ресторану – готувати гостям смачні та корисні страви зі свіжих інгредієнтів. Організаційна структура ресторану є лінійною. Загальна кількість персоналу складає 16 працівників. Аналіз якості ресторанного обслуговування в ресторані містить аналіз якості кожного з компонентів ресторанного обслуговування: готовність залу до обслуговування; готовність персоналу до обслуговування; зустріч гостей; розсаджування; представлення меню;

приймання замовлень; подання страв під час виконання замовлень; проводження гостей.

Вартість підприємства є одним з основних якісно-кількісних критеріїв оцінки результативності господарювання. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства можуть бути наступними: прибутковість, економічність, якість продукції / послуг, ринкова позиція, інноваційність, продуктивність, екологічність та якість трудового життя.

Для оцінки результативності діяльності ресторану «KOMMUNA KITCHEN» нами обрано такий критерій як якість послуг ресторану. Виявлені проблеми зумовлені насамперед роботою обслуговуючого персоналу. По-перше, очевидно, що в персоналі немає єдиної системи поведінки під час обслуговування відвідувачів. По-друге, очевидно, що необхідно провести низку тренінгів, які дадуть змогу уникати в майбутньому прикрих помилок у роботі персоналу. Крім того, персоналу ресторану і його керівництву необхідно працювати над оптимізацією процесу обслуговування гостей з метою скорочення часу обслуговування клієнтів. Таким чином, частина зауважень має суб'єктивний характер, проте будь-які зауваження є основою для вдосконалення діяльності ресторану.

Для підвищення ефективності роботи ресторану ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» необхідне проведення заходів, спрямованих на активізацію організаційної діяльності, а також на підвищення системи контролю якості обслуговування. Першим заходом щодо підвищення рівня якості надання послуг рестораном є проведення циклу тренінгів для офіціантів. Другим заходом щодо підвищення рівня якості надання послуг рестораном є розробка та впровадження нової системи мотивації, орієнтованої на підвищення якості та культури обслуговування. Третім заходом щодо підвищення рівня якості надання послуг рестораном є закріплення кадрів у ТОВ «KOMMUNA KITCHEN» за допомогою впровадження системи адаптації персоналу та наставництва.

Оцінка запропонованих заходів дала змогу зробити висновок про реальність їх впровадження. Запропоновані заходи дадуть змогу скоротити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та ефективність системи управління, що в свою чергу призведе до підвищення рівня якості надання послуг у ТОВ «KOMMUNA

KITCHEN». Крім того, деякі ефекти від реалізації програми проявляться як в економічній, так і в соціальній сфері: зниження плинності кадрів (підвищення стабільності колективу, утримання ключових фахівців, зниження витрат на пошук і навчання нових співробітників); підвищення мотивації співробітників (як наслідок – якісніше виконання робіт, ефективніша взаємодія персоналу тощо); підвищення мотивації співробітників до навчання завдяки створенню сприятливих умов (як наслідок – більш кваліфікований і конкурентоспроможний персонал); поліпшення іміджу компанії як партнера і роботодавця (можливість залучення нових клієнтів і найму найкращих фахівців галузі).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Зеленко О. М. Методика аналізу управління заготівельною діяльністю сільськогосподарських підприємств на основі логістичного підходу / О. М. Зеленко // Економічний форум. - 2019. - № 2. - С. 152-159.
2. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: Навчальний посібник. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. – 350 с.
3. Коверга С.В., Деречинський Ю.Н. Маркетингово-логістичне комплексне управління виробничою та підприємницькою діяльністю. Механізм регулювання економіки, 2009, № 3, Т. 2. С. 215-220.
4. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістика : конспект лекцій у схемах для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства" : [Електронне видання] / Г. Л. Матвієнко-Біляєва, Г. М. Чумак. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 127 с.
5. Логістика: навч.посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. – Дніпро: Пороги, 2021. - 252 с.
6. Логістика : навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 "Менеджмент і адміністрування" всіх форм навчання / К. В. Мельникова, Т. О. Колодізева, О. В. Авраменко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Ястремської О. М. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 272 с.
7. Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
8. Момоток М. М. Організація складського господарства на сучасному етапі. Управління розвитком. - 2014. - №8. - С. 117-119.
9. Гаврилюк Н.М. Логістичний контролінг в управлінні автотранспортними підприємствами: дис. канд. екон. наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, 2016.

