МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри к.е.н., доцент
Давиденко І.В. ( )
« » _____ 202_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справи»

На тему: **«ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ЛЕГЕНДА Ю»**

Виконавець:
Студентка факультету міжнародної економіки
Гуцан Ольга Сергіївна _____
/підпис/

Науковий керівник:
канд.техн.наук, доцент
Захарчук Валентина Григорівна_____
/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА..... 5
1.1. Сучасний стан та перспективи розвитку послуг готельно-ресторанного бізнесу 5
1.2. Використання сучасних інструментів маркетингу для підвищення ефективності діяльності закладів ресторанного господарства..... 13
1.3. Аналіз чинників, які забезпечують ефективність функціонування закладів ресторанного господарства 19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ЛЕГЕНДА Ю»)..... 27
2.1. Загальна характеристика підприємства ресторанного господарства 27
2.2. Аналіз організаційної структури та механізму управління персоналом підприємства 39
2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства..... 44
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ЛЕГЕНДА Ю»..... 52
3.1. Рекомендації маркетингового напрямку щодо підвищення ефективності функціонування ресторану «Легенда Ю»..... 52
3.2. Оцінка споживачами та співробітниками закладу ефективності діяльності ресторану «Легенда Ю»..... 57
3.3. Розроблення заходів з підвищення ефективності функціонування ресторану «Легенда Ю» 65
ВИСНОВКИ..... 73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 76
ДОДАТКИ..... 81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища та жорсткої конкуренції ефективність функціонування закладів ресторанного господарства є ключовим фактором їх успіху та конкурентоспроможності. Ресторанна галузь України має значний потенціал для розвитку та відіграє важливу роль в економіці країни, проте стикається з низкою викликів, пов'язаних як з загальноекономічною ситуацією, так і зі специфікою діяльності в умовах невизначеності та кризових явищ. Тому пошук шляхів підвищення ефективності функціонування закладів ресторанного господарства є актуальним науковим та практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Жегус О.В. [8, 11], Михайлова М.В. [8, 10, 11], Малиновська О.Ю. [9], Завадинська О.Ю. [1], Гаврилюк С. [12], Lima M. [13], Sashi C. [14], Leung F. [17] та інших. В їх роботах розглядаються теоретичні та практичні аспекти організації діяльності ресторанів, аналізуються чинники впливу на ефективність функціонування, досліджуються інноваційні маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності закладів. Проте, зважаючи на мінливість ринкового середовища та появу нових викликів, ця тема потребує подальшого вивчення та пошуку ефективних рішень.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування закладів ресторанного господарства на прикладі ресторану «Легенда Ю».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- проаналізувати сучасний стан та перспективи розвитку послуг готельно-ресторанного бізнесу в Україні;
- дослідити використання сучасних інструментів маркетингу для підвищення ефективності діяльності закладів ресторанного господарства;

– здійснити аналіз чинників, які забезпечують ефективність функціонування закладів ресторанного господарства;

– надати загальну характеристику діяльності ресторану «Легенда Ю»;

– проаналізувати організаційну структуру та механізм управління персоналом підприємства;

– оцінити фінансово-господарську діяльність ресторану;

– розробити рекомендації маркетингового напрямку щодо підвищення ефективності функціонування ресторану «Легенда Ю»;

– здійснити оцінку споживачами та співробітниками закладу ефективності діяльності ресторану;

– обґрунтувати заходи з підвищення ефективності функціонування досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес забезпечення ефективності функціонування закладів ресторанного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення ефективності діяльності ресторану «Легенда Ю».

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі методи дослідження: загальнонаукові (аналіз, синтез, аналогія, системний підхід); економіко-статистичні (табличний, графічний, групування); економіко-математичні (факторний аналіз); маркетингові (, анкетування).

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-правові акти України, статистичні дані, звітність ресторану «Легенда Ю», результати власних досліджень автора.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменування). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 83 сторінок. Основний зміст викладено на 70 сторінках. Робота містить 18 таблиць, 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сучасний стан та перспективи розвитку послуг готельно-ресторанного бізнесу

Готельно-ресторанна галузь володіє безмежним потенціалом розвитку і робить вагомий внесок у вітчизняну економіку. Сучасний стан ведення бізнесу характеризується глобалізаційними процесами, комп'ютеризацією суспільного життя, підвищенням ролі сфери послуг у розбудові економіки країни, новими запитами держави та споживачів до ринкових взаємовідносин. Динамічні ціннісні трансформації, зміна споживацьких преференцій в українському соціумі, виникнення нових ринків у сервісній сфері стимулюють розвиток готельно-ресторанних послуг.

Ресторанний бізнес належить до найпоширеніших видів малого підприємництва, тому між закладами ведеться постійна конкурентна боротьба за сегментування ринку, залучення нових та утримання існуючих клієнтів. Усі ресторанні підприємства мають демонструвати високий рівень конкурентоспроможності, якого можливо досягти шляхом інноваційних змін в обслуговуванні споживачів. Ключовим чинником покращення роботи ресторанних закладів є якісний та персоналізований сервіс. Підвищення якості обслуговування забезпечується високою майстерністю і професійною підготовкою персоналу, що досягається завдяки чіткій системі навчання та підвищення кваліфікації кадрів, організації тренінгів для співробітників, проведенню професійних конкурсів та врахуванню індивідуальних здібностей працівників [1].

В контексті дослідження важливо проаналізувати сучасний стан та динаміку розвитку даної галузі. Це дозволить виявити загальні тенденції, проблеми та перспективи, які впливають на ефективність діяльності ресторанів. Розглянемо

динаміку кількості закладів ресторанного господарства в Україні за 2014-2021 роки (рис. 1.1).

Дані свідчать, що за аналізований період їх кількість зросла на 24,6% – з 49447 од. у 2014 році до 61648 од. у 2021 році. Найбільший темп приросту спостерігався у 2019 році і становив 13,62%. Незважаючи на незначне зменшення кількості закладів у 2016-2017 та 2021 роках, в цілому простежується позитивна тенденція до зростання закладів ресторанного господарства.

Така динаміка свідчить про привабливість та перспективність ресторанного бізнесу в Україні. Збільшення кількості закладів створює передумови для посилення конкуренції на ринку, що спонукає ресторани підвищувати ефективність своєї діяльності, покращувати якість послуг, впроваджувати інновації для залучення та утримання клієнтів.

Рис. 1.1. Кількість закладів ресторанного господарства, 2014-2021 рр., од./%

Джерело: складено автором за [2]

Водночас, ця сфера є доволі чутливою до впливу економічних, соціальних та інших зовнішніх факторів. Так, зменшення кількості ресторанів у 2021 році можна пояснити негативними наслідками пандемії COVID-19 та пов'язаними з нею обмеженнями.

В умовах сучасності, мабуть, найбільших збитків від широкомасштабної агресії ворога проти України зазнала готельно-ресторанна сфера. Цей сектор підприємництва, який упродовж останніх декількох років ще не відновився від

негативного впливу пандемії, змушений зіткнутися з новими випробуваннями. Головним економічним завданням для готельно-ресторанної індустрії на сьогодні є виживання після фізичного руйнування значної кількості закладів цієї галузі.

Продовжуючи аналіз сучасного стану ресторанного господарства в Україні, необхідно враховувати вплив російсько-української війни на діяльність закладів. У результаті російсько-українського збройного протистояння значна частина готельних і ресторанних закладів зазнала повних або часткових руйнувань. Ця проблема стосується не лише тих регіонів, де відбувалися чи досі тривають інтенсивні бойові дії. В умовах сьогодення будь-який об'єкт готельно-ресторанної сфери може бути пошкоджений внаслідок масованих ракетних обстрілів, яких агресор завдає по всій території України.

Для оцінки масштабів цього впливу розглянемо динаміку кількості закладів ресторанного господарства (фізичних та юридичних осіб) у 2022-2023 роках в розрізі кварталів (рис. 1.2).

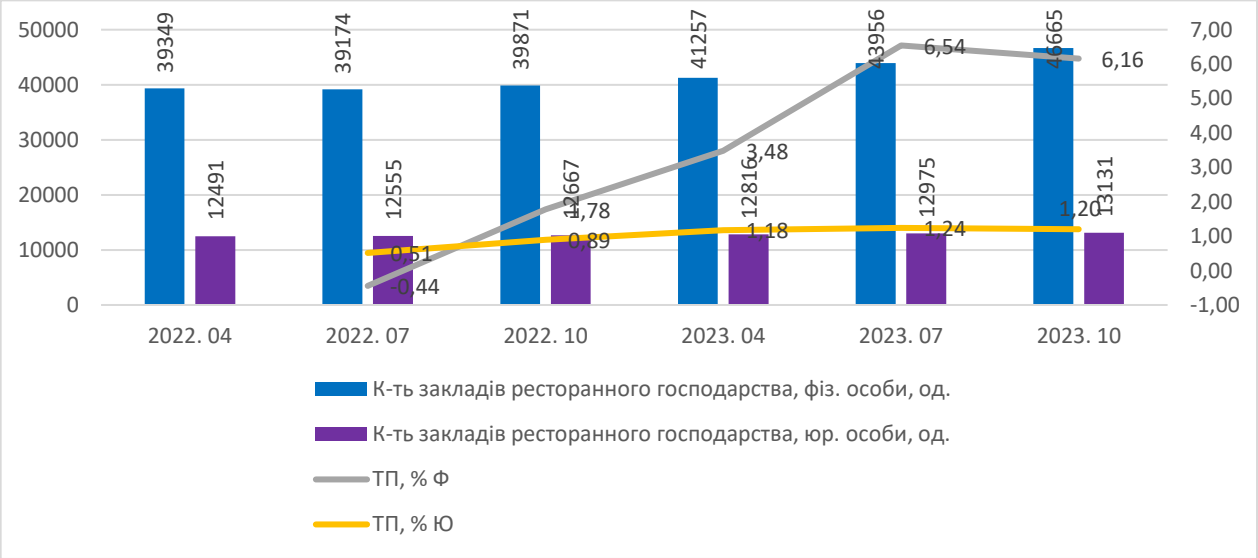

Рис. 1.2. Кількість закладів ресторанного господарства (фізичні та юридичні особи) 2022-2023 рр. в розрізі кварталів, од./%

Джерело: складено автором за [2]

Дані свідчать, що незважаючи на складні умови функціонування в період війни, кількість закладів ресторанного господарства продовжує зростати.

Так, кількість ресторанів фізичних осіб збільшилась на 18,7% – з 39349 од. у квітні 2022 року до 46665 од. у жовтні 2023 року. Темпи приросту поступово

збільшувались з 1,78% у жовтні 2022 року до 6,54% у липні 2023 року. Кількість ресторанів юридичних осіб за аналізований період зросла на 5,1% – з 12491 од. до 13131 од., демонструючи стабільні щоквартальні темпи приросту на рівні 1,2%.

Такі дані свідчать про стійкість та адаптивність ресторанного бізнесу в Україні навіть в умовах війни. Незважаючи на значні ризики та виклики, підприємці продовжують відкривати нові заклади та розвивати свою діяльність. Це пов'язано з релокацією бізнесу із зон активних бойових дій, відновленням зруйнованих закладів, а також загальним прагненням підтримувати економічну активність в країні.

Проте, загалом ресторанна індустрія в Україні зазнала скорочення майже на чверть порівняно з показниками лютого 2022 року. У Харківському, Миколаївському, Запорізькому та Луганському регіонах ресторанний сектор зменшився більш ніж наполовину, тоді як у Київській, Одеській, Дніпропетровській областях – до 30%. Наприкінці весняного та на початку літнього сезону 2022 року ресторанний бізнес у столиці продемонстрував ознаки відновлення, розпочалося відкриття закладів харчування. Найбільшого розвитку ресторанна галузь набула в західних областях держави, де з початку військових дій було відкрито понад півтисячі нових закладів [3]. Однак, це пояснюється присутністю в цих регіонах значної кількості внутрішньо переміщених осіб.

Водночас, війна все ж таки має негативний вплив на ефективність функціонування ресторанів через різке зниження купівельної спроможності населення. Ця тенденція стає ще більш очевидною в умовах зростання вартості продуктів харчування, що спонукає заклади до підвищення цін на свої послуги. За таких обставин споживачі починають рідше звертатися до послуг готельно-ресторанної сфери [4].

Ресторанний ринок України, незважаючи на кризові явища та виклики, продовжує адаптуватися до нових умов та демонструє поступовий розвиток. Заклади, які залишилися на ринку та відновили свою роботу, показують позитивну динаміку фінансових показників. Цікавою тенденцією на ринку стало освоєння ресторанного бізнесу великими промисловими та непрофільними компаніями. Такі

гравці як МХП, Львівський концерн «Хлібпром», автомобільні холдинги, мережеві рітейлери, маючи суттєвий фінансовий та виробничий ресурс, запустили власні мережеві проекти в сфері ресторанного бізнесу. Це дозволяє їм ефективно увійти на ринок та розвивати свої проекти.

Розглянемо детальніше обсяги ресторанного ринку України за 2019-2021 роки (рис. 1.3).

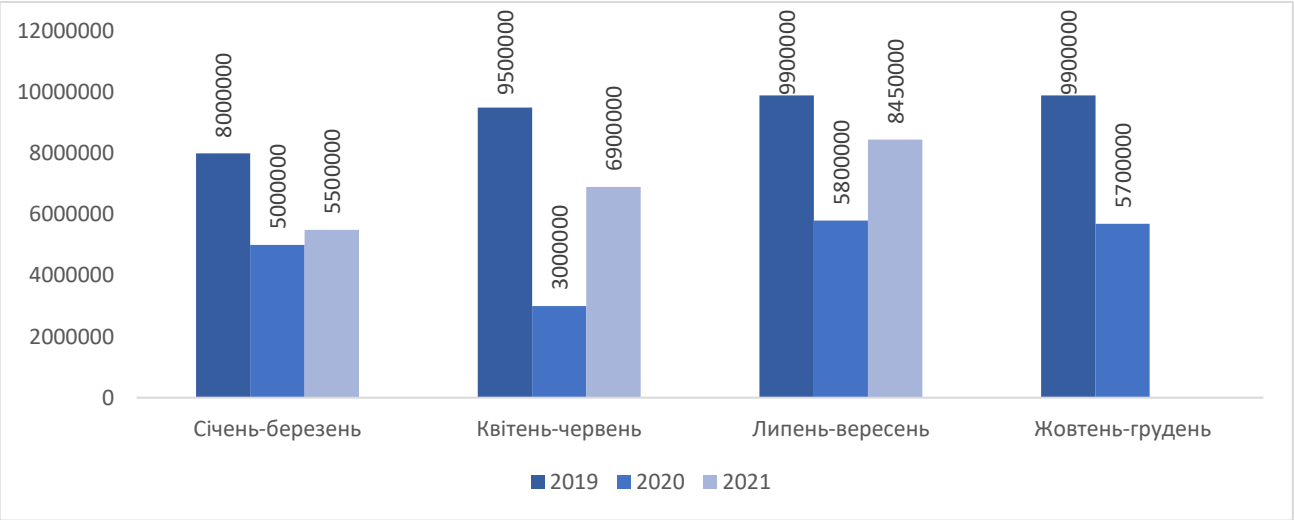

Рис. 1.3. Обсяги ресторанного ринку, 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: [5]

Порівнюючи результати перших трьох кварталів 2021 року з аналогічним періодом 2020 року, який ознаменувався початком пандемії, можна констатувати позитивні тенденції розвитку ресторанного ринку. Незважаючи на те, що поточні торгові надходження в сегменті B2C ще не повернулися до рівня 2019 року, вони демонструють зростання та перевершують показники за січень-вересень 2020 року. Протягом дев'яти місяців 2021 року обсяг торговельних надходжень ресторанного ринку України становив орієнтовно 19,3 млрд. грн. або приблизно 695,8 млн. дол. Це перевищує показники за аналогічний період 2020 року на 6 млрд. грн. або 218,9 млн. дол. (45,9%). Навіть з урахуванням реальної інфляції на рівні 10-12% з початку 2021 року та незначних коливань середньорічного курсу долара, очевидним є зростання показників.

У 2022 році, який став першим роком війни, сфера гостинності зазнала значних втрат, скоротившись більше ніж на 65-70% у грошовому доларовому

еквіваленті та на 55-60% за кількістю функціонуючих закладів порівняно з показниками 2021 року. Проте, з другого півріччя 2022 року ситуація почала стабілізуватися, а в окремих регіонах навіть спостерігалася позитивна динаміка, майже вдвічі краща, ніж у попередньому періоді року [6].

Схожа тенденція «відносної стабілізації» простежується і впродовж 2023 року. Київ, Львів, Західна та Центральна Україна показують позитивну динаміку надходжень та зростання ринку за кількістю відкритих та закритих закладів. За прогнозами, торгові показники ресторанного ринку за 2023 рік можуть досягти 18-19 млрд. грн. або близько $470-475 млн., що приблизно на 25-35% більше порівняно з 2022 роком.

Станом на грудень 2023 року кількість функціонуючих ресторанних закладів в Україні оцінюється приблизно в 21,5-23 тисячі, серед яких від 10% до 15%, в залежності від регіону, розпочали свою діяльність протягом поточного року. Найактивніше зростання та відкриття нових закладів спостерігалося у Києві (понад 300), Львові (близько 100), Одесі (більше 35), Черкасах (24), Івано-Франківську та Вінниці (більше 10 у кожному), Дніпрі та Харкові (більше 25 кафе та ресторанів у кожному), а також у Запоріжжі, Чернівцях, Сумах, Тернополі, Полтаві, Ужгороді, Кропивницькому, Кременчуці, Чернігові, Луцьку, Житомирі та інших містах [6].

Водночас, тенденція «закриття» закладів становить в середньому близько третини від кількості новостворених проектів, що наразі забезпечує позитивну динаміку зростання ринку.

Серед форматів нововідкритих закладів переважають ті, що пропонують «зрозумілу» смачну їжу в демократичному форматі. Традиційно популярними залишаються європейський ф'южн, середземноморська/італійська та кавказька кухні. Крім того, значно зросла частка закладів з українською кухнею та її «інтерпретаціями». «Барні», «кав'ярні» та «фаст-фуд» формати істотно домінують над «ресторанними» і складають понад 70-75% від усіх нових відкритих закладів. Помітною тенденцією є скорочення кількості та питомої ваги нових «фаст-фуд» проектів приблизно на 30% протягом року.

Загалом, попри всі виклики та труднощі, ресторанний ринок України продовжує функціонувати та розвиватися. Це демонструє його стійкість, здатність адаптуватися та потенціал для подальшого зростання.

Розглянемо детальніше зростання виручки закладів ресторанного господарства в ІІ півріччі 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022 року в розрізі різних сегментів ринку (рис. 1.4).

