

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ Давиденко І.В.
“ ____ ” _____ 2024 р.

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

за темою:

«Шляхи підвищення ефективності функціонування підприємств
ресторанного господарства (на прикладі ресторану «Avenue 25»)»

Виконавець

студентка факультету міжнародної економіки

Колчаг Катерина Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Нечева Наталя Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

Колчаг К.І. «Шляхи підвищення ефективності функціонування підприємств ресторанного господарства (на прикладі ресторану «Avenue 25»)»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справи».

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено основи ефективного функціонування підприємств ресторанного господарства, розглянуто поняття та критерії якості та ефективного обслуговування на підприємствах ресторанного господарства.

Охарактеризовано організаційно-економічну характеристику ресторану «Avenue 25», проведено аналіз організації обслуговування в ресторані «Avenue 25», оцінено якість обслуговування гостей як фактору ефективності функціонування ресторану «Avenue 25».

Розроблено заходи з підвищення якості обслуговування як фактору ефективності функціонування ресторану «Avenue 25», запропоновано мотиваційні заходи, як фактор ефективності роботи ресторану «Avenue 25».

Ключові слова: підприємство ресторанного господарства, ресторан, ефективність, ресторанні послуги, ефективність функціонування ресторану.

ANNOTATION

Kolchag K.I. "Ways to Improve the Efficiency of Restaurant Enterprises (on the Example of Avenue 25 Restaurant)"

Qualifying work for the bachelor's degree in the specialty 241 "Hotel and Restaurant Business" according to the educational program "Economics and Organization of Hotel and Restaurant Business".

Odessa National Economic University. - Odesa, 2024.

The qualifying work explores the basics of efficient functioning of restaurant enterprises, considers the concepts and criteria of quality and efficient service in restaurant enterprises.

The organizational-economic characteristics of the Avenue 25 restaurant are described, an analysis of the service organization in the Avenue 25 restaurant is conducted, and the quality of guest service as a factor of the restaurant's functioning efficiency is evaluated.

Measures to improve the quality of service as a factor of the restaurant's functioning efficiency are developed, motivational measures are proposed as a factor of the Avenue 25 restaurant's efficiency.

Keywords: restaurant enterprise, restaurant, efficiency, restaurant services, restaurant functioning efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	7
1.1. Дослідження основ ефективного функціонування підприємств ресторанного господарства.....	7
1.2. Поняття та критерії якості та ефективного обслуговування на підприємствах ресторанного господарства.....	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «AVENUE 25».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Avenue 25»	25
2.2. Аналіз організації обслуговування в ресторані «Avenue 25».....	41
2.3. Оцінка якості обслуговування гостей як фактору ефективності функціонування ресторану «Avenue 25».....	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «AVENUE 25».....	60
3.1. Розробка заходів з підвищення якості обслуговування як фактору ефективності функціонування ресторану «Avenue 25».....	60
3.2. Мотиваційні заходи, як фактор ефективності роботи ресторану «Avenue 25».....	68
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанне господарство є однією з найбільш динамічних і конкурентноспроможних галузей в сучасному бізнес-світі. З урахуванням зростання культурного різноманіття, змін у споживчих уподобаннях та впровадження технологічних інновацій, підприємства ресторанного сектору постійно змушені пристосовуватися до нових викликів. В умовах постійної конкуренції та змінних уподобань споживачів, підприємствам ресторанного господарства постійно доводиться шукати способи підвищення ефективності свого функціонування.

Однією з ключових проблем, з якими стикаються ресторани підприємства, є забезпечення якості обслуговування та страв. Висока конкуренція змушує підприємства шукати шляхи покращення якості страв, їхньої приготування та сервісу, щоб залучати та утримувати клієнтів. Це включає в себе не лише розробку кулінарних концепцій, але й вдосконалення системи логістики та управління постачанням, щоб забезпечити своєчасність та якість продуктів.

Далі, ефективне управління персоналом відіграє важливу роль у успішному функціонуванні ресторанного бізнесу. Настановлення ефективних систем найму, навчання та мотивації працівників дозволяє забезпечити якісне обслуговування, підвищити продуктивність та знизити текучість персоналу. Крім того, впровадження інноваційних технологій в управління та обслуговування може значно підвищити ефективність ресторанного бізнесу. Від використання POS-систем та онлайн-бронювань столиків до аналітики даних щодо уподобань клієнтів - технології можуть допомогти в оптимізації процесів та прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Не можна забувати також про збалансований підхід до фінансового управління та контролю витрат. Ефективне бюджетування, контроль над запасами та оптимізація витрат дозволяють забезпечити стійкість фінансового стану підприємства та максимізувати його прибутковість.