10. Кузьменко А. В. Аналіз оцінки рівня розвитку наявних об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 484-490.
11. Іщенко О. А. Методичні підходи до оцінювання інфраструктурного забезпечення транспортно-логістичних систем. Економічний аналіз. Тернопіль, 2018. Том 28. № 4. С. 313-320.
12. Крашенінін О.С., Клименко О.В. Логістичні процеси в експлуатації та ремонті локомотивів: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2014. – 62 с.
13. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник / О.А.Ніколайчук, Н.С.Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарчук, О.А. Пусікова,Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. – 250 с.
14. ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=77982
15. Як ресторанний бізнес пережив 2022 рік: дослідження. URL: <https://ain.business/2022/12/30/yak-restorannyj-biznes-perezhyv-2022-rik-doslidzhennya/>
16. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Офіційний сайт с. Бобрися. URL: bobritsa.ua
18. Офіційний сайт ТОВ «KOMMUNA KITCHEN». URL: <http://kommunakitchen.com/>
19. Відоменко О. І. Ціноутворення : Навчально-методичний комплекс для студентів усіх форм навчання / уклад. О. І. Відоменко. К.: «Інтас» КІМЕП, 2005. 101 с.
20. Безкоштовний картографічний веб-сервіс від компанії Google. URL: <https://www.google.com/>
21. Сайт бази відпочинку «Лісне Ранчо». URL: <https://lisne-rancho.com.ua/>
22. Сайт етнографічного комплексу «Українське Село». URL: <http://etno-selo.com.ua/>
23. Борисенко О.Є., Онуфрієнко Н.Л. Оцінка результативності діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства за критерієм вартості // Причорноморські економічні студії: науковий журнал. – Одеса: ПУ

ДОДАТКИ

Основне меню ТОВ «KOMMUNA KITCHEN»



МЕНЮ

Закуски

Антипасті

Хамон, ковбаса Мілано, в'ялені помати, грісні, моцарелла, камамбер, корнішони, анчоуси

Сирна тарілка

Мед, ягоди, горіхи, сир з лавандою, сир "зелений песто", сир "червоний песто", пармезан

Хамон з інжиром

Інжир, хамон, грісні

Салати

Цезар з фермерською Куркою

Листя салату ромен, помідор, курка, бекон, крутони, пармезан, соус цезар, яйце

Овочевий салат з бринзою

Огірок, томат, редиска, фермерська бринза, насіння кунжуту та соняшника, шпинат, заправокється домашнім маслом або оливковим

Салатний мікс з лососем та пармезаном

Мікс салат, слабосолений лосось, авокадо, стебло селери, кедровий горіх, медово-гірчиця заправка

Салат з халумі та інжиром

Мікс салату, в'ялені помати, мигдаль, інжир, сир халумі, заправка на основі гірчиці, меду та унагі

Перші страви

Борщ з яловичим ребром

Борщ, яловиче ціле ребро, булочка бріош, сметана та смалець

Домашній бульйон з куркою

Курчий бульйон, паста, яйце, морква, курка, укроп

Грибний суп

Грибний крем суп з шампіньйонами та білих грибів, трюфельна естума, пельмені з каштановою начинкою

Основні страви

Куряче філе

Залечене куряче філе, кукурудза гриль, соус цацикі, спаржева квасоля

Бобрицький бургер

Булочка бріош, яловича котлета з додаванням бекону, листя шпинату, соус на основі айולי з додаванням томатів та спецій, томатний соус, картопля фрі

Теляча вирізка з коренеплодами

Теляча вирізка сув'язі з сезонними коренеплодами та овочами. Просмажування за замовчуванням Medium

Качине філе з бататом та ягідним соусом

Сув'язане качине філе, батат, ягідний соус, залечений бургер, пюре морквяно-пастернакове

Лосось з картоплею та блакитним соусом

Лосось, спаржева квасоля, залечена картопля, блакитний соус з сиром гаргонзола

Дорадо з зеленим горошком

Дорадо на пару, зелений горошок, шпинат, бекон, вершкове масло

Картопля з бринзою та кріпі беконем

Варена картопля, з фермерською бринзою, спаржевою квасолею, кріпі беконем, маслом

Картопля з лисичками та грибним мусом

Варена картопля, смажені лисички, мус грибний, вершки, укропне масло, цибуля, зелень