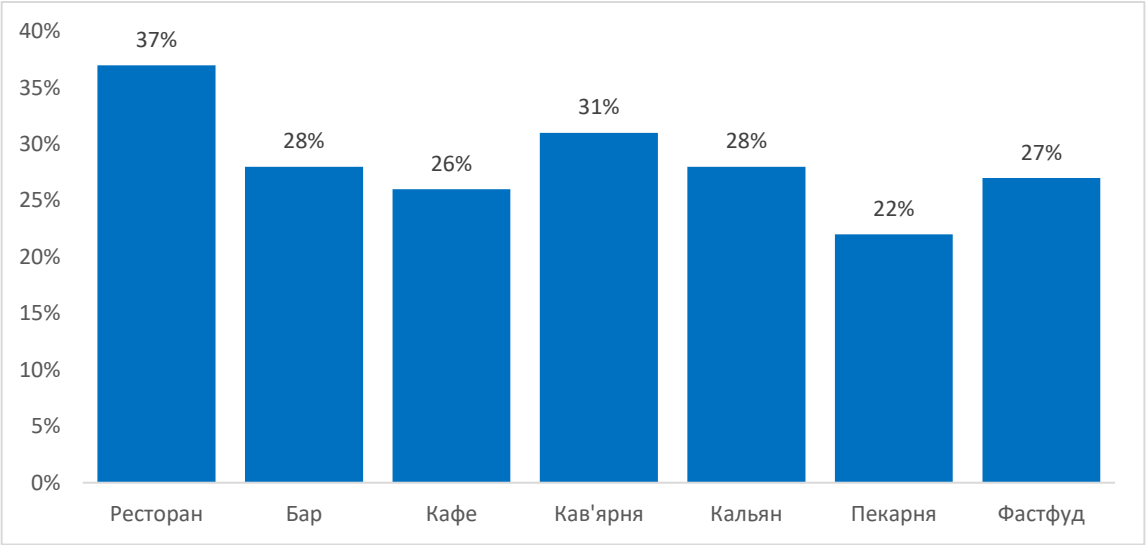

Рис. 1.4. Зростання виручки закладів ресторанного господарства в ІІ півріччі 2023 до ІІ півріччя 2022, %

Джерело: [7]

Дослідження, проведене українською компанією з автоматизації закладів Poster, виявило позитивні тенденції розвитку ресторанного ринку України у другій половині 2023 року. Порівняно з аналогічним періодом 2022 року, виручка закладів громадського харчування зросла на 30%, кількість відвідувачів збільшилася на 10%, а середній чек – на 18%.

Найвищі показники зростання виручки продемонстрував сегмент ресторанів – на 37%, із збільшенням середнього чеку на 23% та відвідуваності на 11%. Сегмент кав’ярень показав зростання виручки на 31%, відвідуваності на 9% та середнього чеку на 20%. Виручка сегмента кафе збільшилася на 26%, середній чек – на 17%, а відвідуваність – на 7%. Бари зафіксували зростання виручки на 28%, середнього чеку на 12% та відвідуваності на 15%. Пекарні показали зростання виручки на 22%, середнього чеку на 17% та відвідуваності на 5%. Фастфуд продемонстрував

збільшення виручки на 27%, середнього чеку на 21% та відвідуваності на 5%. Кальянні мали зростання виручки на 28%, середнього чеку на 18% та відвідуваності на 9% [7].

Попри позитивну динаміку, ресторанна індустрія зіткнулася з рядом викликів у 2023 році. Головними проблемами стали залучення та утримання персоналу, підтримка цінової політики в умовах зростання витрат, пошук мотивації для роботи та проходження перевірок. Рентабельність бізнесу знизилась у 38% рестораторів, залишилась без змін у такої ж кількості, і лише чверть опитаних відзначили її зростання. Більшості рестораторів вдалося зберегти команду у 2023 році в тому ж складі, а 30% навіть залучили нових співробітників. Проте, основною проблемою року став персонал – молодь без досвіду та бажання розвиватися, але з високими зарплатними очікуваннями, та нестача досвідчених адекватних працівників на ринку. Це призвело до збільшення фонду оплати праці навіть при зниженні рентабельності. Другим важливим фактором стала відсутність як внутрішнього, так і зовнішнього туристичного потоку.

Таким чином, ресторанний ринок України, незважаючи на значні виклики, пов’язані з пандемією COVID-19 та російсько-українською війною, демонструє ознаки відновлення та поступового розвитку. Спостерігається позитивна динаміка зростання кількості закладів, обсягів ринку та фінансових показників, особливо в таких регіонах як Київ, Львів, Західна та Центральна Україна. Проте, ефективність функціонування ресторанів залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів, серед яких економічна ситуація, купівельна спроможність населення, конкуренція на ринку, якість послуг та адаптивність бізнесу до нових умов. Подальший розвиток ресторанного ринку потребує пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності закладів, впровадження інновацій та маркетингових інструментів для залучення та утримання клієнтів.

1.2. Використання сучасних інструментів маркетингу для підвищення ефективності діяльності закладів ресторанного господарства

Ефективне управління та продумана маркетингова стратегія відіграють ключову роль у забезпеченні економічного зростання, розвитку та розширення присутності компанії на ринку. Враховуючи, що готельно-ресторанна сфера та індустрія розваг орієнтовані на задоволення потреб та побажань споживачів, стратегічне планування повинно бути спрямоване на передбачення вподобань та інтересів цільової аудиторії.

Підвищення цін на продукти харчування, енергоносії та зростання інших витрат змушують заклади ресторанного господарства коригувати ціни на свої товари та послуги. Це призводить до зменшення середнього чеку, оскільки споживачі стають більш економними у своїх витратах. Незважаючи на ці виклики, ринок ресторанного бізнесу має значний потенціал для розвитку. У сучасних умовах перед підприємствами цієї галузі постають три основні завдання:

1. Забезпечення виживання під час кризових періодів;
2. Створення та посилення конкурентних переваг;
3. Пошук, освоєння та розвиток нових ринкових сегментів [7, 8].

Головною метою закладів ресторанного господарства є підтримка стабільної роботи та збереження лояльності клієнтів.

Послуга ресторанного господарства передбачає виготовлення кулінарної продукції, її реалізацію та обслуговування споживачів у закладах харчування, поєднуючи це з організацією їхнього дозвілля. Таким чином, послуги ресторанного бізнесу спрямовані на задоволення як матеріальних потреб клієнтів (насамперед, у їжі), так і нематеріальних потреб (у спілкуванні, відпочинку, розвагах та приємному проведенні вільного часу).

Послуги мають свої специфічні особливості, які є важливими факторами при розробці маркетингової стратегії. Серед них: високий ступінь невизначеності результату під час придбання; одночасність виробництва, надання та споживання послуги; неможливість зберігання та відчуття послуги через її нематеріальність та

відсутність конкретних фізичних характеристик, таких як форма, розмір, колір чи запах. Крім того, ресторанні послуги мають свої унікальні риси, які включають ексклюзивність, різноманітність, складність стандартизації, гетерогенність, суб'єктивність та публічність надання [10].

Зважаючи на специфіку діяльності закладів ресторанного господарства, використання лише традиційних елементів комплексу маркетингу (продукт, ціна, розподіл, комунікації) може бути недостатнім для повноцінної реалізації ринкових можливостей. Тому виникає необхідність адаптувати комплекс маркетингу з урахуванням особливостей ресторанних послуг.

Розвиток маркетингу призвів до формування концепції маркетингу взаємодії, яка поєднує в собі систему принципів, методів, засобів та форм маркетингової діяльності компаній. Ця концепція спрямована на побудову довгострокових партнерських відносин та задоволення інтересів всіх учасників ринкового процесу, включаючи не лише споживачів, але й постачальників, посередників, конкурентів та контактні аудиторії.

Маркетинг взаємодії – це ефективний інструмент для налагодження та підтримки довгострокових, взаємовигідних партнерських відносин зі споживачами. Він допомагає утримувати існуючих клієнтів шляхом формування міцних персоналізованих зв'язків, які базуються на лояльності та довірі. Основними засадами та орієнтирами концепції маркетингу взаємодії у сфері послуг є [11]:

- Фокус не лише на залученні нових, а й на збереженні існуючих споживачів;
- Постійна комунікація зі споживачами та забезпечення зворотного зв'язку;
- Наголос на створенні вищої споживчої цінності;
- Довгострокова перспектива діяльності;
- Висока важливість якісного обслуговування споживачів;
- Підвищення стандартів задоволення очікувань клієнтів;
- Відповідальність за якість послуг, що покладається на персонал всіх підрозділів.

Зміни в середовищі функціонування ресторанного бізнесу вимагають адаптації традиційних маркетингових інструментів. У рамках маркетингу взаємовідносин найбільш прийнятним є використання маркетингового комплексу «7Р» (продукт, ціна, просування, розподіл, персонал, процес, фізичні докази) [8]. Цей комплекс дозволяє всебічно впливати на споживача та формувати з ним міцні зв'язки.

Крім того, в контексті маркетингової діяльності підприємств ресторанного господарства доцільно також застосовувати модель комплексу маркетингу «5Р+1С». Ця модель враховує специфіку сфери послуг та дозволяє ефективно управляти маркетинговими зусиллями закладів ресторанного бізнесу (рис. 1.5.).

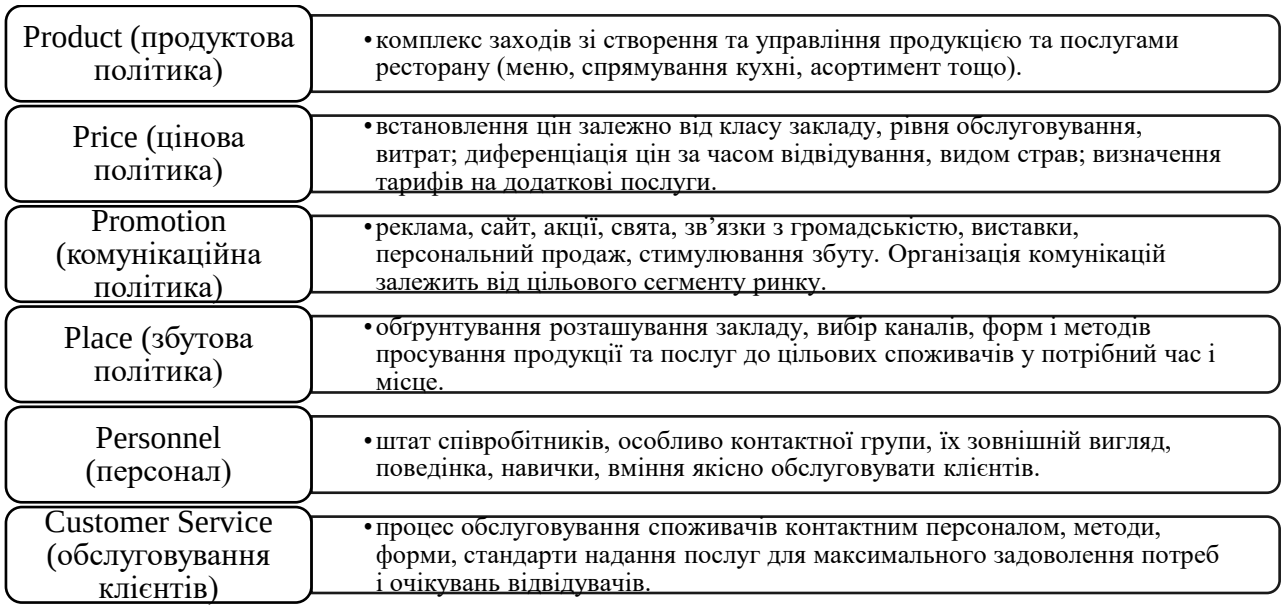

Рис. 1.5. Модель комплексу маркетингу «5Р+1С» для підприємств ресторанного господарства

Джерело: складено автором за [12]

У сучасних умовах споживач стає все більш вибагливим, його уподобання швидко змінюються, а потреби трансформуються під впливом оточуючого середовища. Передбачити запити та пріоритети споживача як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі без залучення цифрових технологій стає надзвичайно складним завданням. Саме тому інтеграція цифрових інструментів у маркетингову систему підприємства набуває критичного значення. Вони дозволяють створити детальний «портрет» споживача, глибоко дослідити його

потреби та сформувати контент, який буде для нього цікавим та релевантним. Особливо ефективним є поєднання можливостей соціальних мереж зі штучним інтелектом. Ці інструменти дають змогу не лише зібрати та проаналізувати величезні масиви даних про споживачів, але й персоналізувати комунікацію з ними, надавати рекомендації та пропозиції, які максимально відповідають їхнім індивідуальним запитам (рис. 1.6).

Рис. 1.6. Основні сучасні маркетингові інструменти для підвищення ефективності діяльності ресторанних господарств

Джерело: узагальнено автором

У сучасному світі соціальні мережі перетворилися на універсальний майданчик для створення, ведення та масштабування бізнес-діяльності. Для ресторанів соціальні медіа стали надзвичайно ефективним засобом комунікації з цільовою аудиторією та популяризації власного бренду. Дослідження показують, що присутність у соціальних мережах може допомогти ресторанам розширити клієнтську базу, підвищити впізнаваність бренду та налагодити стосунки з місцевою спільнотою [13]. Крім того, соціальні медіа дозволяють ресторанам спілкуватися зі своїми клієнтами в режимі реального часу та економічно просувати свій бізнес [14, 15].

Щоб ефективно використовувати платформи соціальних медіа, ресторанам необхідно обирати відповідні платформи залежно від своєї цільової аудиторії та

типу закладу. Facebook, Instagram, Twitter та YouTube є популярними платформами серед ресторанів. Важливо створювати привабливий контент, зокрема візуально привабливі зображення та відео страв [16], розповідати історію бренду, показувати закулісся ресторану та взаємодію з клієнтами. Активне управління спільнотою, включаючи швидку реакцію на повідомлення та коментарі, заохочення клієнтів ділитися своїм досвідом, залишати відгуки та публікувати фотографії, допомагає зміцнити довіру та адвокацію бренду [17, 18].

Ресторанам слід дотримуватися передових практик маркетингу в соціальних мережах, зокрема підтримувати послідовність голосу та естетики бренду на всіх платформах [19], використовувати таргетовану рекламу на основі місцезнаходження, інтересів та ремаркетингу [20]. Регулярний моніторинг показників ефективності дозволить оптимізувати маркетингові зусилля в соціальних мережах.

Візуальна складова є ключовим фактором успіху в соціальних мережах, оскільки саме фотографії та відеоматеріали першими привертають увагу клієнта, коли він опиняється на сторінці ресторану. Ці зображення повинні бути високоякісними та вдало передавати всю палітру кольорів страви на тарілці. Окрім привабливих фото та захоплюючого тексту в публікаціях, просування профілю в соціальних медіа можливе за допомогою таргетованої реклами. Для рекламних кампаній доцільно обирати пости на загальні теми: про колектив, заклад, популярні страви. Тут головне – зацікавити потенційного відвідувача. Навіть якщо клієнти просто знають про ресторан або чули рекомендації, вчасно показана реклама апетитної їжі зіграє свою роль і спонукатиме потенційного клієнта завітати до закладу [21].

Нейромаркетинг також став популярним сучасним маркетинговим інструментом. Поведінкова економіка та сенсорний брендинг, у свою чергу, допомагають залучати клієнтів новими методами, які викликають емоційний відгук. Завдяки яскравим інгредієнтам та креативній подачі нейромаркетинг дозволяє не лише привернути увагу відвідувачів, але й стимулювати їх до здійснення покупки [22].

Досі потужним інструментом для ресторанного господарства залишається email-маркетинг для побудови відносин з клієнтами та стимулювати їхню лояльність. Персоналізовані email-кампанії можуть позитивно впливати на лояльність клієнтів та повторні відвідування, даючи їм відчуття ексклюзивності та цінності. Регулярне спілкування електронною поштою з ексклюзивними пропозиціями, акціями та персоналізованими рекомендаціями може покращити залучення клієнтів та зміцнити емоційний зв'язок між ними та рестораном. Періодичні інформаційні бюлетені та оновлення допомагають ресторанам залишатися на думці клієнтів, інформуючи їх про нові страви в меню, майбутні події та спеціальні пропозиції [23].

Щоб ефективно використовувати email-маркетинг для формування лояльності клієнтів, ресторанам необхідно створити список підписників, заохочуючи клієнтів підписатися на email-розсилку [24]. Сегментація списку розсилки на основі уподобань, поведінки та демографічних даних клієнтів дозволяє персоналізувати контент електронних листів і пропозиції, що підвищує релевантність комунікацій та залучення клієнтів [25].

Також одним з потужних інструментів маркетингу для ефективної роботи ресторанного господарства – це локальне SEO, яке відіграє вирішальну роль у підвищенні видимості ресторану в пошукових системах та залученні місцевих клієнтів. Ефективні стратегії локального SEO можуть покращити присутність ресторану в результатах локального пошуку, підвищуючи його видимість для потенційних клієнтів, які шукають місцеві заклади харчування [26]. Це призводить до збільшення запитів клієнтів, відвідуваності веб-сайту та фізичних відвідувань ресторану. Крім того, локальне SEO може допомогти побудувати довіру та авторитет серед клієнтів. Коли ресторан постійно з'являється в результатах локального пошуку та онлайн-каталогах із позитивними відгуками та точною інформацією, потенційні клієнти з більшою ймовірністю виберуть його серед конкурентів [27].

Щоб ефективно використовувати локальне SEO, ресторанам необхідно оптимізувати свої онлайн-списки в каталогах і пошукових системах, таких як

Google My Business, Yelp і TripAdvisor, надаючи точну й актуальну інформацію про контакти, години роботи, меню та відгуки клієнтів [28]. Включення локальних ключових слів у вміст веб-сайту, метаописи та заголовки також може покращити видимість ресторану в результатах локального пошуку, коли потенційні клієнти шукають відповідні терміни.

В епоху цифрових технологій інтеграція онлайн-замовлень і доставки стала важливою складовою цифрового маркетингу ресторанів. Можливість замовляти онлайн з дому чи офісу підвищує зручність для клієнтів і може збільшити їхню задоволеність і повторні замовлення. Співпраця з платформами доставки їжі також дозволяє ресторанам охопити ширшу клієнтську базу та скористатися зростаючою популярністю доставки їжі, не покладаючись на власну інфраструктуру доставки [29].

Щоб ефективно інтегрувати онлайн-замовлення та доставку, ресторанам необхідно оптимізувати процес онлайн-замовлення. Зручні у використанні інтерфейси, чіткі опції меню та безпечні платіжні шлюзи підвищують задоволеність клієнтів онлайн-системами замовлення. Ресторанам також слід активно рекламувати свої послуги онлайн-замовлення та доставки через свій веб-сайт, соціальні мережі та email-маркетинг, використовуючи привабливі зображення, переконливі тексти та ексклюзивні пропозиції, щоб заохотити клієнтів спробувати ці опції [30].

1.3. Аналіз чинників, які забезпечують ефективність функціонування закладів ресторанного господарства

Ефективне функціонування закладів ресторанного господарства залежить від багатьох чинників, які можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер. Розуміння та врахування цих чинників є важливим для забезпечення ефективності та прибутковості ресторанів в сучасних умовах.

На діяльність підприємств готельно-ресторанної індустрії впливають різноманітні зовнішні і внутрішні фактори (рис. 1.7). До зовнішніх факторів

належать політико-правові, економічні, науково-технічні та соціально-демографічні чинники, а також міжнародні фактори, такі як глобалізація економіки, розвиток інформаційних технологій та міжнародного туризму. Внутрішні фактори включають здатність керувати в умовах ринку, інноваційну політику підприємства, підвищення якості послуг та досягнення високих конкурентних позицій [31, с. 44].