Отже, дослідження шляхів підвищення ефективності функціонування підприємств ресторанного господарства є надзвичайно актуальним у сучасних умовах. Враховуючи постійні зміни у вимогах ринку та технологічний прогрес, ресторанам необхідно постійно вдосконалювати свої підходи до управління та обслуговування, щоб забезпечити свій успіх і конкурентоспроможність.

Проблемами підвищення ефективності функціонування підприємств ресторанного господарства займалися такі вчені як Мальська М.П., Пандяк І.Г., Єгупова І.М., Архіпов В.В. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів підвищення ефективності функціонування підприємств ресторанного господарства.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у можливості застосування її результатів і рекомендацій для аналізу підвищення ефективності функціонування підприємств ресторанного господарства. У відповідності з поставленою метою в даній роботі вирішуються наступні **завдання**:

- дослідити основи ефективного функціонування підприємств ресторанного господарства;
- розглянути поняття та критерії якості та ефективного обслуговування на підприємствах ресторанного господарства;
- надати організаційно-економічну характеристику ресторану «Avenue 25»;
- проаналізувати організацію обслуговування в ресторані «Avenue 25»;
- оцінити якість обслуговування гостей як фактору ефективності функціонування ресторану «Avenue 25»;
- розробити заходи з підвищення якості обслуговування як фактору ефективності функціонування ресторану «Avenue 25»;
- запропонувати мотиваційні заходи, як фактор ефективності роботи ресторану «Avenue 25».

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності функціонування підприємств ресторанного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних питань підвищення ефективності функціонування ресторану «Avenue 25».

Теоретико-методологічну основу. Теоретична та методологічна основа даної роботи була побудована на основі концептуального апарату, теоретичних положень та наукових принципів, розроблених науковцями з України та з-за кордону в галузі управління підприємством готельного господарства, та персоналом, зокрема. Для формування нормативно-правової та інформаційно-емпіричної бази дослідження використовувалися нормативно-законодавчі акти, статистичні матеріали, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, а також результати власних досліджень.

Методи дослідження. Основний методологічний підхід у кваліфікаційній роботі - це системно-структурний підхід, який дозволяє оптимально організувати дослідження для досягнення поставлених цілей. В цій роботі застосовані загальнонаукові методи, такі як порівняльний аналіз, функціональний аналіз, синтез, класифікація, статистичні групування, індукція, дедукція та інші.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднуються 7 підрозділами, висновків, списку використаної літератури і додатків.

Публікації за темою кваліфікаційної роботи: За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра опубліковано тези:

1. Колчаг К.І. Критерії якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України». 10 квітня 2024 р., м Одеса.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Дослідження основ ефективного функціонування підприємств ресторанного господарства

Галузь ресторанного господарства визначається наявністю підприємств, які об'єднують у собі унікальний підхід до організації виробництва та обслуговування клієнтів. Ця галузь відрізняється від інших завдяки єдинісному підходу до створення та утримання закладів, які спеціалізуються на задоволенні потреб споживачів. Ресторанна сфера включає різноманітні форми організації, які можуть розподілятися за типами та спеціалізацією. Це може бути представлено ресторанами швидкого харчування, вишуканими ресторанами з національною або регіональною кухнею, кафе зі специфічним асортиментом напоїв та закусок, а також закладами, які спеціалізуються на проведенні заходів або кейтерингу. Ця галузь не лише забезпечує харчування споживачів, але й створює унікальні враження через атмосферу та обслуговування. Ресторанне господарство є динамічним сегментом економіки, що вимагає постійного вдосконалення та відповідності сучасним тенденціям у гастрономічній сфері.

Організація ресторанного господарства включає в себе такі аспекти, як планування меню, закупівля продуктів, приготування їжі, обслуговування клієнтів та управління персоналом. Ця галузь створює робочі місця для кухарів, офіціантів, менеджерів та інших працівників, сприяє розвитку туризму та формує культурні та суспільні аспекти. Прибутковість галузі ресторанного господарства може залежати від багатьох факторів, таких як якість обслуговування, репутація закладу, локація, конкуренція та ефективне управління витратами. Багато людей витрачають частину свого бюджету на

придбання готової їжі або відвідування ресторанів, що робить цю галузь важливою для економічного розвитку.