Паста з Грибами

Домашня паста, білі гриби, шампіньйони, вершки, трюфельна паста, грибний соус

Для Малюків

Овочевий салатик

Огірок, помідор, заправокємо оливковим маслом або сметаною

Бульйон з домашньою курочкою

Курчий бульйон, паста, морква, укроп, курка

Картопля фрі з томатним соусом

120.00

Сирнички

Сирнички зі сметаною, фундуковим згущеним молоком, горіхами, ягодами

Кольорові пельмені з куркою

Пельмені, масло вершкове, сметана

Спагеті з сосисками

145.00

Десерти

Баскський чизкейк

Чизкейк з ванільним соусом та сезонними ягодами

Тірамісу

Крем з маскарпоне та вершків, папірки савоярді, кава, амаретто, яйце, какао

Морозиво Іриска

Вершкове морозиво зі згущеним молоком та сезонними фруктами

Шоколадний Мус

Шоколад, вершки, інжир

Рум-сервіс в номери + 15% від замовлення

KOMMUNA
kitchen

Сніданки ТОВ «KOMMUNA KITCHEN»

СНІДАНКИ

до 12:00



Бобрицький сніданок <i>(скрембл зі свіжими овочами, сиром, грінками, шинкою або індичкою)</i>	240.00
Тост з авокадо та мікс-салатом	225.00
Сирники з мусом пломбір та фруктами	230.00
Яйця бенедикт з лососем або шинкою	275.00 / 230.00
Вівсяна каша з фруктами	125.00
Вівсяна каша з індичкою та пармезаном	165.00
Ранкова випічка	65.00

КАВА ТА ЧАЙ

Еспрессо	50.00
Американо	50.00
Капучіно	70.00
Лате	80.00
Флетвайт	85.00
Какао	60.00
Капуорандж	115.00
Чай в асортименті	95.00

ХОЛОДНІ НАПОЇ

Фреш селеровий	110.00
Фреш морквяний	85.00
Фреш апельсиновий	110.00
Сік яблучний	40.00
Лимонад в асортименті	90.00

Подача сніданку в вашу кімнату — 70 грн

 @kommunakitchen

с. Бобриця, вул. Козацька, 77

Результати проведеного анкетування

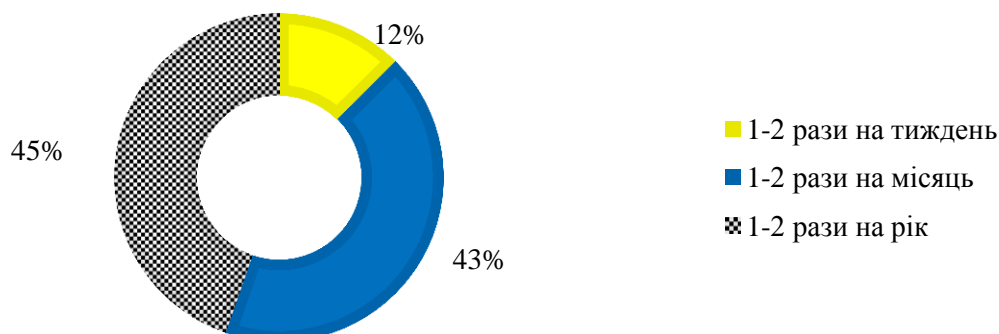


Рис. Г.1 Відповіді на питання «Як часто Ви купуєте продукцію у ТОВ «KOMMUNA KITCHEN»?»

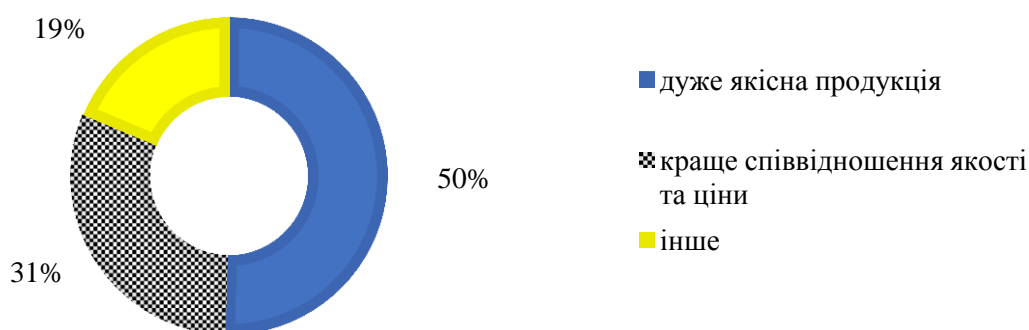


Рис. Г.2 Відповіді на питання «Чому Ви обрали продукцію ТОВ «KOMMUNA KITCHEN»?»