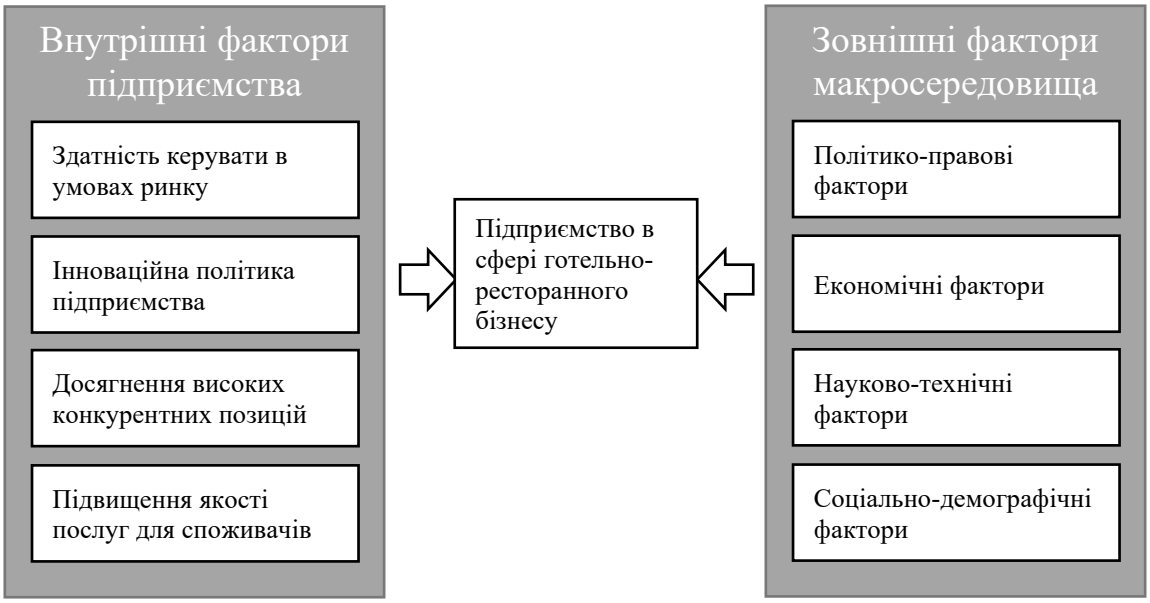

Рис. 1.7. Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність готельних та ресторанних підприємств

Джерело: [31, с. 44]

Більш детальний аналіз зовнішніх факторів, що впливають на ефективність функціонування закладів ресторанного господарства, дозволяє виділити наступні основні групи:

– економічні фактори: рівень розвитку матеріального виробництва та поділ праці, обсяг і структура виробництва товарів народного споживання, структура грошових коштів та їх розподіл, структура та обсяг споживання домогосподарств, споживання та ціни на товари народного споживання та послуги;

– соціальні фактори: форма власності та пов’язаний з нею розподіл матеріальних благ, соціально-професійна структура населення тощо;

– демографічні фактори: чисельність населення та частка людей середнього віку, склад і розмір сімей, співвідношення сільського та міського населення, міграція населення;

– фактори, пов’язані з наданням послуг населенню: використання передових методів продажу, принципи формування асортименту товарів, реклама, рівень організації торгівлі та інших додаткових послуг населенню, рівень готовності продукції до споживання тощо;

– технологічні фактори: рівень впровадження інноваційних технологій у різних галузях економіки, зокрема у громадському харчуванні;

– технічні фактори: рівень розвитку матеріально-технічної бази ресторанів, рівень використання сучасного обладнання, кухонної техніки;

– історичні та національні фактори: звичаї та обряди населення, специфічні традиції, моральні цінності та норми;

– психографічні фактори: специфічні психічні особливості індивідів, поведінка та мотиви здійснення покупки, характер прийняття рішення про покупку та типи покупців;

– природно-кліматичні фактори: країна або регіон, географічне розташування ресторанів, рівень розвитку сільського господарства, природні водойми, гори, особливості флори тощо [32, с. 143].

Ця система класифікації є умовною через характер ресторанних послуг і залежить передусім від соціально-економічних відносин, що виникають при наданні ресторанних послуг [32, с. 143]. Однак, спираючись на них, можна сформувати групу факторів, які мають найбільший вплив на формування попиту населення на ресторанні послуги в конкретному місці та часі.

Внутрішні фактори також включають потенціал ресторану та його складові. Потенціал ресторану відноситься до можливостей, які можуть бути використані для досягнення конкретних цілей, зокрема для підвищення конкурентоспроможності ресторанних послуг. Він включає технологічний, кадровий, маркетинговий, інтелектуальний, інноваційний, інформаційний, фінансовий та інвестиційний потенціали.

– технологічний потенціал пов’язаний зі здатністю ресторану надавати клієнтам своєчасні, якісні та конкурентоспроможні послуги для високої прибутковості. Він також передбачає впровадження наукових, технічних та технологічних інновацій для вирішення існуючих проблем. Цей потенціал оцінюється на основі витрат на послуги, рівнів витрат, різноманітності послуг, типів та кількості додаткових послуг та тривалості надання послуг;

– кадровий потенціал відображає здатність персоналу ресторану ефективно застосовувати свої знання та навички для виконання своїх обов’язків. Належне управління людськими ресурсами підвищує професіоналізм персоналу та сприяє його кар’єрному зростанню, забезпечуючи високоякісне обслуговування, ефективний розподіл обов’язків та повноважень щодо обслуговування, а також встановлення ефективної системи контролю та мотивації. Кадровий потенціал оцінюється на основі кількості працівників, витрат на навчання та перепідготовку, кількості випускників, задоволеності роботою, рівня кваліфікації та ініціативності працівників;

– інтелектуальний потенціал передбачає розробку нових ідей та проектів персоналом ресторану, впровадження нових технологій обслуговування та створення інноваційних підходів до ведення бізнесу. Цей потенціал оцінюється за кількістю ліцензій, патентів, ноу-хау, торгових марок та раціоналізаторських пропозицій;

– інноваційний потенціал стосується здатності ресторану впроваджувати наукові, технічні та технологічні інновації та проводити інноваційну діяльність, ефективно використовуючи всі внутрішні потенціали. Він вимірюється кількістю грошей, витрачених на таку діяльність та на мотивацію інтелектуальних та підприємницьких працівників;

– інформаційний потенціал включає методи, засоби та механізми, пов’язані зі збором, обробкою, зберіганням та розповсюдженням різноманітної інформації, пов’язаної з рестораном. Він оцінюється на основі рівня управління, швидкості обміну інформацією між відділами та підрозділами, надійності, конфіденційності, якості та своєчасності інформації;

– маркетинговий потенціал включає маркетингову діяльність, таку як систематичний аналіз конкурентоспроможності послуг, вивчення попиту, ціноутворення, розробку продуктів, комунікації, політику продажів, аналіз конкурентів та вивчення поведінки клієнтів. Він оцінюється на основі кількості маркетингових досліджень, маркетингового бюджету, ефективності рекламної діяльності, кількості фактичних та потенційних клієнтів, впізнаваності бренду, типів послуг, наявності спеціалізованого відділу маркетингу та іміджу ресторану [33, с. 103];

– фінансовий потенціал відноситься до наявних фінансових ресурсів ресторану, мобілізованих для вирішення фінансових питань з часом. Він оцінюється на основі рівня чистого прибутку, розподілу прибутку та витрат, ліквідності, показників ефективності, процентної маржі, достатності капіталу та рівня простроченої заборгованості [34, с. 17];

– інвестиційний потенціал відображає здатність ресторану залучати необхідний фінансовий капітал для інвестиційних проектів. Він оцінюється на основі наявності внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування, середньої вартості капіталу ресторану, періоду окупності та фінансових та податкових стимулів для інвестиційних проектів.

Ефективність роботи ресторану значною мірою залежить від грамотно розробленої маркетингової стратегії. Перш за все, інвестор повинен чітко визначити позиціонування майбутнього закладу на ринку. У разі відсутності приміщення під ресторан, необхідно провести ретельний аналіз ринку міста, виявити ключові тенденції його розвитку та підібрати локацію, яка відповідає концепції закладу та має оптимальну площу.

Важливо також враховувати конкурентне середовище – з якими закладами буде змагатися ресторан: тільки з тими, що знаходяться в даному районі міста, або ж з усіма закладами подібного формату в місті. В обох випадках необхідно виділити унікальні особливості ресторану, які допоможуть йому вигідно вирізнятися серед конкурентів. Наприклад, якщо заклад певного цінового сегменту та спрямованості буде конкурувати з усіма ресторанами міста в своїй ніші, слід

продумати, за рахунок яких додаткових послуг, особливостей кухні та дизайну інтер'єру він зможе привабити клієнтів. Якщо ж приміщення вже є, необхідно проаналізувати конкурентне оточення, характеристики території, на якій знаходиться заклад, та потенційну цільову аудиторію.

Крім того, важливо проаналізувати саме приміщення: чи є воно фасадним, яка його загальна площа, на якому поверсі розташоване, чи є можливість облаштувати літній майданчик та парковку. Виходячи з цих характеристик, визначається формат майбутнього закладу. Це може бути (залежно від конкурентного середовища) ресторан, кафе, бар, фаст-фуд, більярдний клуб, дитяче кафе, нічний клуб, пивний ресторан, кав'ярня тощо. І лише після цього визначаються основні параметри ресторану, такі як цінова категорія, тип кухні, особливості інтер'єру та рівень обслуговування [35, с. 311].

Одним з ключових факторів успіху ресторану є його місце розташування. Хоча експерти зазначають, що локація сама по собі не є критично важливою. Власники ресторанів вважають, що місце розташування – не найбільш значимий чинник. Недоліки локації можна перетворити на переваги, все залежить від концепції ресторану. Місце розташування важливе не саме по собі, а у зв'язку з іншими факторами. На думку експертів, при виборі приміщення для ресторану беруться до уваги наступні критерії [36, с. 175]:

- позиціонування на ринку – за ціновою категорією, типом ресторану, його концептуальними особливостями (кухня, обслуговування, інтер'єр, посуд, музична програма тощо);
- планований обсяг інвестицій, можливість придбати або орендувати приміщення зі специфічними характеристиками (наявність всіх необхідних комунікацій, двох і більше виходів, парковки, висота стель, площа залів) для того, щоб в ньому можна було реалізувати актуальну на ринку концепцію ресторану.

Таким чином, ефективність функціонування закладів ресторанного господарства залежить від широкого спектру зовнішніх та внутрішніх чинників. Ключову роль відіграють грамотно розроблена маркетингова стратегія, вдале позиціонування закладу на ринку, місце розташування, концепція та формат

ресторану. Врахування та ефективне управління цими чинниками дозволяє підвищити конкурентоспроможність ресторанних послуг та забезпечити прибутковість закладу в сучасних умовах.

Висновки до 1 розділу

Проведений аналіз теоретичних складових підвищення ефективності функціонування закладів ресторанного господарства дозволяє зробити висновок, що ця галузь має значний потенціал для розвитку та відіграє важливу роль в економіці України. Незважаючи на виклики, пов’язані з пандемією COVID-19 та російсько-українською війною, ресторанний ринок демонструє ознаки відновлення та поступового зростання, особливо в таких регіонах як Київ, Львів, Західна та Центральна Україна.

Дослідження сучасного стану та перспектив розвитку послуг готельно-ресторанного бізнесу виявило позитивну динаміку зростання кількості закладів, обсягів ринку та фінансових показників. Зокрема, у другій половині 2023 року спостерігалося збільшення виручки закладів ресторанного господарства порівняно з аналогічним періодом 2022 року в різних сегментах ринку: ресторани (+37%), кав’ярні (+31%), кафе (+26%), бари (+28%), пекарні (+22%), фастфуд (+27%) та кальянні (+28%). Водночас, ресторанна індустрія зіткнулася з рядом викликів, таких як залучення та утримання персоналу, підтримка цінової політики в умовах зростання витрат, пошук мотивації для роботи та проходження перевірок.

Ефективність функціонування закладів ресторанного господарства залежить від низки зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх факторів належать політико-правові, економічні, науково-технічні, соціально-демографічні, міжнародні, а також специфічні фактори, пов’язані з наданням послуг населенню, технологічні, технічні, історичні, національні, психографічні та природно-кліматичні. Внутрішні фактори включають потенціал ресторану та його складові: технологічний, кадровий, маркетинговий, інтелектуальний, інноваційний, інформаційний, фінансовий та інвестиційний потенціали.

Використання сучасних інструментів маркетингу відіграє ключову роль у підвищенні ефективності діяльності закладів ресторанного господарства. Серед найбільш ефективних маркетингових інструментів виділяють активну присутність у соціальних мережах, нейромаркетинг, email-маркетинг, локальне SEO, інтеграцію онлайн-замовлень та доставки.

Успішне функціонування ресторану значною мірою залежить від грамотно розробленої маркетингової стратегії, вдалого позиціонування на ринку, оптимального вибору місця розташування, концепції та формату закладу. Врахування конкурентного середовища, характеристик території, потенційної цільової аудиторії та особливостей приміщення дозволяє визначити ключові параметри ресторану, такі як цінова категорія, тип кухні, особливості інтер’єру та рівень обслуговування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ЛЕГЕНДА Ю»)

2.1. Загальна характеристика підприємства ресторанного господарства

Ресторанне господарство «ЛегендаЮ» розташоване трохи осторонь від міста Арциза, Одеської області, яке налічує близько 15 тисяч мешканців. Заклад пропонує послуги харчування та відпочинку для жителів міста та гостей.

Заклад «ЛегендаЮ» є досить великим закладом, який пропонує різноманітні послуги як для невеликих компаній, так і для великих бенкетів. Заклад також пропонує послуги бані та літній майданчик, які дозволяють гостям відпочити на свіжому повітрі.

«ЛегендаЮ» – місце, де кожен гість відчуває до себе особливу увагу, через що хоче повертатися до нас знову і знову. У зоні відпочинку представлені як традиційні Українські страви, так і європейська кухня, приправлена ноткою України.

Інтер’єр та зовнішнє оформлення ресторану «ЛегендаЮ» витримане в старовинному українському стилі.

Усі основні приміщення для прийому гостей, включаючи бенкетні зали, основний зал, дерев’яну хатинку біля каміна та двоярусну альтанку, виконані із дерева. Столи та стільці теж дерев’яні ручної роботи. Це створює атмосферу старого помешкання.

Приміщення виконані в мінімалістичному старому стилі з мінімальним та охайним оформленням у вигляді деяких елементів, виконаних також переважно з дерева. Один з бенкетних залів виконаний у стилі викладки з каменю.

Зовнішнє оформлення теж відповідає концепції старої української садиби – дерев’яні лави, штори в народному стилі. Надворі стоять бочки та вози для

підсилення колориту. Влітку працює навісний бар, який також оформлений у народному стилі.

Така атмосфера дозволяє гостям відчути себе господарями старовинної української оселі. Етнічний інтер'єр та затишні лаунж-зони створюють неповторний колорит та задають відпочинку особливий настрій.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ресторану «Легенда Ю»

Назва показника	Характеристика
Тип і клас підприємства	Ресторан і база відпочинку[1]
Спеціалізація закладу ресторанного господарства	Національний український ресторан[2]
Місткість залу ресторану	Ресторан може одночасно розмістити близько 130-150 гостей
Контактний телефон	+38(097)-675-7530
Адреса	Арциз, Одеська область, вул. Мирнопільська 10/а, 68400
Офіційний сайт	https://www.legendau.com/
Сторінка в соціальній мережі	https://www.instagram.com/legenda_u?igsh
Час роботи	Пн-Нд: 12:00 до 23:30
Способи оплати	Готівка, банківські карти

Джерело: складено автором на основі [37, 38]

[1] – заклад поєднує в собі функції як ресторану для індивідуального харчування відвідувачів, так і бенкетного обслуговування у великих залах. Також наявність бані та літніх альтанок дозволяє віднести його до рекреаційних комплексів.

[2] – «Легенду Ю» можна віднести до національних українських ресторанів та комплексів, оскільки її інтер'єр та меню стилізовані під стару українську садибу. Такий етнічний колорит є фірмовою концепцією закладу.

Юридично підприємство зареєстровано на ФОП Табак Ю.Ю. Дата реєстрації: 11.09.1998. Види діяльності за КВЕД класифікуються як:

– Основний:

- 56.21 Постачання готових страв для подій.

– Інші:

- 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг;

- 56.30 Обслуговування напоями [39].

Ресторан «ЛегендаЮ» пропонує широкий спектр послуг для приємного відпочинку та дозвілля відвідувачів.

Перш за все, це якісне харчування в українському та європейському стилі. Кухня закладу спеціалізується на традиційних стравах української кухні, які готуються з натуральних, екологічно чистих продуктів. У меню представлено як популярні м'ясні та рибні страви, так і оригінальні рецепти на основі грибів, овочів та зелені. Шеф-кухар експериментує зі смаками та регулярно оновлює асортимент.

Для розміщення відвідувачів передбачено кілька залів та зон: індивідуальні столики в основному залі, відокремлені кабінки, бенкетні зали для свят та урочистих подій. Влітку можна відпочити на літній терасі. Для компаній до 8 осіб є окремий дерев'яний будиночок з каміном.

Також гості можуть скористатися послугами власної бані та освіжитись у чані з холодною водою, щоб повноцінно розслабитися після їжі. Затишна атмосфера, етнічні інтер'єри та українська музика доповнюють відчуття автентичності та неповторності.

Комплекс послуг дозволяє кожному відвідувачеві знайти варіант відпочинку до смаку. А щира українська гостинність надовго залишить теплі спогади про цей заклад.

Розглянемо більш детально послуги, що надаються ресторанним господарством «ЛегендаЮ»:

1. Харчування в основному залі (індивідуальні столики на 4 та 6 осіб);
2. Обслуговування бенкетів та святкових заходів у двох бенкетних залах;
3. Надання окремого дерев'яного будиночку біля каміна для компаній до 8 осіб;
4. Літнє харчування на відкритій терасі (столи на 6 осіб та столики-пеньки на 3 особи);
5. Робота літнього бару;
6. Можливість оренди бані на 15-20 осіб;
7. Проведення дозвілля в автентичних етнічних інтер'єрах.

Розглянемо меню ресторану «ЛегендаЮ» в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Категорія холодні закуски

Назва страви	Вага порції, г	Ціна порції, грн
Закуска на чіпсах прінглс	-	245
Асорті з ковбас та сиру	280	230
Дві рибки	-	220
Бастурма	-	100
Ікра щуча	0,5	260
Форшмак по-Одеськи	100	165
Помідори по-Італійськи	300	175
Овочева нарізка	300	135
Гриби мариновані	-	155
Чоловіча слабкість	600	280
Пивна дошка	400	310

Джерело: складено автором за [37]

Аналізуючи меню холодних закусок ресторану «ЛегендаЮ», можна зробити такі висновки:

1. Асортимент холодних закусок досить широкий – представлено 10 різних позицій. Є як класичні українські страви (форшмак, ікра щуча), так і сучасні фірмові варіанти (закуска на чіпсах прінглс, чоловіча слабкість).
2. Є закуски в різних цінових категоріях – від 100 грн до 310 грн за порцію. При цьому ціни в цілому адекватні для якісного закладу в регіоні.
3. Передбачені закуски як на 1 особу, так і на компанію – асорті, дошки, чоловіча слабкість.
4. Варто відзначити зручне подання інформації про страви – вказано назву, вагу порції (де доцільно), ціну. Це полегшує ознайомлення з меню та вибір.

Отже, в цілому ресторан пропонує досить широкий та цікавий асортимент холодних закусок за різними цінами, що задовольнить вимоги як індивідуальних відвідувачів, так і компаній.