Ресторанне господарство є комплексним сектором економіки, який об'єднує різні види діяльності пов'язані з харчовою сферою. Основні функції ресторанного господарства включають виробництво їжі, торгівлю, та організацію споживання:

- виробництво їжі (харчове виробництво): ця частина включає у себе готування та обробку продуктів, приготування страв, виробництво кондитерських виробів і т.д. Ресторанне господарство може мати свої власні кухні та кухарів для приготування їжі;

- продаж їжі (торгівля): ця функція включає в себе реалізацію приготованих страв та напоїв клієнтам. Це може відбуватися в ресторанах, кафе, закусочних, а також через забезпечення замовлень на винос або доставку;

- організація споживання їжі (організація дозвілля): ця функція включає в себе створення комфортного та приємного середовища для споживання їжі. Ресторани, кафе, бари надають не лише їжу, але і атмосферу, обслуговування, розваги та інші елементи, які роблять споживання їжі приємним і відпочивальним.

Важливо, щоб підприємства ресторанного господарства дотримувалися стандартів безпеки та якості їжі, а також забезпечували високий рівень обслуговування для задоволення потреб клієнтів.

Дослідження ефективності роботи ресторанного господарства вимагає системного підходу на всіх рівнях його ієрархії. Ключовим аспектом в цьому контексті є належна наявність повної та достовірної інформації. У контексті інтеграції України в європейське середовище, особливо цікавим є досвід надання статистичної інформації в Європейському союзі, який відкриває нові можливості для проведення аналізу на різних рівнях, включаючи мега- та макрорівні. На мегарівні, або великому масштабі, аналіз діяльності підприємства ресторанного господарства може включати в себе оцінку

загального впливу на економіку регіону, забезпечення робочих місць та взаємодію з іншими галузями. Такий погляд дозволяє зрозуміти важливість ресторанного бізнесу для економічного розвитку.

На макрорівні, або більш детальному рівні, аналіз може охоплювати ефективність управління ресурсами, якість обслуговування, аспекти сталого розвитку та співвідношення до вимог ринку. Важливою складовою є також розгляд питань безпеки харчових продуктів та дотримання стандартів якості. За допомогою інтеграції в європейське середовище Україна може взяти на озброєння передовий підхід до статистичного аналізу, адаптувавши його до власних потреб. Це надасть можливість отримувати детальну інформацію, що сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та сприяє ефективній роботі ресторанного господарства на різних рівнях його функціонування.

Підтримка ресторанного господарства на національному рівні може мати позитивний вплив на економіку через кілька механізмів. Давайте розглянемо деякі з них:

- Зростання кількості підприємств: підтримка може включати в себе сприяння виникненню нових ресторанів і кафе, що призведе до збільшення кількості підприємств у сфері ресторанного господарства. Це, в свою чергу, створить нові робочі місця, сприятиме підприємницькій активності та зростанню економіки;

- збільшення обсягів обороту: зростання кількості ресторанів і кафе призведе до збільшення обсягів обороту в цьому секторі. Це стимулюватиме роздрібний та оптовий сектори, такі як постачальники продуктів, технічне обладнання, послуги господарювання і т.д;

- створення робочих місць: ресторанний бізнес є великим роботодавцем, і збільшення кількості підприємств у цьому секторі призведе до створення нових робочих місць. Це покращить рівень зайнятості та зменшить безробіття;

- стимулювання інвестицій: зростання ресторанного господарства може привертати інвестиції в цей сектор. Інвестори можуть бачити його як перспективний та прибутковий бізнес, що дозволить прискорити розвиток галузі;

- розвиток туризму: якщо ресторанне господарство розвивається, це може сприяти розвитку туризму. Гості з інших країн та регіонів можуть бажати спробувати місцеву кухню та відвідати різноманітні ресторани, що також сприятиме зростанню економіки.

Ініціативи та підтримка з боку уряду, такі як податкові легшення, фінансова допомога, навчання підприємців можуть виявитися ефективними для стимулювання розвитку ресторанного господарства.

На основі проведеного аналізу були розроблені показники для оцінки ефективності ресторанного господарства з використанням різних рівнів ознак (див. рис. 1.1, 1.2.).