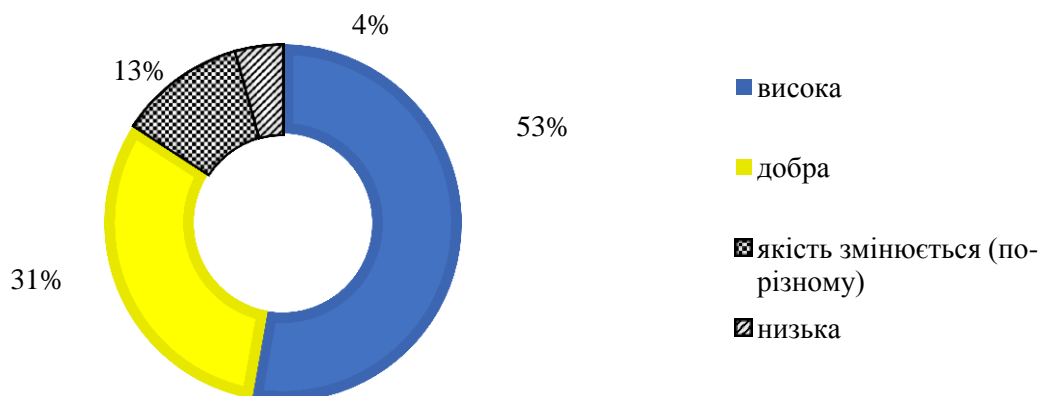


Рис. Г.3 Відповіді на питання «Як Ви оцінюєте якість нашої продукції?»

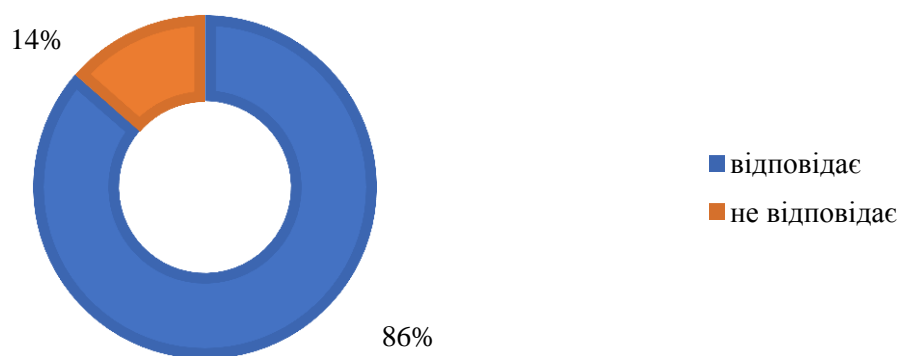


Рис. Г.4 Відповіді на питання «Як Ви оцінюєте співвідношення ціна - якість нашої продукції?»

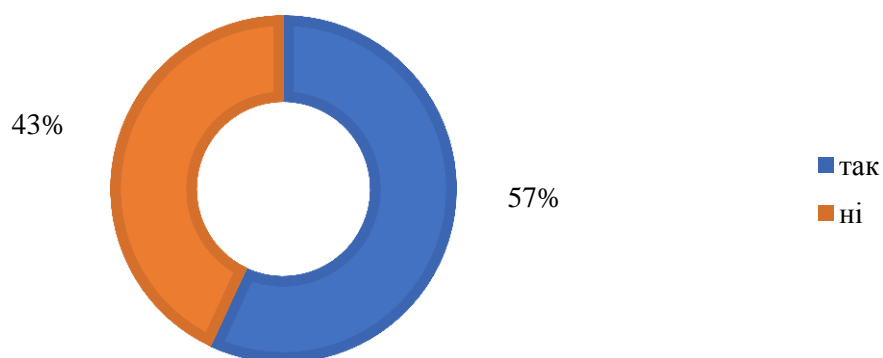


Рис. Г.5 Відповіді на питання «Вас влаштовує асортимент пропонованої продукції?»