Проаналізувавши меню салатів, представленого в табл. 2.3, можна побачити, що ресторан «ЛегендаЮ» пропонує широкий асортимент салатів – 10 найменувань. Є як класичні варіанти (грецький, цезар), так і оригінальні фірмові рецепти (Тепле море, Європейський). Порції салатів вагою 250-400 грамів, що є оптимальним розміром. Широкий діапазон цін – від 80 до 330 гривень, тому кожен зможе вибрати

салат за прийнятною ціною. Співвідношення ціни і якості адекватне регіональному ринку.

Таблиця 2.3

Категорія салати

Назва страви	Вага порції, г	Ціна порції, грн
Салат з мідіями	300	250
Салат з морепродуктами	300	300
Тартар з лосося	250	300
Салат «Вітамін»	280	80
Салат «Східний»	400	240
Салат «Грецький»	270	165
Салат «Тепле море»	-	330
Салат «Ніжне курча»	350	240
Салат «Цезар» з куркою	350	185
Салат «Цезар з морепродуктами»	300	250
Салат «Європейський»	350	200

Джерело: складено автором за [37]

Використано різноманітні інгредієнти: овочі, морепродукти, м’ясо птиці. Є вегетаріанські варіанти та варіанти на будь-який смак.

Отже, ресторан пропонує гостям салати високої якості з широким асортиментом за демократичними цінами, що робить цю категорію меню привабливою та конкурентоспроможною.

Таблиця 2.4

Категорія перші страви

Назва страви	Вага порції, г	Ціна порції, грн
Курячий бульйон	350	105
Грибний крем-суп	-	105
Солянка	350	105

Джерело: складено автором за [37]

Таким чином, в ресторані представлено лише 3 позиції перших страв, що є досить обмеженим асортиментом. Всі перші страви пропонуються в стандартному для цієї категорії об’ємі – 350 мл. Ціни на перші страви однакові та досить демократичні – 105 грн, що є позитивним моментом.

В цілому асортимент перших страв в ресторані досить обмежений. Доцільно розширити меню цієї категорії, додавши 2-3 позиції з м’ясними чи рибними бульйонами. Також можна включити вегетаріанський варіант. При цьому не потрібно підвищувати поточні ціни.

Таблиця 2.5

Категорія рибне меню

Назва страви	Вага порції, г	Ціна порції, грн
Рапани у вершковому соусі	270	195
Соте по-югославськи	-	460
Дорадо на грилі	-	350
Лосось на шпажках	300	400
Стейк тунця	350	320
Стейк лосося на овочевій подушці	350	400
Кільця кальмара з соусом тартар	200	190
Креветка темпура з соусом тартар	200	300
Мідії у вершково-устричному соусі	250	190
Рапани у вершково-устричному соусі	270	195
Креветка у соусі	250	240

Джерело: складено автором за [37]

Представлено досить широкий асортимент рибних страв – 11 найменувань. Є як класичні варіанти (лосось, креветки), так і оригінальні пропозиції (рапани, соте по-югославськи). Використано різні види морепродуктів – риба, молюски, креветки. Є страви як з одним основним компонентом, так і асорті.

Передбачені як гарячі страви, так і страви холодної кухні. Ціни варіюються від 190 до 460 грн. Є позиції в різних цінових категоріях. Співвідношення ціни і якості адекватне ринку.

Отже, загалом ресторан пропонує широкий асортимент якісних рибних страв за різними цінами. Для полегшення вибору доцільно додати інформацію про склад всіх страв.

В таблиці 2.6 представлено широкий вибір гарячих страв – 17 найменувань. Є як класичні м’ясні та овочеві страви, так і оригінальні пропозиції (жаб’ячі лапки, кльоцки «чотири сири»).

Таблиця 2.6

Категорія гарячі страви

Назва страви	Вага порції, г	Ціна порції, грн
Крильця бафало	300	185
Ароматний стейк	350	250
Курячий с тейк	300	210
Банош з бринзою та шкварками	400	130
Кльоцки з куркою та грибами	400	200
Кльоцки «чотири сири»	350	210
Пельмені домашні	250	135
Вареники з картоплею	250	115
Медальйони зі свинини	350	250
Жаб’ячі лапки	250	365
Курочка в соєво-медовому соусі	350	220
Гаряча сковорода зі свининою та овочами	300	230
Karoon Blue куряче філе	350	240
Сет колекційних ковбас	450	230
Качина грудка	-	320
Гаряча сковорода з куркою та овочами	-	220
Гаряча сковорода з мисливськими ковбасками та картоплею	-	200

Джерело: складено автором за [37]

Використано різні види м’яса та овочів. Передбачені вегетаріанські варіанти страв. Порції гарячих страв вагою 250-450 грамів, що є оптимальним розміром. Ціни варіюються від 115 до 365 гривень. Є позиції в різних цінових сегментах.

Отже, загалом ресторан пропонує широкий асортимент смачних та якісних гарячих страв за демократичними цінами. Для полегшення вибору доцільно вказувати вагу порції для всіх позицій меню.

В категорії «тандир» (табл. 2.7) представлено 12 найменувань страв, приготованих на відкритому вогні в тандирі. Є як м’ясні, так і рибні та овочеві позиції. Використано різні види м’яса (курка, свинина, баранина, риба). Є як шашлики, так і закуски та салати.

Таблиця 2.7

Категорія тандир

Назва страви	Вага порції, г	Ціна порції, грн
Шашлик курячий	250	180
Шашлик зі свинини	300	220
Скумбрія	300	220
Перепілка	450	330
Курячі крильця	350	135
Свинячі ребра	350	175
Люля кебаб курячий	-	180
Курча табака з соусом тартар	-	210
Сулугуні в лаваші	200	110
Салат із сердечок	250	140
Гриби в тандирі	230	135
Річкова закарпатська форель	-	270

Джерело: складено автором за [37]

Представлено 12 найменувань страв, приготованих на відкритому вогні в тандирі. Є як м'ясні, так і рибні та овочеві позиції. Використано різні види м'яса (курка, свинина, баранина, риба). Є як шашлики, так і закуски та салати.

Порції вагою 200-450 грамів, що є оптимальними розмірами. Ціни варіюються від 110 до 330 гривень. Є позиції в різних цінових категоріях.

Отже, асортимент страв, приготованих у тандирі, є досить широким та різноманітним за складом та цінами. Для полегшення вибору варто вказувати вагу порції для всіх позицій.

В асортименті основних страв (табл. 2.8) представлено 8 найменувань основних страв, що є досить обмеженим асортиментом для закладу такого рівня. В меню присутні як класичні гарніри (картопля фрі, по-селянськи), так і складніші паста та різотто.

В асортименті основних страв представлено 8 найменувань основних страв, що є досить обмеженим асортиментом для закладу такого рівня. В меню присутні як класичні гарніри (картопля фрі, по-селянськи), так і складніші паста та різотто.

Використано різноманітні інгредієнти – овочі, морепродукти, м'ясо птиці, що дозволяє задовольнити смаки відвідувачів. Порції становлять 220-350 грамів, що є

достатнім об’ємом. Ціни на основні страви варіюються від 85 до 220 гривень, що є адекватним для даної категорії.

Таблиця 2.8

Категорія основні страви

Назва страви	Вага порції, г	Ціна порції, грн
Удон з овочами	230	160
Картопля по-селянськи	-	95
Картопля по-мисливськи	-	150
Картопля фрі	220	85
Фунчоза з морепродуктами	230	220
Фетучіні з грибами та беконом	230	180
Паста карбонара з куркою та беконом	350	180
Різотто з куркою та овочами	300	150

Джерело: складено автором за [37]

Отже, асортимент основних страв потребує розширення. Доцільно додати ще 4-5 позицій різноманітних страв з м’яса, риби та овочів. Це збільшить вибір для відвідувачів.

Аналізуючи асортимент піци в ресторані «ЛегендаЮ» (табл. 2.9), можна відзначити широкий вибір піци – 17 найменувань. Є як класичні італійські варіанти, так і авторські піци по-бессарабськи.

Використано різноманітні начинки – м’ясо, овочі, гриби, сири, що дозволяє задовольнити будь-які смакові уподобання. Піци вагою 400-650 грамів, що є оптимальним розміром порції.

Таблиця 2.9

Категорія піца

Назва страви	Вага порції, г	Ціна порції, грн
1	2	3
Бессарабка	600	200
Бессарабська піца «4 сира»	400	260
Бессарабська піца «М’ясна»	650	240
Піца Diablo	500	220
Піца бьянка міт	500	220
Гавайська	500	210
Маргарита	400	190
Кватро Формаджі «4 сира»	500	250
Ді Карне «4 м’яса»	500	230

Продовження табл. 2.9

1	2	3
Хантер	500	230
Пепероні	500	240
Піца з морепродуктами	500	270
Коржі зі смальцем	300	85
Песто	500	210
Цезар	500	220
Булочка з моцарелою	-	60
Корж здобний в печі	-	40
Хачапурі по-Аджарськи	400	170
Смачний глечик	-	190

Джерело: складено автором за [37]

Ціни варіюються від 85 до 270 гривень. Є варіанти на будь-який бюджет. Співвідношення ціни і якості адекватне ринку.

Отже, ресторан пропонує відвідувачам широкий асортимент смачної піци за демократичними цінами, що робить цю категорію конкурентоспроможною.

В ресторані також є окреме дитяче меню, що складається з простих та знайомих дітям страв – картоплі фрі, нагетсів, бургерів. В меню представлені десерти: млинці, штруделі та сирник. Також ресторан «ЛегендаЮ» пропонує своїм гостям різноманітні види та сети суші.

Рис. 2.1. Структура асортименту страв ресторану «ЛегендаЮ»

Джерело: складено автором

Як бачимо, з рис. 2.1 найбільшу частку в структурі асортименту страв ресторану «ЛегендаЮ» займають такі категорії як піца, суші та гарячі страви, що можна пояснити їх популярністю середо споживачів.

Отже, можна казати про те, що ресторан «ЛегендаЮ» пропонує широкий асортимент страв української та європейської кухні. В меню представлені як традиційні українські страви, так і креативні авторські рецепти шеф-кухаря. Використовуються високоякісні та натуральні продукти для приготування страв. Є страви на будь-який смак – м'ясні, рибні, овочеві, вегетаріанські. Ціни на страви адекватні для закладу такого рівня та варіюються в широкому діапазоні від 85 до 460 грн. Є позиції на будь-який бюджет.

Загалом меню ресторану є конкурентоспроможним та привабливим для відвідувачів. Поєднання традицій та інновацій гарантує високу якість страв за демократичними цінами.

Функціональна схема приміщень:

1. Вхідна група:
   - Вестибюль;
   - Гардероб для верхнього одягу.
2. Основний зал – 6 столів, з них 3 на 4 особи і 3 на 6 осіб. Загальна місткість 36 осіб.
3. Малий бенкетний зал – на 30 осіб.
4. Великий бенкетний зал – на 60-70 осіб.
5. Дерев'яний будиночок біля каміна – окреме приміщення на 8 осіб.
6. Двоярусна відкрита альтанка – на першому поверсі 2 столи на 6 осіб, на другому також 2 столи на 6 осіб. Загальна місткість 24 особи.
7. Літня тераса:
   - 4 столи у вигляді пеньків на 3 особи кожен;
   - Літній навісний бар.
8. Баня з чаном – вміщує до 20 осіб
9. Кухня та підсобні приміщення:

– Заготівельні цехи (овочевий, м’ясний, рибний);
– Гарячий цех;
– Холодний цех;
– Мийна кухонного посуду;
– Комора сухих продуктів;
– Холодильна камера;
– Морозильна камера.

10. Службово-побутові та технічні приміщення.

На рис. 2.2 представимо план розташування столів бенкетного залу.

Бенкетний зал ресторану «ЛегендаЮ», розрахований на 60 гостей, вражає своїм простором та затишною атмосферою. Приміщення має видовжену форму з двома рядами дерев’яних столів, розташованих уздовж стін по обидва боки. Кожен стіл з широкими лавами вміщує шістьох відвідувачів.

Десять столів розміщені симетрично один одному – по п’ять з кожного боку зали. Між рядами столів залишено вільний прохід. В кінці проходу, біля стінки встановлено акустичну систему та світлове обладнання для проведення різноманітних заходів

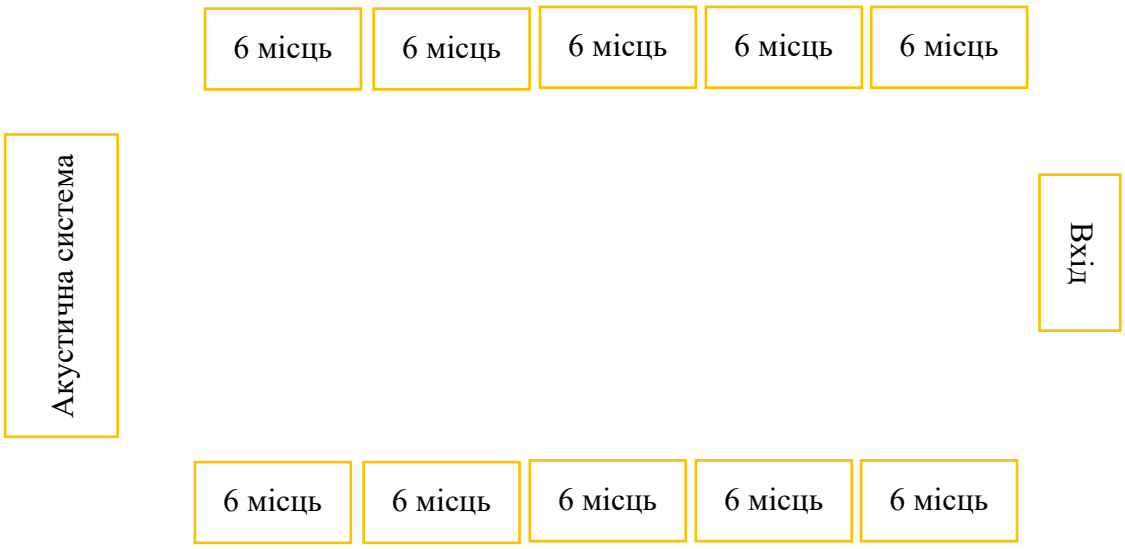

Рис. 2.2. План розташування столів бенкетного залу

Джерело: складено автором

Незважаючи на значну довжину, зал справляє затишне враження завдяки дерев'яним столам ручної роботи та лавам з м'якими подушками. Вікна вздовж однієї стіни додають денного світла. А освітлення приглушеними світильниками створює романтичний настрій у вечірній час.

Таке вдале планування та оформлення бенкетного залу дозволяють гостям комфортно розміститися за столами, а також стати глядачами та учасниками різноманітних культурних програм.

Проаналізуємо маркетингову політику та діяльність ресторану «ЛегендаЮ».

У компанії є сайт та сторінки в соціальних мережах Instagram, Viber і Telegram, що свідчить про намагання вести активну маркетингову політику в Інтернеті. Проте сайт має істотні недоліки: багато помилок в тексті, неякісний переклад українською мовою, відсутність графічних матеріалів. Це створює негативне враження та ускладнює сприйняття інформації потенційними відвідувачами.

Також на сайті не завжди є фотографії всіх страв з меню, а якісні зображення їжі могли б значно покращити імідж ресторану та стимулювати відвідувачів до замовлення. Відсутність повних описів теж ускладнює вибір страви.

При пошуковому запиті в Google «арциз ресторан» та інших ключових слів сайт «ЛегендаЮ» займає 3 місце на першій сторінці, що є доволі непоганим показником, але можна покращити за рахунок оптимізації сайту.

Отже, маркетингова політика ресторану має певний потенціал, але потребує вдосконалення. Необхідно: виправити недоліки сайту, додати більше якісного контенту, працювати з відгуками в мережі, покращити позиції в пошукових системах. При цьому важливо підтримувати активність в соціальних мережах, просувати акції та заходи.

2.2. Аналіз організаційної структури та механізму управління персоналом підприємства

Розглянемо схему організаційної структури ресторану «ЛегендаЮ».

На чолі знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво закладом та контролює фінансово-господарську діяльність.

У підпорядкуванні директора знаходяться три основні функціональні підрозділи:

1. Виробнича служба на чолі з шеф-кухарем, який відповідає за організацію технологічного процесу приготування їжі та контролює роботу кухні.
2. Зальна служба на чолі з метрдотелем, яка забезпечує обслуговування відвідувачів офіціантами в залах та літніх майданчиках.
3. Адміністративно-господарська служба на чолі з адміністратором, яка відповідає за господарське забезпечення, ведення документації, управління персоналом.

Така організаційна структура є оптимальною для ресторанного закладу середньої потужності та дозволяє ефективно здійснювати основні бізнес-процеси.

Представимо її графічно на рис. 2.3.

Рис. 2.3. Організаційна структура ресторану «ЛегендаЮ»

Джерело: розроблено автором

Така організаційна структура є типовою для ресторанних закладів та дозволяє ефективно здійснювати основні бізнес-процеси на підприємстві.

Характеристика структурних підрозділів ресторану «ЛегендаЮ» та їх взаємозв’язку:

1. Виробнича служба очолюється шеф-кухарем та складається з кухні та комори. Кухня поділяється на цехи: заготівельний, гарячий та холодний. У кожному цеху працюють кухарі та помічники кухаря. Вони готують страви згідно з меню та технологічними картами під контролем шеф-кухаря. Комора забезпечує кухню необхідними продуктами.
2. Зальна служба складається з офіціантів, барменів та прибиральниць залів. Вони безпосередньо обслуговують відвідувачів у основному залі, бенкетних залах, на літніх майданчиках. Офіціанти приймають замовлення та подають страви, приготовані на кухні.
3. Адміністративно-господарська служба забезпечує функціонування закладу: ведення документації, постачання продуктів, управління персоналом, підтримка матеріально-технічної бази.

Ефективна робота ресторану можлива за умови узгодженості дій всіх служб та чіткого виконання ними своїх обов’язків. Тісний взаємозв’язок між структурними підрозділами є запорукою якісного обслуговування відвідувачів.

Професійно-кваліфікаційний склад персоналу ресторану «ЛегендаЮ» включає працівників з різним рівнем кваліфікації:

1. Директор ресторану та адміністратор повинні має вищу освіту зі спеціальності та досвід роботи на керівних посадах не менше 3 років.
2. Шеф-кухар та його заступники володіють фаховою кулінарною освітою на рівні коледжу або технікуму, а також сертифікатами підвищення кваліфікації. Стаж роботи у сфері ресторанного бізнесу – від 5 років.
3. Кухарі, кондитери, пекарі мають освіту з відповідної професії або кулінарну освіту на рівні технікуму чи коледжу.
4. Офіціанти, бармени проходять навчання та сертифікацію безпосередньо в ресторані, мають виконувати стандарти обслуговування.

5. Допоміжний персонал (прибиральниці, кухонні робітники) повинні мати спеціальну професійну підготовку.

Такий професійно-кваліфікаційний склад забезпечує ефективну роботу всього колективу та високу якість обслуговування гостей ресторану.

Особливості роботи персоналу ресторану «ЛегендаЮ» значною мірою зумовлені сезонним характером роботи деяких структурних елементів закладу.

У літній період, коли функціонують літня тераса та двоярусна відкрита альтанка, навантаження на персонал суттєво зростає. Адже ці додаткові зони обслуговування розраховані на 36 гостей (12 на терасі та 24 в альтанці). Відповідно, збільшується потреба в офіціантах, барменах, кухарях, прибиральниках. На літній сезон ресторан наймає додатковий персонал або ж збільшує кількість робочих годин для постійних працівників, в залежності від очікуваного попиту, що значною мірою залежить від соціально-економічної ситуації в країні. Це необхідно, щоб забезпечити якісне та своєчасне обслуговування більшої кількості відвідувачів.

Зокрема, на літній терасі функціонує окремий навісний бар, що потребує спеціально виділених барменів. Вони мають бути готові до роботи в умовах підвищеної температури та вологості. Офіціанти, які обслуговують літні майданчики, повинні бути витривалими, щоб витримувати фізичні навантаження при переміщенні між столиками на свіжому повітрі.

У холодну пору року, коли тераса та альтанка не функціонують, кількість персоналу в ресторані, дещо скорочується. Основне навантаження припадає на обслуговування гостей в закритих приміщеннях – основному та бенкетних залах, дерев’яному будиночку. Але й взимку можуть виникати пікові періоди, наприклад, під час новорічних свят або на День святого Валентина.

Персонал кухні та підсобних приміщень менше залежить від сезонності, адже ці підрозділи працюють постійно. Але сезонні коливання кількості відвідувачів безпосередньо впливають на інтенсивність їхньої роботи. Влітку навантаження суттєво зростає, тому може виникати потреба в додаткових кухарях, помічниках, мийниках посуду.

Система мотивації персоналу ресторану «ЛегендаЮ» враховує як сезонні особливості роботи закладу, так і його концепцію, засновану на традиціях української гостинності.

Основою матеріальної мотивації є гідна базова заробітна плата, яка відповідає середньому рівню по регіону та галузі. Додатково впроваджено систему бонусів та премій, які стимулюють співробітників до високої якості обслуговування та досягнення цільових показників. Це: премії за успішне проведення банкетів та спеціальних заходів, за перевиконання плану з виручки.

Враховуючи сезонність роботи, передбачені спеціальні підвищені ставки оплати для персоналу, який залучається на роботу під час пікових навантажень (літній сезон, новорічні свята тощо). Це компенсує їм підвищену інтенсивність праці та мотивує якісно обслуговувати велику кількість відвідувачів.

Окрім фінансових стимулів, важливу роль відіграє нематеріальна мотивація. Зокрема, в ресторані «ЛегендаЮ» активно культивується атмосфера поваги, дружньої підтримки та командної роботи. Регулярні зібрання колективу, спільні святкування досягнень та визначних подій сприятимуть згуртованості та лояльності співробітників.

Безперервний професійний розвиток – ще один дієвий інструмент нематеріальної мотивації. Ресторан організовує для співробітників тренінги, майстер-класи, курси підвищення кваліфікації в основному на робочому місці. Особливо актуальним це є для сезонних працівників, які потребують швидкої адаптації та навчання.

Також ресторан дбає про комфортні умови праці та відпочинку співробітників. Зручні побутові приміщення, кімната відпочинку, надання службової форми, організація харчування персоналу – все це демонструє турботу керівництва про колектив та сприяє задоволеності роботою.

Загалом, ефективна система мотивації в ресторані «ЛегендаЮ» поєднує матеріальні стимули (гідна оплата, бонуси, премії) з нематеріальними (повага, визнання досягнень, можливості розвитку, комфортні умови). Вона враховує

сезонні особливості роботи ресторану, спонукають персонал до якісного обслуговування та створення атмосфери щирої української гостинності.

2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Аналіз доходів ресторанного підприємства «ЛегендаЮ» почне з вивчення його помісячного завантаження (табл. 2.10).

Рівень завантаження ресторану «Легенда Ю» суттєво коливається протягом року. Найнижчим він є у січні та лютому (17,1% та 22,9% відповідно), що пов'язано із сезонним спадом, пов'язаного із температурою та погодою. Навесні та восени також спостерігається невисокий рівень завантаження (17-65%).

Натомість влітку (липень-серпень) ресторан працює з максимальним завантаженням, рівень зайнятості столів сягає 71-77%. Це пояснюється відпочинковим сезоном. В цілому за рік середній рівень завантаження становить 44,5%, тобто менше половини наявних столів.

Таблиця 2.10

Рівень завантаження підприємства ресторанного господарства «ЛегендаЮ» за 2023 рік

Показники	Місяці												Усього за рік
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	
1. Загальна кількість столів	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
2. Середньоденна кількість зайнятих столів	6	8	6	15	17	20	25	27	23	20	12	8	187
Рівень завантаження, %	17,1	22,9	17,1	42,9	48,6	57,1	71,4	77,1	65,7	57,1	34,3	22,9	44,5

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Розглянемо завантаження підприємства «ЛегендаЮ» протягом типового робочого дня в табл. 2.11.

Виходячи з даних таблиці видно суттєві коливання рівня завантаження ресторану «ЛегендаЮ» протягом робочого дня та в різні сезони. Влітку в «високий сезон» спостерігається пікове навантаження в вечірній час (70-90%), а вранці та вдень помірне (15-40%). В «низький сезон» навантаження значно нижче протягом усього дня і не перевищує 40%, а вранці ледь досягає 10-15%.

Таблиця 2.11

Завантаження підприємства ресторанного господарства «ЛегендаЮ» протягом робочого дня

Період часу	Сніданок (7.00 – 11.00)	Ланч (11.00 – 14.00)	Обід (14.00 – 18.00)	Вечеря (18.00 – 24.00)
«Високий сезон» (червень-вересень)				
Рівень завантаження по буднях, %	15	25	40	70
Рівень завантаження по вихідних та святкових днях, %	30	40	60	90
«Низький сезон» (січень-травень; жовтень-грудень)				
Рівень завантаження по буднях, %	10	15	20	40
Рівень завантаження по вихідних та святкових днях, %	20	30	40	60

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Таким чином середні чеки дорівнюють:

- Середній чек у «високий сезон» – 1920 грн.
- Середній чек у «низький сезон» – 1280 грн.

В таблиці 2.12 були проаналізовані доходи підприємства ресторанного господарства «ЛегендаЮ». У 2023 році спостерігається зниження доходів ресторану «ЛегендаЮ» порівняно з 2022 роком. Загальна сума доходів в 2023 році становить 6559 тис. грн., що на 1641 тис. грн. або на 20% менше ніж у 2022 році (8200 тис. грн.).

Найбільше падіння доходів відбулося в липні-серпні, коли є пікове завантаження закладу.

Таблиця 2.12

Доходи підприємства ресторанного господарства «ЛегендаЮ» у 2022-2023 роках

Обсяг доходів, тис. грн.	Місяці року												Всього за рік
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	
2022	160	224	160	640	728	896	1280	1376	1168	896	448	224	8200
2023	128	179	128	512	582	717	1024	1101	934	717	358	179	6559

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Доходи скоротилися на 30% у липні та на 20% у серпні. В інші місяці також спостерігається зниження доходів в межах 15-20%. Лише у квітні падіння склало менше 10%. На рис. 2.4 відобразимо динаміку помісячної виручки досліджуваного ресторанного підприємства графічно.

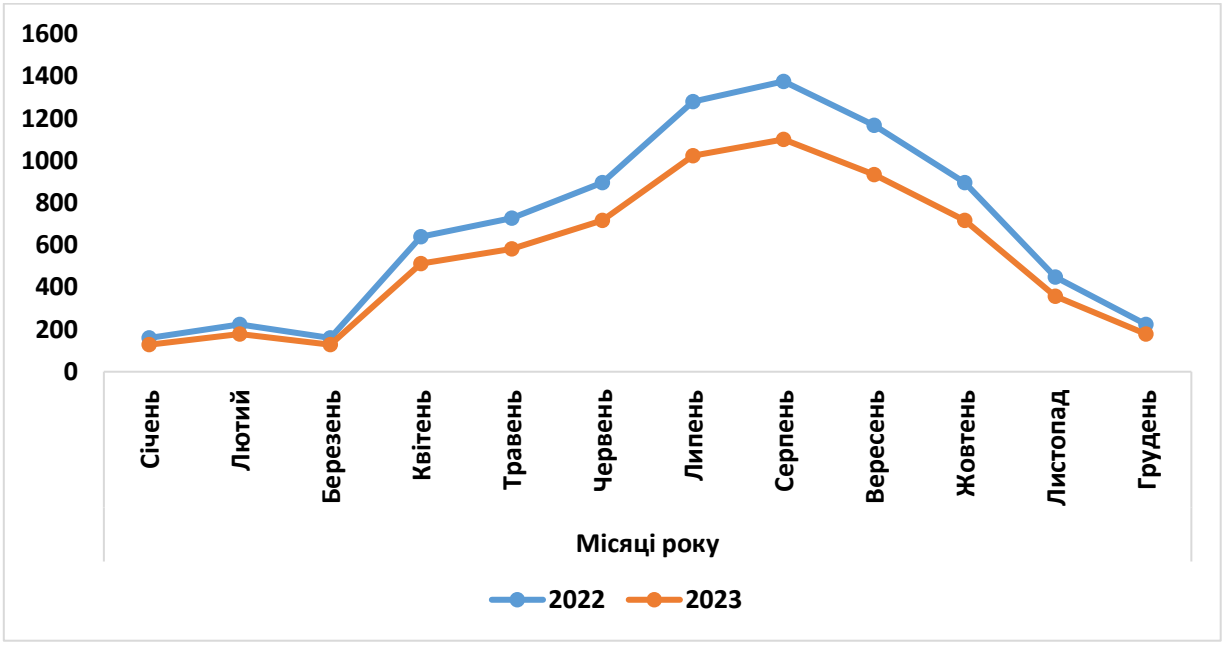

Рис. 2.4. Динаміка помісячної виручки ресторану «ЛегендаЮ» у 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором

Отже, незважаючи на те, що літні місяці забезпечують найбільший обсяг доходів, саме в цей період відбулося найсуттєвіше їх скорочення у 2023 році порівняно з минулим роком. Це може бути пов’язано зі зниженням купівельної спроможності цільової аудиторії ресторану.

Тепер проведемо факторний аналіз виручки ресторану «ЛенедаЮ» в табл. 2.13.

$О_с$ 2022 = 5338 / 35 = 152,5

$О_с$ 2023 = 4270 / 35 = 122

На основі проведеного у таблиці 2.13 факторного аналізу виручки ресторану «ЛегендаЮ» можна побачити, що виручка у 2023 році порівняно з 2022 роком знизилася на 1641 тис. грн. (з 8640 тис. грн. до 6105 тис. грн.), тобто на 19%.

На зниження виручки вплинули два основні чинники:

- зменшення середньої швидкості оборотності столу (з 152,5 до 122 оборотів за рік), що призвело до втрати виручки в розмірі 887 тис. грн.;
- зменшення розміру середнього чеку (з 1600 до 1450 грн.), що зумовило зниження виручки ще на 105 тис. грн.

Таблиця 2.13

Факторний аналіз виручки підприємства ресторанного господарства «ЛегендаЮ»

Показники	$К_с$	$О_с$	Ч	В	Вплив чинників на розмір виручки	
					тис. грн.	чинники
1. За минулий рік	35	Х	1600	8640	Х	Х
2. При фактичній кількості столів та минулорічних середній швидкості оборотності та розмірі середнього чеку	Х	152,5	Х	8640	0	Зміна місткості ресторанного підприємства
3. При фактичних кількості столів та середній швидкості оборотності та минулорічному розмірі середнього чеку	Х	122	Х	6992	-887	Зміна середньої швидкості оборотності столу
4. За звітній період	35	Х	1450	6105	Х	Зміна розміру середнього чеку

Джерело: складено автором

Кількість столів у ресторані залишилася незмінною (35 одиниць). Тому цей фактор не вплинув на динаміку виручки.

Отже, основними причинами падіння виручки стало уповільнення оборотності столів та зменшення суми середнього чеку. Це може бути пов’язано як із загальним зниженням платоспроможного попиту, так і з недоліками маркетингової та цінової політики закладу.

Розглянемо структуру витрат підприємства ресторанного господарства «ЛегендаЮ» в табл. 2.14.

Як бачимо, найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати, що є типовим для закладів ресторанного господарства. В 2023 році порівняно з 2022 вони збільшились на 10%. Амортизація за досліджуваний період збільшилась на 33%, заробітна плата та відрахування на соціальні заходи збільшились на 25%.

Загальна сума витрат зросла на 12% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Найбільше зросли витрати на амортизацію та заробітну плату.

Таблиця 2.14

Структура витрат підприємства ресторанного господарства «ЛегендаЮ», тис. грн

Елементи витрат	Значення по роках		Останній рік у % до першого
	2022	2023	
Матеріальні витрати	3000	3300	110
Амортизація основних засобів	150	200	133
Заробітна плата	1200	1500	125
Відрахування на соціальні заходи	360	450	125
Інші елементи витрат	600	500	83
Усього	**5310**	**5950**	**112**

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

На основі аналізу таблиці 2.15 «Аналіз динаміки, складу і структури господарських засобів (активів)» можна побачити, що спостерігається зростання загальної вартості активів підприємства на 16,24% у 2023 році порівняно з 2022 роком (з 5615 тис. грн до 6527 тис. грн).

Частка необоротних активів у загальній структурі зменшилась з 53,43% до 49,03%, а частка оборотних активів зросла з 35,62% до 39,83%. Це свідчить про збільшення мобільності та ліквідності активів.

Таблиця 2.15

Аналіз динаміки, складу і структури господарських засобів (активів)

Показники	На початок року	На кінець року	Відхилення за рік
1. Загальна вартість активів у тому числі:	5615	6527	116,24
2. Необоротні активи	3000	3200	106,67
у % до загальної вартості активів	*53,43*	*49,03*	*91,76*
3. Оборотні активи	2000	2600	130
у % до загальної вартості активів з них:	*35,62*	*39,83*	*111,84*
3.1. запасів	500	600	120
у % до оборотних активів	*8,9*	*9,2*	*103,04*
3.2. кошти в розрахунках	46	52	113,04
у % до оборотних активів	*0,82*	*0,79*	*97,25*
3.3. грошові кошти і їх еквіваленти	68	75	110,3
у % до оборотних активів	*1,21*	*1,15*	*94,88*
4. Витрати майбутніх періодів	1	-	-
у % до валюти балансу	-	-	-

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Серед оборотних активів найбільше зросли запаси (на 20%) та грошові кошти (на 10,3%). Це позитивно характеризує фінансовий стан підприємства.

Загалом динаміка активів підприємства є позитивною. Зростає вартість активів в цілому та частка мобільних активів з високою ліквідністю. Це свідчить про ефективну фінансово-господарську діяльність підприємства.

Висновки до 2 розділу

Загальна характеристика закладу показала, що ресторан позиціонує себе як національний український ресторан і база відпочинку, який поєднує функції як індивідуального харчування, так і бенкетного обслуговування. Концепція ресторану базується на традиційному українському стилі в інтер’єрі та меню,

створюючи неповторний етнічний колорит. Аналіз меню виявив широкий асортимент страв української та європейської кухні, як традиційних, так і авторських, за демократичними цінами.

Дослідження рівня завантаження ресторану протягом року показало суттєві сезонні коливання. Найнижчий рівень спостерігається взимку (17-23%), а найвищий – влітку (71-77%). В цілому за рік середнє завантаження становить 44,5%. Виявлено також коливання завантаження протягом робочого дня з піковим навантаженням ввечері.

Аналіз доходів ресторану виявив зниження виручки у 2023 році порівняно з 2022 роком на 20%. Найбільше падіння відбулося влітку – на 20-30%. Факторний аналіз показав, що основними причинами зниження виручки стало зменшення швидкості оборотності столів та середнього чеку, що може бути пов’язано як із загальним падінням попиту, так і з недоліками маркетингової та цінової політики закладу.

При аналізі структури витрат виявлено, що найбільшу частку займають матеріальні витрати, що є типовим для ресторанної галузі. Загальні витрати зросли на 12% за рахунок збільшення витрат на амортизацію та оплату праці. Водночас динаміка активів підприємства є позитивною із зростанням їх загальної вартості на 16% та часткою високоліквідних оборотних активів, що свідчить про ефективну фінансово-господарську діяльність. Попри позитивну динаміку активів, зростання витрат ресторану (особливо на оплату праці та амортизацію) може свідчити про недостатньо ефективне управління ресурсами та вимагає оптимізації. Доцільно проаналізувати структуру витрат та шукати шляхи їх скорочення без втрати якості послуг.

Дослідження організаційної структури ресторану показало її оптимальність для закладу такого типу. Вона включає три основні підрозділи: виробничу службу на чолі з шеф-кухарем, зальну службу на чолі з метрдотелем та адміністративно-господарську службу на чолі з адміністратором. Персонал ресторану має належну професійну кваліфікацію, проте його кількість та графік роботи суттєво залежать від сезонності. Влітку залучається додатковий персонал для обслуговування літніх

майданчиків. Система мотивації поєднує матеріальні стимули (гідна оплата, премії) з нематеріальними (визнання, розвиток, комфортні умови).

Аналіз маркетингової діяльності виявив наявність у ресторану сайту та сторінок у соцмережах, проте їх наповнення потребує вдосконалення. Загалом маркетингова політика має потенціал, але вимагає активізації роботи над контентом, відгуками, просуванням в інтернеті.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ресторан «ЛегендаЮ» має як сильні сторони (унікальна концепція, широкий асортимент, кваліфікований персонал), так і резерви для підвищення ефективності діяльності (згладжування сезонності, оптимізація цінової та маркетингової політики, вдосконалення роботи з персоналом). Врахування цих аспектів дозволить закладу покращити фінансово-економічні показники та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ЛЕГЕНДА Ю»

3.1. Рекомендації маркетингового напрямку щодо підвищення ефективності функціонування ресторану «Легенда Ю»

Розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії є критично важливою для підвищення ефективності функціонування ресторану «Легенда Ю» в сучасних умовах високої конкуренції та мінливості споживчих уподобань.

Маркетингові інструменти дозволяють закладу краще розуміти та задовольняти потреби своєї цільової аудиторії. Регулярні дослідження ринку, аналіз зворотного зв’язку від клієнтів, вивчення трендів у ресторанній сфері допомагають формувати актуальну продуктову пропозицію, коригувати ціни, покращувати сервіс відповідно до очікувань гостей. А це, у свою чергу, підвищує лояльність існуючих відвідувачів та збільшує ймовірність залучення нових.

Активна маркетингова комунікація сприяє підвищенню впізнаваності бренду ресторану та формуванню його позитивного іміджу. В умовах, коли споживачі мають широкий вибір закладів, важливо, щоб «Легенда Ю» займала міцні позиції в інформаційному просторі, асоціювалася з високою якістю страв та обслуговування. Цьому сприяє регулярне оновлення сайту, активність у соціальних мережах, робота з відгуками та репутацією в інтернеті. Чим більше охоплення аудиторії та чим привабливіший образ закладу, тим більше гостей захочуть його відвідати.

Використання різноманітних маркетингових заходів допомагає згладжувати сезонні коливання попиту та завантаження ресторану. Як показав аналіз, «Легенда Ю» стикається з проблемою спаду відвідуваності в зимовий період. Спеціальні акції, знижки, програми лояльності, тематичні заходи можуть стимулювати гостей частіше відвідувати ресторан у низький сезон. А влітку, навпаки, маркетингові інструменти дозволяють максимізувати виручку за рахунок залучення туристів,

проведення масових свят, активного просування послуг кейтерингу, оренди залів для випускних, весіль тощо.

Вдосконалення цінової політики в рамках маркетингової стратегії сприяє збільшенню середнього чеку та загальної виручки ресторану. Гнучка система ціноутворення з урахуванням купівельної спроможності цільової аудиторії, сезонності, пікових годин завантаження дозволяє оптимізувати фінансові потоки. А розширення асортименту страв у середньому ціновому сегменті робить заклад більш доступним для ширшого кола споживачів без шкоди для маржинальності.

Таким чином, маркетинговий напрямок має значний потенціал для підвищення ефективності діяльності ресторану «Легенда Ю». Комплексний підхід з використанням різноманітних інструментів для дослідження ринку, комунікації з аудиторією, стимулювання збуту, оптимізації цінової політики здатний забезпечити зростання ключових показників – виручки, прибутку, рівня завантаження, лояльності гостей. А це, у свою чергу, зміцнить конкурентні позиції закладу та закладе основу для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

На основі аналізу ефективності діяльності ресторану «Легенда Ю» можна виділити декілька проблемних аспектів та напрямків підвищення ефективності діяльності аналізованого ресторану.

Одним з ключових викликів для ресторану є значні сезонні коливання завантаження. Як показав аналіз, найнижчий рівень завантаження спостерігається взимку (17-23%), тоді як влітку він досягає пікових значень (71-77%). Це свідчить про недостатню ефективність маркетингової політики закладу в низький сезон. Для згладжування сезонності та залучення більшої кількості відвідувачів в зимовий період ресторану варто розробити спеціальні маркетингові програми. Це можуть бути сезонні акції, знижки, тематичні заходи, які б стимулювали попит. Наприклад, проведення гастрономічних фестивалів української кухні, майстер-класів від шеф-кухаря, музичних вечорів тощо. Важливо активно комунікувати ці пропозиції через сайт, соціальні мережі, розсилки, щоб охопити якомога ширшу аудиторію.

Ще одним резервом підвищення ефективності є оптимізація цінової політики. Факторний аналіз виручки показав, що однією з причин її зниження у 2023 році

стало зменшення середнього чеку. Це може свідчити про те, що ціни в ресторані дещо завищені відносно купівельної спроможності цільової аудиторії. Тому варто переглянути ціноутворення, можливо, запровадити більш гнучку систему цін залежно від сезону, дня тижня, часу доби. Також можна розширити асортимент страв у середньому ціновому сегменті, щоб зробити заклад більш доступним для ширшого кола споживачів.

Маркетингова активність ресторану «Легенда Ю» в мережі інтернет теж потребує вдосконалення. Хоча заклад має сайт та сторінки в соціальних мережах, які є важливими каналами комунікації з клієнтами, якість їх наповнення не повною мірою відповідає сучасним вимогам. Зокрема, сайт містить багато помилок в текстах, неякісний переклад, мало графічного контенту. Ресторану необхідно доопрацювати сайт, зробити його більш інформативним, візуально привабливим, зручним для користувачів. Важливо наповнити його якісними фотографіями страв, інтер'єру, повними описами позицій меню. Також доцільно оптимізувати сайт під пошукові системи, щоб він займав ще вищі позиції в органічній видачі за ключовими запитами.

Робота з відгуками та репутацією в мережі – ще один напрямок покращення маркетингової діяльності. У сучасному світі споживачі активно шукають та довіряють онлайн-відгукам при виборі ресторану. Тому закладу важливо відстежувати згадування про себе на різних платформах, своєчасно реагувати на них, заохочувати клієнтів залишати відгуки та ділитися враженнями. Це допоможе сформувати позитивний імідж закладу та залучити нових відвідувачів.

Існує необхідність використання більш професійних інструментів Інтернет-маркетингу, зокрема SEO-оптимізація сайту, а також впровадити контексту та таргетовану рекламу, враховуючи цілеспрямованість комунікаційної діяльності аналізованого ресторану.

Загалом, для підвищення ефективності діяльності ресторану «Легенда Ю» необхідно розробити комплексну маркетингову стратегію, яка б включала заходи щодо згладжування сезонності, оптимізації цінової політики, вдосконалення роботи з сайтом та соціальними мережами, управління онлайн-репутацією.

Важливо регулярно аналізувати ефективність маркетингових активностей, відстежувати зворотній зв'язок від клієнтів та оперативно коригувати стратегію відповідно до ринкових умов та потреб споживачів. Це дозволить закладу покращити фінансово-економічні показники, підвищити лояльність гостей та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку ресторанних послуг регіону.

Узагальнимо запропоновані заходи підвищення ефективності діяльності ресторану «Легенда Ю» в контексті комплексу маркетингу «5P+1C» в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Запропоновані маркетингові заходи підвищення ефективності функціонування ресторану «Легенда Ю»

Пропозиція	Складова комплексу маркетингу «5P+1C»	Ефект
1	2	3
Розробити спеціальні маркетингові програми для низького сезону: сезонні акції, знижки, тематичні заходи (гастрономічні фестивалі, майстер-класи, музичні вечори)	Комунікаційна політика, продуктова політика	Згладжування сезонності, залучення більшої кількості відвідувачів в зимовий період, підвищення завантаження закладу
Оптимізувати цінову політику: запровадити більш гнучку систему цін залежно від сезону, дня тижня, часу доби; розширити асортимент страв у середньому ціновому сегменті	Цінова політика, продуктова політика	Підвищення доступності закладу для ширшого кола споживачів, збільшення середнього чеку та виручки
Вдосконалити сайт: виправити помилки, покращити дизайн, додати якісні фотографії страв та інтер'єру, повні описи позицій меню; оптимізувати під пошукові системи	Комунікаційна політика	Покращення іміджу закладу, збільшення трафіку на сайт, залучення нових відвідувачів через пошукові системи
Активізувати роботу з відгуками та репутацією в мережі: моніторинг згадувань, своєчасне реагування, заохочення клієнтів залишати відгуки	Комунікаційна політика, обслуговування клієнтів	Формування позитивного іміджу закладу, підвищення довіри та лояльності клієнтів, залучення нових відвідувачів
Використовувати більш професійні інструменти Інтернет-маркетингу: SEO-оптимізація сайту, контексту та таргетовану рекламу	Комунікаційна політика, збутова політика	Збільшення залученості аудиторії, стимулювання відвідування, підвищення впізнаваності бренду
Регулярно навчати та мотивувати персонал, забезпечувати високі стандарти обслуговування	Персонал, обслуговування клієнтів	Підвищення якості сервісу, зростання задоволеності та лояльності гостей, збільшення кількості повторних відвідувань

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Розширити додаткові послуги: живі музичні виступи, дитячі розваги, кейтеринг для корпоративних та приватних заходів	Продуктова політика	Залучення нових сегментів споживачів, підвищення середнього чеку, диверсифікація джерел доходу

Джерело: складено автором

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності ресторану «Легенда Ю» мають значний потенціал для підвищення ефективності його функціонування. Вони охоплюють ключові елементи комплексу маркетингу – продукт, ціну, комунікації, персонал та обслуговування клієнтів.

Розробка спеціальних маркетингових програм для низького сезону, оптимізація цінової політики, вдосконалення сайту та роботи з відгуками в мережі, активізація просування в соціальних медіа, навчання персоналу та розширення додаткових послуг – все це в комплексі здатне значно покращити ключові показники діяльності ресторану.

Впровадження цих пропозицій дозволить згладити сезонні коливання завантаження, підвищити середній чек та виручку, збільшити кількість гостей та їх лояльність. А головне – маркетингові інструменти допоможуть ресторану краще розуміти та задовольняти потреби своєї цільової аудиторії, гнучко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Звісно, реалізація маркетингової стратегії потребує певних інвестицій - у навчання персоналу, оновлення сайту, рекламу тощо. Але в довгостроковій перспективі ці вкладення повинні окупитися за рахунок зростання доходів та посилення конкурентоспроможності закладу.

Важливо також забезпечити системність та послідовність реалізації маркетингових заходів, регулярно відстежувати та аналізувати їх ефективність за ключовими показниками, вносити корективи за потреби. Лише комплексний стратегічний підхід до маркетингу, а не розрізнені несистемні дії, здатний забезпечити бажаний результат.

Крім того, не варто розглядати маркетинг як окрему функцію. Його цілі та принципи мають бути інтегровані в усі бізнес-процеси ресторану – від розробки страв до обслуговування гостей. Лише за такої умови можливо досягти синергетичного ефекту та максимізувати віддачу від маркетингових зусиль.

3.2. Оцінка споживачами та співробітниками закладу ефективності діяльності ресторану «Легенда Ю»

Оцінка ефективності діяльності ресторану «Легенда Ю» з боку споживачів та співробітників є надзвичайно важливою для розуміння поточного стану закладу, виявлення його сильних та слабких сторін, а також для розробки стратегії подальшого розвитку та вдосконалення.

Споживачі є ключовими стейкхолдерами ресторанного бізнесу, адже саме вони формують попит на послуги закладу та забезпечують його дохід. Їхня думка та рівень задоволеності безпосередньо впливають на репутацію та конкурентоспроможність «Легенди Ю» на ринку. В сучасних умовах, коли інформація поширюється миттєво, а відгуки в мережі можуть суттєво вплинути на вибір потенційних гостей, регулярний моніторинг зворотного зв’язку від клієнтів стає критично важливим.

Аналіз оцінок та коментарів споживачів на таких платформах, як Google Maps та соціальні мережі закладу, дозволяє отримати цінні інсайти щодо якості страв та обслуговування, атмосфери та інтер’єру ресторану, співвідношення ціни та якості. Ця інформація дає можливість виявити, що подобається гостям, а що викликає нарікання, і відповідно до цього коригувати роботу закладу. Крім того, своєчасне реагування на відгуки, особливо негативні, демонструє увагу та турботу про клієнтів, що позитивно впливає на їхню лояльність.

З іншого боку, не менш важливою є оцінка ефективності роботи ресторану з точки зору співробітників. Персонал є обличчям та серцем закладу, від його професіоналізму, мотивації та залученості безпосередньо залежить якість сервісу та загальне враження гостей. Розробка спеціальної анкети для опитування

співробітників дозволить зібрати цінну інформацію «з перших вуст» про реальний стан справ у ресторані.

Аналіз результатів такого опитування дозволить виявити потенційні проблемні зони в управлінні персоналом, попередити плинність кадрів, підвищити залученість та мотивацію співробітників. А це, у свою чергу, позитивно вплине на якість обслуговування та загальну ефективність роботи закладу.

Враховуючи специфіку сучасного інформаційного простору, аналіз оцінок споживачів буде проводитися на основі їхніх відгуків на Google Maps та в соціальних мережах закладу. Ці платформи агрегують значний масив даних, які при правильній обробці та інтерпретації можуть дати цінні інсайти щодо клієнтського досвіду.

Для оцінки ефективності роботи ресторану з боку співробітників буде розроблена спеціальна анкета. Вона міститиме як закриті питання з варіантами відповідей для зручності обробки результатів, так і відкриті питання, що дозволять персоналу більш розгорнуто висловити свої думки та пропозиції. Анкетування буде проводитися на анонімній основі для забезпечення відвертості та об’єктивності відповідей.

Отримані результати оцінки споживачів та співробітників стануть основою для розробки конкретних заходів з підвищення ефективності функціонування ресторану «Легенда Ю», які будуть детально представлені в наступному підрозділі роботи.

Розпочнемо з аналізу відгуків споживачів. Варто зауважити, що ресторан на даний момент може збирати цю статистику лише з відкритих джерел, тобто, ресторан не проводить опитування власноруч.

Одразу варто зауважити, що остання оцінка була залишена споживачем 11 місяців тому, загалом більшість оцінок проставлені 2-3 роки тому, що говорить про відсутність ефективного механізму збору актуальної інформації вражень та задоволення споживачів від відвідування ресторану «Легенда Ю». Приклади оцінок наведенні на рис. 3.1.

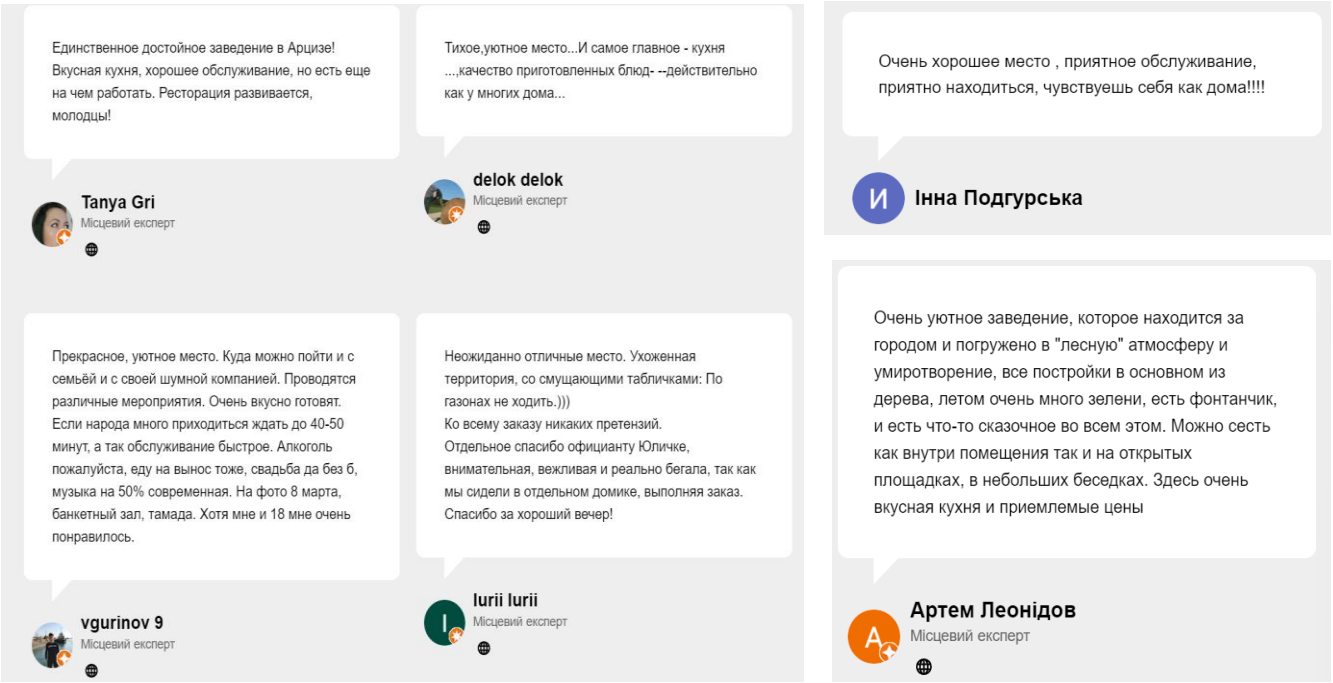

Рис. 3.1. Відгуки відвідувачів ресторану «Легенда Ю»

Джерело: [37]

На основі аналізу відгуків споживачів про ресторан «Легенда Ю» в мережі можна зробити висновок, що загалом ефективність діяльності закладу оцінюється позитивно. Більшість відвідувачів відзначають приємну атмосферу, затишний інтер'єр в українському стилі, який створює відчуття домашнього затишку та занурює в колоритну обстановку. Гості підкреслюють, що «Легенда Ю» – це ідеальне місце для відпочинку як з родиною, так і з галасливою компанією друзів.

Особливо часто в позитивних відгуках згадується кухня закладу. Відвідувачі характеризують страви як дуже смачні, відмічають широкий асортимент меню, що включає традиційні українські страви та різноманітні авторські пропозиції. Порції, за словами гостей, досить великі та ситні. Співвідношення ціни та якості страв більшість оцінює як прийнятне.

Багато позитивних коментарів стосуються і роботи персоналу. Гості відзначають привітність, уважність та професіоналізм офіціантів, їх готовність допомогти з вибором страв та оперативність обслуговування. Хоча в окремих відгуках є нарікання на швидкість подачі страв у пікові періоди завантаження.

Розглянемо рівень оцінки ресторану на рис. 3.2.

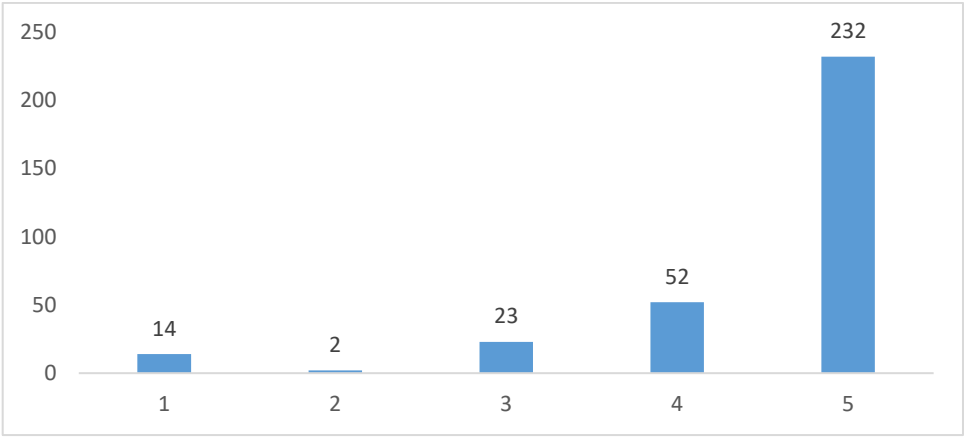

Рис. 3.2. Кількість відвідувачів, що поставили відповідну оцінку

Джерело: складено автором на основі відгуків в Google Maps

Дехто з відвідувачів звертає увагу на необхідність покращення благоустрою прилеглої території, зокрема догляду за газонами. Також зустрічаються поодинокі негативні відгуки, пов'язані з незадовільною якістю окремих страв, відсутністю можливості розрахуватись карткою, складнощами з бронюванням столиків телефоном. Але ці зауваження мають точковий характер і в цілому не впливають на загальну позитивну оцінку роботи закладу.

Загальна кількість відгуків – 323, а середня оцінку ресторану «Легенда Ю» – 4,5 зірок (з 5).

Аналіз відгуків в Instagram показав, що відвідувачі не дуже активно коментують дописи ресторану і ще рідше містять в собі якусь оцінку або враження, загалом це реакція на жартівливі відео, що ресторан викладає в якості інструменту просування свого закладу, або запит цін на окремі страви.

Таким чином, аналіз відгуків споживачів свідчить, що ресторан «Легенда Ю» досить ефективно функціонує в контексті задоволення потреб та очікувань своїх гостей. Атмосфера закладу, якість кухні та рівень обслуговування забезпечують комфортний відпочинок відвідувачів та спонукають їх повертатися знову. При цьому, звичайно, існують і окремі зони для вдосконалення, робота над якими дозволить «Легенді Ю» ще більше підвищити лояльність гостей та зміцнити свої позиції як найкращого закладу в Арцизі.

Тепер перейдемо до аналізу оцінки співробітниками закладу ефективності діяльності ресторану «Легенда Ю». Розроблений шаблон анкети-опитувальника представлений в дод. А. Представимо результати опитування на рис. 3.3, 3.4 та 3.5. У анкетуванні брали участь 14 респондентів.

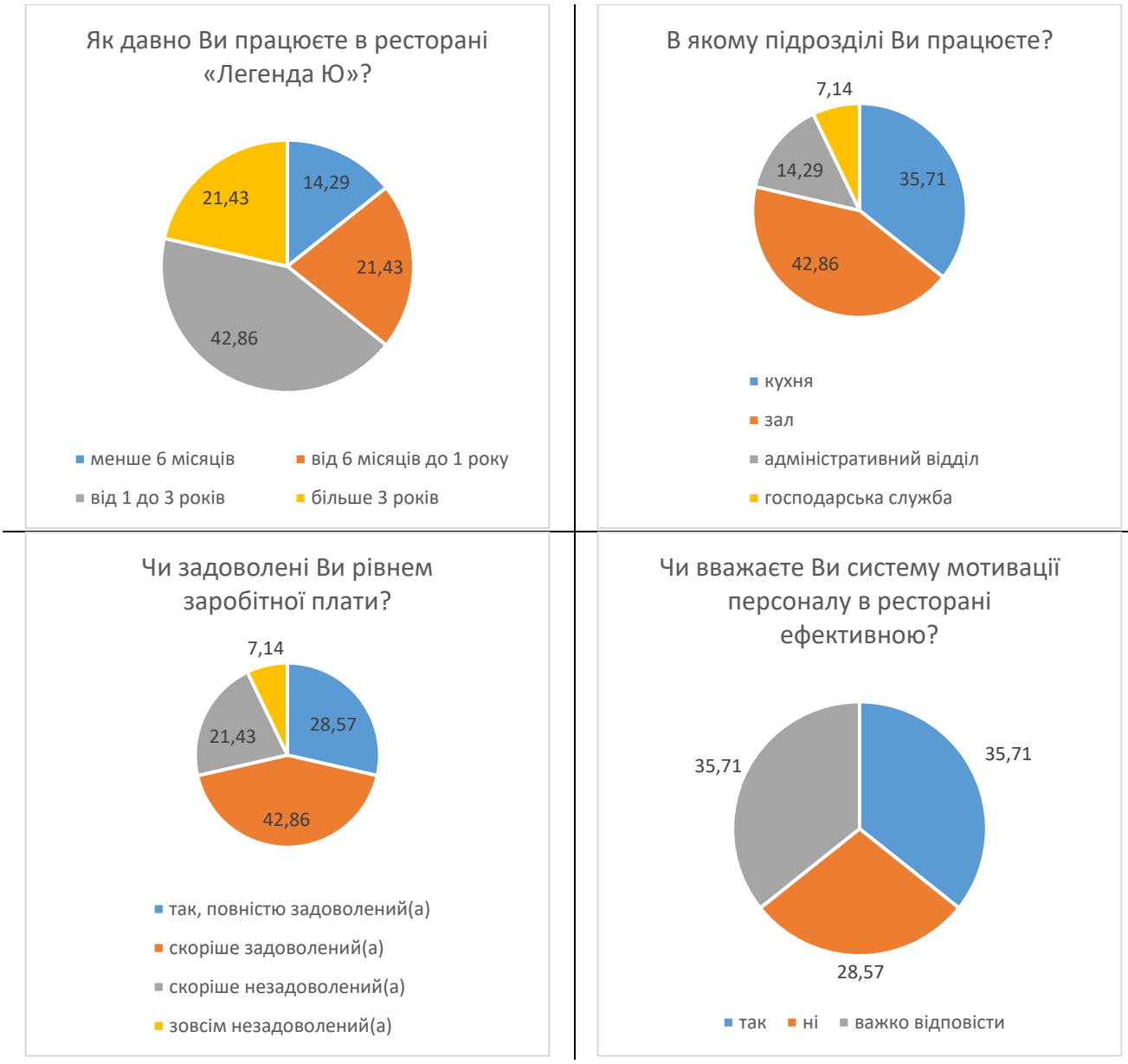

Рис. 3.3. Результати анкетування співробітників ресторану «Легенда Ю»

Джерело: складено автором на основі результатів анкетування персоналу

Перш за все, варто відзначити, що більшість співробітників (64,3%) працюють у ресторані понад рік, а 21,4% – навіть більше 3 років. Це свідчить про певну стабільність колективу та відсутність високої плинності кадрів, що є позитивним фактором. В опитуванні взяли участь представники всіх ключових

підрозділів – кухні, залу, адміністрації та господарської служби, тому отримані дані відображають думку різних категорій персоналу.

Одним з найважливіших факторів, що впливає на ефективність роботи, є задоволеність співробітників рівнем оплати праці. За результатами анкетування, 71,5% опитаних повністю або скоріше задоволені своєю заробітною платою, що є досить високим показником.

Проте варто звернути увагу, що майже третина персоналу (28,5%) все ж висловлює певну незадоволеність оплатою. Це може бути сигналом для керівництва переглянути систему мотивації та компенсацій.

Що стосується загальної оцінки системи мотивації в ресторані, то думки персоналу розділилися майже порівну: 35,7% вважають її ефективною, 28,6% – неефективною, а ще 35,7% не змогли дати однозначну відповідь. Такі результати свідчать про необхідність удосконалення мотиваційних механізмів, більш чіткого їх комунікування співробітникам та аналізу індивідуальних потреб персоналу.

Позитивним моментом є те, що переважна більшість опитаних (92,8%) оцінює рівень організації роботи в ресторані як середній, високий або дуже високий (оцінки 3, 4, 5 за 5-бальною шкалою). Це говорить про загальну злагодженість бізнес-процесів та ефективність управління.

Разом з тим, половина респондентів (50%) вказують на певні складнощі в періоди пікових навантажень, а 7,1% – на серйозні проблеми. Тому оптимізація роботи під час «годин-пік», можливо, за рахунок розширення штату або перерозподілу обов’язків, має стати одним із пріоритетів для керівництва.

Забезпеченість необхідним обладнанням та інвентарем більшість співробітників (92,9%) оцінює позитивно, що говорить про достатній рівень матеріально-технічної бази ресторану. Проте 42,9% вказують на певні недоліки в оснащенні, а в коментарях звучать пропозиції щодо оновлення кухонного обладнання та встановлення додаткових зручностей для персоналу (кавомашина).

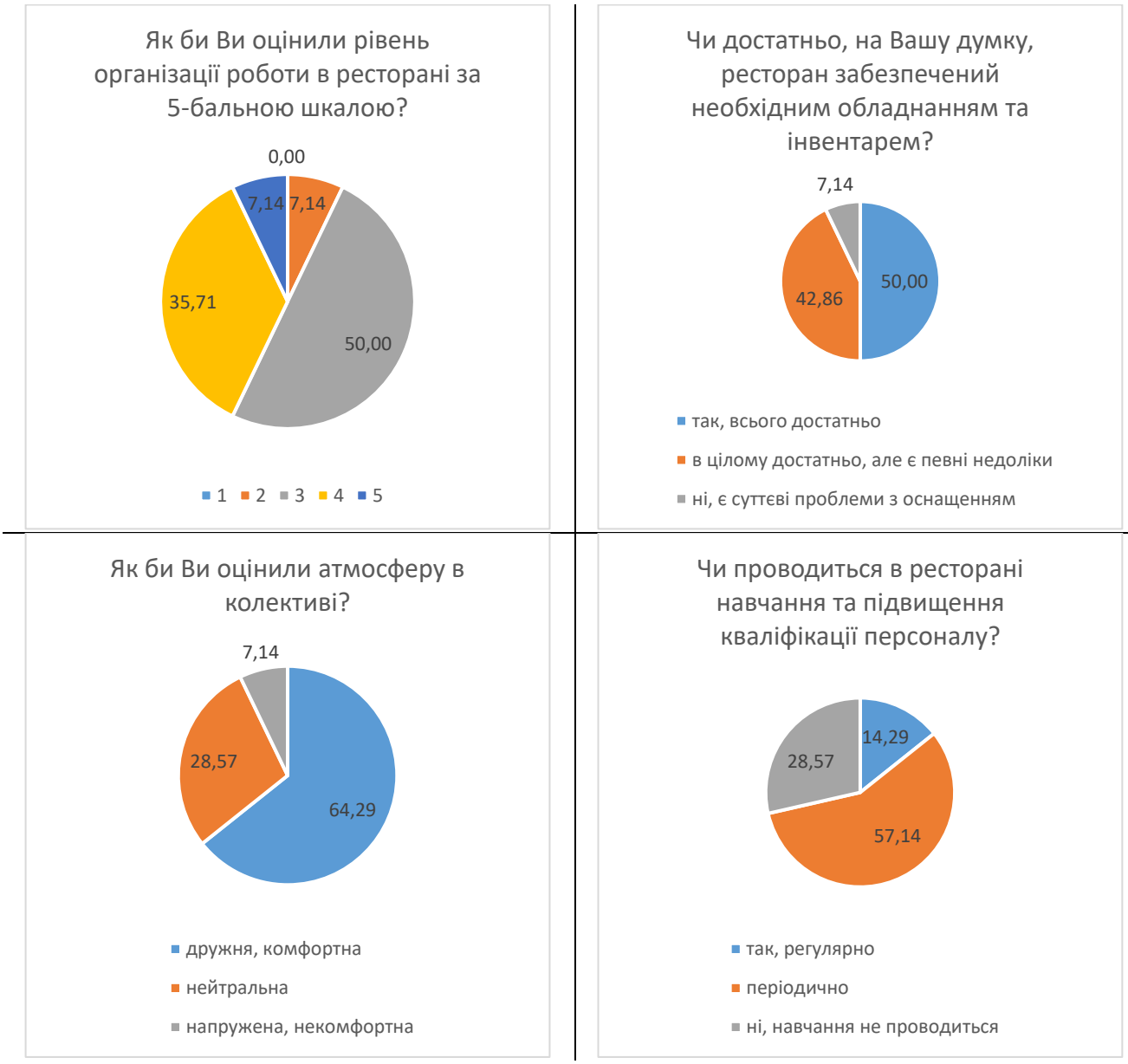

Рис. 3.4. Результати анкетування співробітників ресторану «Легенда Ю»

Джерело: складено автором на основі результатів анкетування персоналу

Атмосфера в колективі, за оцінкою 64,3% опитаних, є дружньою та комфортною, що безумовно позначається на загальній ефективності роботи та якості обслуговування гостей. В той же час, майже третина (28,6%) характеризують її як нейтральну, а 7,1% – як напружену. Це може бути індикатором певних міжособистісних проблем або конфліктів, які потребують уваги з боку керівництва.

Щодо навчання та розвитку персоналу, то більшість (57,1%) зазначають, що воно проводиться періодично, 14,3% – регулярно, але 28,6% стверджують, що навчання взагалі не проводиться. Враховуючи важливість постійного підвищення кваліфікації персоналу в сфері обслуговування, ресторану варто приділити більше

уваги цьому аспекту, запровадити регулярні тренінги та програми розвитку для всіх категорій співробітників.

Рис. 3.5. Результати анкетування співробітників ресторану «Легенда Ю»

Джерело: складено автором на основі результатів анкетування персоналу

Відповіді на питання про довгострокові перспективи роботи в ресторані певною мірою узагальнюють загальну задоволеність персоналу. Позитивним є те, що більшість (57,1%) висловлюють бажання продовжувати працювати в «Легенді Ю». Проте 14,3% дали негативну відповідь, а 28,6% не визначилися. Це може свідчити про певну невпевненість частини співробітників у стабільності свого робочого місця або недостатню залученість. Керівництву важливо працювати над підвищенням лояльності персоналу, демонструвати перспективи кар'єрного росту всередині компанії.

Серед найбільш цінних коментарів та пропозицій персоналу можна виділити потребу в оновленні кухонного обладнання та розширенні штату в пікові періоди (для оптимізації роботи кухні та залу), ідеї щодо розширення меню, поліпшення системи вентиляції, запровадження електронної системи замовлень (для підвищення ефективності обслуговування). Також співробітники пропонують маркетингові ідеї (програма лояльності для гостей). Всі ці пропозиції заслуговують на увагу менеджменту та можуть лягти в основу плану розвитку ресторану.

Таким чином, результати анкетування персоналу «Легенди Ю» демонструють загальну позитивну оцінку ефективності роботи закладу з боку співробітників, що відображається в достатньому рівні задоволеності оплатою, організацією роботи, матеріально-технічним забезпеченням та атмосферою в колективі. Разом з тим, опитування виявило й певні проблемні зони та точки зростання, зокрема в системі мотивації, навчання персоналу, організації роботи в пікові години, над якими керівництву варто працювати в першу чергу. Важливо також врахувати конкретні ідеї та пропозиції співробітників, що дозволить не лише підвищити ефективність функціонування ресторану, а й покращити залученість та лояльність персоналу. Регулярне проведення подібних опитувань може стати дієвим інструментом зворотного зв'язку та основою для прийняття управлінських рішень в «Легенді Ю».

3.3. Розроблення заходів з підвищення ефективності функціонування ресторану «Легенда Ю»

На основі попереднього аналізу шляхів та ефективності функціонування ресторану «Легенда Ю» можна запропонувати конкретні заходи, які представлені на рис. 3.6. Важливо зауважити, що аналізований заклад через свій розмір та обсяги доходів не може дозволити собі реалізувати одразу великий перелік заходів через значні інвестиції в цей процес. Тож визначимо найбільш доцільні та доступні на даний момент, які дозволять ресторанному підприємству збільшити свої доходи, що в свою чергу дозволить в майбутньому провести більш значущі покращення.

Розглянемо кожен захід більш детально.

1. Розробка спеціальних маркетингових програм для згладжування сезонності.

Для подолання проблеми низької завантаженості ресторану «Легенда Ю» в зимовий період доцільно розробити спеціальні маркетингові програми, які б стимулювали відвідуваність у низький сезон.

Перш за все, варто запровадити сезонні акції та знижки. Наприклад, можна пропонувати знижку 20% на обіди в будні дні з 12:00 до 16:00. Це заохотить місцевих жителів, які працюють неподалік, частіше відвідувати ресторан в обідній час.

Рис. 3.6. Заходи з підвищення ефективності функціонування ресторану «Легенда Ю»

Джерело: складено автором

Окрім акцій, важливо організовувати цікаві заходи, які б привертали увагу потенційних гостей. Зима – ідеальний час для проведення гастрономічних фестивалів, присвячених традиційній українській кухні. «Легенда Ю» може ініціювати такий фестиваль, запрошуючи до участі інші ресторани регіону. В рамках фестивалю можна представити спеціальне меню з автентичних українських страв, провести майстер-класи з їх приготування від шеф-кухаря, влаштувати дегустації та конкурси для гостей. Такий захід не лише привабить відвідувачів, але й дозволить зміцнити імідж ресторану як експерта української кухні.

Також в зимовий період можна організовувати регулярні музичні вечори з виступами місцевих виконавців. Жива музика завжди створює особливу атмосферу та дає привід завітати до ресторану навіть у холодну пору року.

Безумовно, всі ці акції та заходи потребують потужної інформаційної підтримки. Анонси та запрошення мають бути розміщені на сайті ресторану, на сторінках у соціальних мережах. Варто запустити таргетовану рекламу в, щоб охопити потенційних гостей, які відповідають портрету цільової аудиторії закладу.

Також можна розіслати запрошення постійним гостям через базу email-контактів або месенджери.

Окрім онлайн-просування, не варто нехтувати і офлайн-інструментами – розміщенням афіш у місті, поширенням флаєрів з анонсами подій та акцій у партнерських закладах, торгових центрах.

2. Оптимізація цінової політики.

Аналіз показав, що однією з причин зниження виручки ресторану «Легенда Ю» є зменшення середнього чеку. Це може свідчити про те, що ціни в закладі дещо завищені відносно купівельної спроможності цільової аудиторії. Тому варто переглянути цінову політику ресторану.

Перш за все, необхідно провести детальний аналіз собівартості страв та націнки на них. Можливо, на деякі позиції меню націнка є надто високою, і її можна дещо знизити без суттєвої втрати маржинальності. Також варто проаналізувати ціни конкурентів на аналогічні страви. Якщо в «Легенді Ю» ціни істотно вищі, це може відштовхувати потенційних гостей.

За результатами аналізу доцільно скоригувати ціни на страви в бік зниження. Звісно, різке зменшення цін може негативно вплинути на сприйняття закладу та його позиціонування. Тому коригування має бути помірним та поступовим.

Ще один шлях оптимізації цінової політики – запровадження гнучкої системи цін залежно від різних факторів. Наприклад, в обідній час у будні дні можна пропонувати спеціальне меню за зниженими цінами. Це приверне увагу офісних працівників та місцевих жителів, які шукають можливість швидко та бюджетно пообідати.

Також можна розробити систему знижок у вечірній час, коли завантаження ресторану зменшується. Наприклад, з 21:00 до 23:00 діє знижка 15% на все меню або на певні категорії страв та напоїв. Це стимулюватиме гостей відвідувати ресторан не лише в пікові години, але й у більш спокійний час.

Окремим напрямком є розширення асортименту страв у середньому ціновому сегменті. Зараз в меню «Легенди Ю» переважають досить дорогі страви, що звужує потенційну аудиторію закладу. Додавання до меню більшої кількості

страв за доступними цінами зробить ресторан привабливішим для ширшого кола гостей, зокрема для сімей з дітьми, студентів, людей з середнім рівнем доходу.

При цьому важливо зберегти високу якість та ексклюзивність страв. Доступні за ціною позиції мають бути такими ж смачними та привабливими, як і інші страви в меню. Адже якщо гість спробує бюджетну страву та залишиться незадоволеним її смаком чи подачею, він навряд чи повернеться до ресторану знову.

Безумовно, всі зміни в ціновій політиці мають супроводжуватися відповідною комунікацією з гостями. Інформацію про нові ціни, акції та знижки потрібно розміщувати на сайті, в соцмережах, в меню закладу. Офіціанти мають бути готові пояснити гостям суть нових цінових пропозицій та порадити найвигідніші варіанти.

Оптимізація цінової політики дозволить ресторану «Легенда Ю» зробити свої послуги більш доступними для цільової аудиторії, що в перспективі призведе до збільшення кількості гостей, зростання середнього чеку та, відповідно, виручки закладу.

3. Вдосконалення роботи сайту та активності у соціальних мережах.

В сучасному світі мати якісне представництво в мережі Інтернет – обов’язкова умова успішної роботи будь-якого ресторану. Сайт та сторінки в соцмережах – це перше, з чим знайомляться потенційні гості, шукаючи інформацію про заклад. Тому так важливо, щоб ці ресурси були інформативними, зручними та привабливими.

Першочерговим завданням для «Легенди Ю» є повне оновлення сайту. Перш за все, необхідно виправити всі наявні помилки в текстах, некоректні переклади. Текстовий контент має бути грамотним, стилістично витриманим та зрозумілим для користувачів. Далі варто попрацювати над дизайном та навігацією сайту. Він має бути візуально привабливим, але при цьому лаконічним та інтуїтивно зрозумілим. Потрібно забезпечити зручну структуру рубрик та підрубрик, щоб користувач міг легко знайти потрібну інформацію.

Особливу увагу слід приділити візуальному контенту. На сайті обов’язково мають бути присутні якісні, професійні фотографії інтер’єру ресторану, страв з

меню, процесу приготування. Також доцільно додати відеоматеріали – короткі ролики про заклад, його концепцію та команду. Все це допоможе потенційним гостям скласти максимально повне враження про ресторан ще до його відвідування.

Окрім фото та відео, важливо доповнити сайт повними та корисними текстовими описами. В розділі «Меню» кожна страва має супроводжуватися не лише привабливим фото, але й докладним описом інгредієнтів, способу приготування. Також в картці страви варто вказувати її вагу та харчову цінність – ця інформація важлива для гостей, які дотримуються певних дієт або мають обмеження в харчуванні.

Після оновлення сайту важливо потурбуватися про його просування в пошукових системах. Для цього необхідно провести SEO-оптимізацію – підібрати ключові слова, оптимізувати тексти та мета-теги, забезпечити наявність якісних зворотних посилань. Ці заходи допоможуть сайту піднятися на вищі позиції у видачі Google за релевантними запитами, що збільшить його відвідуваність та приверне нових гостей.

Паралельно з роботою над сайтом необхідно активізувати присутність ресторану в соціальних мережах. Facebook та Instagram – найбільш ефективні майданчики для взаємодії з аудиторією, тому ресторанному господарству також пропонується створити сторінку в Facebook, яку буде вести той же співробітник, який відповідальний за Instagram. На сторінках «Легенди Ю» має регулярно з’являтися новий контент – дописи про новинки меню, акції та спеціальні пропозиції, анонси майбутніх заходів, цікаві факти про ресторан та його команду.

Розглянемо можливі витрати на впровадження запропонованих заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Структура видатків на запропоновані заходи

№	Стаття видатків	Сума, грн
1	2	3
1	Маркетингове дослідження цінової політики	25 000
2	Удосконалення сайту	6 000

Продовження табл. 3.2

1	2	3
3	SEO-оптимізація	20 000
4	Таргетинг	12 000
5	Сезонні знижки та акції[1]	184 800
6	Музичні вечори	35 000
Всього		282 800

Джерело: складено автором на основі [40, 41, 42]

[1] – при умові, якщо ресторан буде пропонувати знижку 20% на обіди в будні дні з 12:00 до 16:00 протягом низького сезону (5 місяців). Якщо середній чек обіду становить 1400 грн, а в середньому в цей час обслуговується 30 гостей в день, то сума знижки складе: 1400 * 0,2 * 30 * 22 (середня кількість робочих днів у місяці) * 5 = 184 800 грн.

Загальні витрати на запропоновані заходи складають 282 800 грн. Тепер розрахуємо потенційний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.3

Ймовірний економічний ефект після впровадження заходів

Показник	Згладжування сезонності	Оптимізація цінової політики	Вдосконалення роботи сайту та активності у соціальних мережах
Витрати	219 800	25 000	38 000
Економічний ефект	150 000	131 180	98 385
Рентабельність заходів	-46,53	80,94	61,38

Джерело: складено автором

Як бачимо, завеликі витрати на згладжування сезонності роблять цей захід не рентабельним. Порахуємо загальну суму економічного ефекту та рентабельності.

$$ЕФ_{заг} = 150\,000 + 131\,180 + 98\,385 = 379\,565 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

$$В_{заг} = 219\,800 + 25\,000 + 38\,000 = 282\,800 \text{ грн.} \quad (3.2)$$

$$R = \frac{379\,565 - 282\,800}{282\,800} * 100\% = 34{,}22\%$$

Виходячи з розрахунку загальної рентабельності заходів, що дорівнює 34,22%, можна зробити висновок, що в комплексі запропоновані заходи варто

впроваджувати, це дасть позитивний ефект на підвищення прибутковості ресторанного підприємства «Легенда Ю».

Висновки до 3 розділу

Аналіз показав, що маркетинговий напрямок має значний потенціал для поліпшення результатів діяльності закладу. Комплексний підхід з використанням різноманітних інструментів для дослідження ринку, комунікації з аудиторією, стимулювання збуту, оптимізації цінової політики здатний забезпечити зростання ключових показників – виручки, прибутку, рівня завантаження, лояльності гостей.

На основі попереднього аналізу сформовано конкретні рекомендації маркетингового спрямування. Серед них – розробка спеціальних програм для згладжування сезонності (сезонні акції, знижки, тематичні заходи), оптимізація цінової політики через запровадження більш гнучкої системи цін, вдосконалення роботи сайту та активності у соціальних мережах. Реалізація цих заходів дозволить ресторану краще розуміти та задовольняти потреби цільової аудиторії, адаптуватися до мінливого ринкового середовища.

Розглянуто оцінки ефективності роботи ресторану з боку ключових стейкхолдерів: споживачів та співробітників. Аналіз відгуків клієнтів свідчить, що загалом вони позитивно оцінюють атмосферу закладу, якість кухні та рівень обслуговування. При цьому виявлено й окремі зони для вдосконалення, над якими варто працювати для підвищення лояльності гостей. Результати анкетування персоналу також демонструють загальну позитивну оцінку ефективності роботи «Легенди Ю», але й вказують на певні проблемні аспекти в системі мотивації, навчанні персоналу, організації роботи в пікові години.

На основі всіх зібраних даних розроблено комплекс конкретних заходів з підвищення ефективності функціонування ресторану. Окрім маркетингових ініціатив, він включає згладжування сезонності. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке підтвердило їх потенційну ефективність та доцільність впровадження. Загальний економічний ефект від впровадження заходів складає 379 565 грн., а рентабельність – 34,22%.

Загалом, комплексний підхід до розробки рекомендацій з урахуванням специфіки закладу, думок ключових стейкхолдерів та попереднього аналізу дозволив сформувати обґрунтовану програму дій для ресторану «Легенда Ю». Її послідовна реалізація здатна забезпечити зростання ключових показників ефективності, зміцнення конкурентних позицій та створення основи для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження з розроблення заходів щодо підвищення ефективності функціонування закладу ресторанного господарства «Легенда Ю» дозволяє зробити наступні висновки.

1. Ресторанна галузь України має значний потенціал для розвитку та відіграє важливу роль в економіці країни. Незважаючи на виклики, пов’язані з пандемією COVID-19 та російсько-українською війною, ресторанний ринок демонструє ознаки відновлення та поступового зростання. У другій половині 2023 року спостерігалося збільшення виручки закладів ресторанного господарства порівняно з аналогічним періодом 2022 року в різних сегментах ринку: ресторани (+37%), кав’ярні (+31%), кафе (+26%), бари (+28%), пекарні (+22%), фастфуд (+27%) та кальянні (+28%).

Водночас, ресторанна індустрія зіткнулася з рядом викликів, таких як залучення та утримання персоналу, підтримка цінової політики в умовах зростання витрат, пошук мотивації для роботи та проходження перевірок.

2. Ефективність функціонування ресторанів залежить від низки зовнішніх та внутрішніх чинників, серед яких економічна ситуація в країні, купівельна спроможність населення, конкурентне середовище, якість послуг, маркетингова та цінова політика закладів, ефективність управління персоналом.

3. Використання сучасних інструментів маркетингу відіграє ключову роль у підвищенні ефективності діяльності закладів ресторанного господарства. В умовах зростаючої конкуренції та мінливих вподобань споживачів, ресторанам необхідно адаптувати свої маркетингові стратегії, використовуючи інноваційні підходи та цифрові технології. Серед найбільш ефективних маркетингових інструментів виділяють активну присутність у соціальних мережах, нейромаркетинг, email-маркетинг, локальне SEO, інтеграцію онлайн-замовлень та доставки. Ці інструменти дозволяють ресторанам залучати нових клієнтів, підвищувати лояльність існуючих, покращувати комунікацію з цільовою аудиторією та зміцнювати свій бренд.

4. Успішне функціонування ресторану значною мірою залежить від грамотно розробленої маркетингової стратегії, вдалого позиціонування на ринку, оптимального вибору місця розташування, концепції та формату закладу. Врахування конкурентного середовища, характеристик території, потенційної цільової аудиторії та особливостей приміщення дозволяє визначити ключові параметри ресторану, такі як цінова категорія, тип кухні, особливості інтер'єру та рівень обслуговування.

5. Загальна характеристика закладу показала, що ресторан позиціонує себе як національний український ресторан і база відпочинку, який поєднує функції як індивідуального харчування, так і бенкетного обслуговування. Концепція ресторану базується на традиційному українському стилі в інтер'єрі та меню, створюючи неповторний етнічний колорит. Аналіз меню виявив широкий асортимент страв української та європейської кухні, як традиційних, так і авторських, за демократичними цінами.

6. Дослідження організаційної структури ресторану показало її оптимальність для закладу такого типу. Вона включає три основні підрозділи: виробничу службу на чолі з шеф-кухарем, зальну службу на чолі з метрдотелем та адміністративно-господарську службу на чолі з адміністратором. Персонал ресторану має належну професійну кваліфікацію, проте його кількість та графік роботи суттєво залежать від сезонності. Влітку залучається додатковий персонал для обслуговування літніх майданчиків. Система мотивації поєднує матеріальні стимули (гідна оплата, премії) з нематеріальними (визнання, розвиток, комфортні умови).

7. Аналіз діяльності ресторану «Легенда Ю» виявив як сильні сторони закладу (унікальна концепція, широкий асортимент, кваліфікований персонал), так і резерви для підвищення ефективності (згладжування сезонності, оптимізація цінової та маркетингової політики).

Дослідження рівня завантаження показало суттєві сезонні коливання з найнижчими показниками взимку (17-23%) та найвищими влітку (71-77%). Аналіз доходів виявив зниження виручки у 2023 році на 20% порівняно з попереднім

роком, що пов’язано зі зменшенням швидкості оборотності столів та середнього чеку.

8. Аналіз маркетингової діяльності виявив наявність у ресторану сайту та сторінок у соцмережах, проте їх наповнення потребує вдосконалення. Загалом маркетингова політика має потенціал, але вимагає активізації роботи над контентом, відгуками, просуванням в інтернеті.

На основі оцінки ефективності роботи ресторану з боку споживачів та співробітників, яка загалом є позитивною, та з урахуванням результатів комплексного аналізу діяльності, розроблено програму заходів з підвищення ефективності функціонування закладу. Вона включає розробку спеціальних маркетингових програм для згладжування сезонності, оптимізацію цінової політики, вдосконалення роботи сайту та активності в соціальних мережах, навчання персоналу.

9. Розроблена програма дій здатна забезпечити зростання ключових показників ефективності ресторану «Легенда Ю», зміцнення його конкурентних позицій та створення основи для сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить покращити фінансово-економічні результати, рівень задоволеності гостей та персоналу.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх потенційну ефективність та доцільність впровадження. Загальний економічний ефект від реалізації програми складає 379 565 грн., а рентабельність – 34,22%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Завадинська О. Ю., Кінчур А. А., Деревицький Є. В. Сучасні тенденції впровадження інноваційних форм обслуговування в закладах ресторанного господарства. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 25. С. 54–59.

2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 15.03.2024).

3. Ресторанний бізнес під час війни: де найбільш інтенсивно відкриваються нові заклади. *24 бізнес*. URL: https://24tv.ua/business/restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-vidkrittya-restoraniv-ukrayini_n2151721 (дата звернення: 15.03.2024).

4. Балацька Н. Ю., Калєнік К. В., Скриннік В. І. Тенденції розвитку та стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2022. Випуск 13. С. 62-71.

5. Обсяг ресторанного ринку в Україні у 2021 році. *Ресторанний консалтинг*. URL: https://restaurant-consulting.com.ua/uk/obsjag-restorannogo-rinku-v-ukraini-u-2021-roci (дата звернення: 15.03.2024).

6. Ресторанний ринок у 2023 році – зміни та підсумки. URL: https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/ (дата звернення: 15.03.2024).

7. Виручка закладів громадського харчування України у другій половині 2023 року зросла на 30%, - дослідження. *Delo*. URL: https://delo.ua/business/virucka-zakladiv-gromadskogo-xarcuvannya-ukrayini-u-drugii-polovini-2023-roku-zrosla-na-30-doslidzennya-428273/ (дата звернення: 15.03.2024).

8. Жегус О.В., Михайлова М.В. Аналіз та прогнозування розвитку ринку ресторанних послуг в Харкові та Харківській області. *Маркетинг в Україні*. 2014. № 1-2. С. 54-61.

9. Малиновська О. Ю. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Географія та туризм*. 2014. Вип. 28. С. 125-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2014_28_20 (дата звернення: 26.03.2024).

10. Михайлова М.В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 215-219.

11. Жегус О.В., Михайлова М.В. Особливості комплексу маркетингу підприємств ресторанного господарства. VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (Полтава, 2 квітня 2015). Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації. 2015. С. 205-209.

12. Гаврилюк С. Особливості ресторанного маркетингу в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2017. Вип. 48. С. 175–183.

13. Lima, M. M., Mainardes, E., & Cavalcanti, A. L. (2019). Influence of social media on restaurant consumers: A case study of Crab island restaurant. Journal of Foodservice Business Research, 22(5), 413–432. doi:10.1080/15378020.2019.1631657

14. Sashi, C. M., Brynildsen, G., & Bilgihan, A. (2019). Social media, customer engagement and advocacy: An empirical investigation using Twitter data for quick service restaurants. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(3), 1247–1272. doi:10.1108/IJCHM-02-2018-0108

15. Li, J., Kim, W. G., & Choi, H. M. (2021). Effectiveness of social media marketing on enhancing performance: Evidence from a casual-dining restaurant setting. Tourism Economics, 27(1), 3–22. doi:10.1177/1354816619867807

16. Mao, Z., Li, D., Yang, Y., Fu, X., & Yang, W. (2020). Chinese DMOs' engagement on global social media: Examining post-related factors. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 25(3), 274–285. doi :10.1080/10941665.2019.1708759

17. Leung, F. F., Gu, F. F., & Palmatier, R. W. (2022). Online influencer marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 1–26.

18. Al-Abdallah, G. M., Dandis, A., & Al Haj Eid, M. B. (2022). The impact of Instagram utilization on brand management: An empirical study on the restaurants sector in Beirut. Journal of Foodservice Business Research, 1–33. doi:10.1080/15378020.2022.2083910

19. Talukder, M. B., & Bhuiyan, M. L. (2020). An assessment of the roles of the social network in the development of the Tourism Industry in Bangladesh.

International Journalof Business, Law, and Education, 2(3), 85–93. doi:10.56442/ijble.v2i3.21

20. Tamer, A., & Hussein, M. (2020). The Impact of Digitization on Advertising Effectiveness. Management Studies and Economic Systems, 5(3/4), 117–126. doi:10.12816/0059075

21. Федорова К. SMM для ресторана – Просування ресторанного бізнесу у соцмережах. URL: https://joinposter.com/ua/post/smm-dlya-restoranu (дата звернення: 26.03.2024).

22. Завадинська О. Ю. Інноваційні маркетингові методи підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/328059713_INNOVACIJNI_MARKETINGOVI_METODIKI_PIDVISENNA_LOALNOSTI_SPOZIVACIV_POSLUG_SFERI_RESTORANNOGO_BIZNESU (дата звернення: 26.03.2024).

23. Bonfanti, A., Vigolo, V., & Yfantidou, G. (2021). The impact of the Covid-19 pandemic on customer experience design: The hotel managers' perspective. International Journal of Hospitality Management, 94, 102871. doi:10.1016/j.ijhm.2021.102871 PMID:34866744

24. Tranberg, M., Bech, B. H., Blaakær, J., Jensen, J. S., Svanholm, H., & Andersen, B. (2018). Preventing cervical cancer using HPV self-sampling: Direct mailing of test-kits increases screening participation more than timely opt-in procedures-a randomized controlled trial. BMC Cancer, 18(1), 1–11. doi:10.1186/ s12885-018-4165-4 PMID:29523108

25. Vo, N. N. Y., Liu, S., Li, X., & Xu, G. (2021). Leveraging unstructured call log data for customer churn prediction. Knowledge-Based Systems, 212, 106586. doi:10.1016/j.knosys.2020.106586

26. Akulshina, S. (2020). Developing and implementing a strategic social media content plan for a local restaurant. Academic Press.

27. Setiaboedi, A. P., Sari, H., & Prihartono, B. (2018). Conceptual model for online marketing strategy to success in the survival phase of small firms. Proceedings of the International COnference on Industrial Engineering and Operations Management, 1877.

28. Wiideman, S. (2021). Scaling search engine visibility for franchises: A guide for multi-location brands. Journal of Digital & Social Media Marketing, 9(1), 22–31.

29. Traynor, M., Bernard, S., Moreo, A., & O'Neill, S. (2022). Investigating the emergence of third-party online food delivery in the US restaurant industry: A grounded theory approach. International Journal of Hospitality Management, 107, 103299. doi:10.1016/j.ijhm.2022.103299

30. Presswood, A. L. (2019). Food Blogs, Postfeminism, and the Communication of Expertise: Digital Domestics. Lexington Books.

31. Олійний О., Сапельнікова Н., Тонких О. Сучасні тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг. *Економіка*. 2021. Actual problems of economics, №2. С. 40–46.

32. K.M.Ibodov. Marketing in restaurant business. Textbook. Tashkent. T :, "ECONOMY-FINANCE" publishing house, 2020. 387 pages.

33. K.M.Ibodov. Marketing research. Study guide. Tashkent. T :, "ECONOMY-FINANCE" publishing house, 2020. 268 pages.

34. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія/ за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

35. Сватюк О.Р. Організаційні форми управління громадським харчуванням у системі споживчої кооперації України. Вісник ДУ «Львівська політехніка» *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2000. № 384. С. 309–314.

36. Смагіна І.М. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу : підручник. Київ : Знання. 2011. 215 с.

37. Офіційний сайт компанії. *LegendaU*. URL: https://www.legendau.com/ (дата звернення: 15.02.2024).

38. Офіційна сторінка ресторану в *Instagram*. URL: https://www.instagram.com/legenda_u?igsh=MWJtcGxzOWQxdGVjOQ%3D%3D (дата звернення: 15.02.2024).

39. ФОП Табак Ю.Ю. *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/25890095/ (дата звернення: 15.02.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Шаблон анкети-опитування співробітників

№ питання	Питання	Варіанти відповідей
1	Як давно Ви працюєте в ресторані «Легенда Ю»?	• менше 6 місяців • від 6 місяців до 1 року • від 1 до 3 років • більше 3 років
2	В якому підрозділі Ви працюєте?	• кухня • зал • адміністративний відділ • господарська служба
3	Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?	• так, повністю задоволений(а) • скоріше задоволений(а) • скоріше незадоволений(а) • зовсім незадоволений(а)
4	Чи вважаєте Ви систему мотивації персоналу в ресторані ефективною?	• так • ні • важко відповісти
5	Як би Ви оцінили рівень організації роботи в ресторані за 5-бальною шкалою? 1 - дуже низький, 5 - дуже високий	• 1 • 2 • 3 • 4 • 5
6	Чи достатньо, на Вашу думку, ресторан забезпечений необхідним обладнанням та інвентарем?	• так, всього достатньо • в цілому достатньо, але є певні недоліки • ні, є суттєві проблеми з оснащенням
7	Як би Ви оцінили атмосферу в колективі?	• дружня, комфортна • нейтральна • напружена, некомфортна
8	Чи проводиться в ресторані навчання та підвищення кваліфікації персоналу?	• так, регулярно • періодично • ні, навчання не проводиться
9	Як Ви вважаєте, чи ефективно ресторан працює в періоди пікових навантажень?	• так, персонал справляється • не завжди, бувають складнощі • ні, виникають серйозні проблеми
10	Чи хотіли б Ви продовжувати працювати в ресторані «Легенда Ю» в довгостроковій перспективі?	• так • ні • важко відповісти
11	Які аспекти роботи ресторану, на Вашу думку, потребують першочергового покращення?	Відкрите питання
12	Інші Ваші коментарі та пропозиції:	