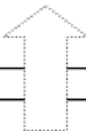
МЕГАРІВЕНЬ	
<u>Індикатори економічної ефективності:</u>	
– питома вага ВВП РГ країни у ВВП РГ ЄС – питома вага товарообороту РГ країни у товарообороті РГ ЄС; – порівняльна рентабельність РГ країни та середньої у ЄС;	
<u>Індикатори соціальної ефективності:</u>	
– питома вага закладів РГ країни у загальній кількості закладів РГ ЄС; – забезпеченість населення закладами та посадковими місцями в них відносно середньої у ЄС; – питома вага кількості зайнятих в РГ до кількості зайнятих в РГ ЄС; – середні витрати на одного найнятого в РГ у порівнянні з середніми витратами по ЄС	
МАКРО– , МЕЗО– рівні	
<u>Індикатори економічної ефективності:</u>	
– питома вага ВВП РГ у ВВП країни; – питома вага товарообороту РГ у загальному товарообороті країни; – рентабельність РГ країни; – питома вага податкових надходжень від РГ у сукупних податкових надходженнях країни; – середня продуктивність одного закладу ресторанного господарства; – середня продуктивність одного посадкового місця (середній товарооборот на одне посадкове місце)	
<u>Індикатори соціальної ефективності:</u>	
– частка споживання послуг РГ у доходах населення; – забезпеченість закладами РГ населення; – забезпеченість населення посадковими місцями у закладах РГ; – середнє споживання послуг РГ на особу; – питома вага зайнятих в РГ у загальній кількості зайнятих країни; – рівень середньої заробітної плати працівників, що зайняті у РГ країни	

Рис. 1.1. Показники для оцінки ефективності ресторанного господарства з використанням різних рівнів ознак (мега-, макро-, мезо- рівні)

Джерело: [4]

МІКРОРІВЕНЬ		
– рентабельність закладів РГ(економічна ефективність); – середній товарооборот посадкового місця закладу РГ(економічна ефективність); – оборотність посадкового місця (економічна та соціальна ефективність); – коефіцієнт ступеню фактичного заповнення посадкових місць (економічна та соціальна ефективність); – середній чек (економічна ефективність)		
НАНОРІВЕНЬ		
<u>Для власників:</u> – рентабельність закладу РГ (економічна ефективність); – самореалізація (соціальна ефективність) <u>Для найманих працівників:</u> – рівень заробітної плати (економічна ефективність); – соціальний захист (соціальна ефективність); – умови праці (соціальна ефективність) <u>Для споживачів:</u> – доступність, або питома вага витрат на послуги РГ в сукупному доході особи (економічна ефективність); – середньорічна кількість відвідування закладів РГ(соціальна ефективність); – рівень задоволеності (соціальна ефективність)		

Рис.1.2. Показники для оцінки ефективності ресторанного господарства з використанням різних рівнів ознак (макрорівень, нанорівень)

Джерело: [4]

Процеси створення ефективності в економічній системі ресторанного господарства взаємодіють між собою. Кожен рівень ієрархії впливає на наступний, як знизу вгору, так і вгору вниз, впливаючи прямо або опосередковано на інші складові системи. Важливо аналізувати показники оцінки ефективності ресторанного господарства в комплексі, щоб врахувати всі етапи його формування і виявити слабкі місця цієї системи. Насупроти процесів створення ефективності, оцінювання індикаторів ефективності ресторанного господарства за рівневою ознакою можна розглядати тільки з низу вгору, оскільки ми аналізуємо результат, який в цілому формується за рахунок окремих компонентів. При вивченні процесів формування ефективності ресторанного господарства визначаються причинно-наслідкові зв'язки. При аналізі показників важливо вчасно розпізнавати негативні тенденції.

Оцінка ефективності ресторанного господарства за рівневою ознакою починається з дрібниць, розглядаючи навіть найменші деталі. Важливо враховувати, що інтереси власників, працівників і споживачів не завжди збігаються. Наприклад, для споживача важливо отримати високоякісний продукт за доступну ціну і, можливо, відпочити в приємній атмосфері. З іншого боку, власники можуть прагнути максимізувати прибуток, а працівники можуть мати свої очікування та вимоги.

Розглядаючи ефективність на нанорівні, можна зосередитися на дрібних деталях, таких як якість інгредієнтів, ефективність обслуговування та відповідність стандартам. Водночас важливо збалансувати ці аспекти, щоб забезпечити зручство і задоволення для споживачів, ефективність та прибутковість для власників, а також задоволеність та мотивацію для працівників. Такий підхід дозволяє створити повноцінну систему оцінки, яка враховує всі сторони бізнесу та сприяє досягненню балансу між конфліктуючими інтересами. Персонал підприємств ресторанного господарства виявляють інтерес до отримання високої заробітної плати, належного соціального захисту, сприятливих умов праці та здорового психологічного клімату в колективі. Звичайно, для власника підприємства надзвичайно важливим є досягнення прибутку, але поряд із цим, часто він прагне отримувати моральне задоволення від підприємницької діяльності, знаходячи самореалізацію через успішне ведення ресторанного бізнесу.

Деякі підприємці визначають успішний бізнес не тільки за фінансовими показниками, але й за створеною атмосферою та високим рівнем надаваних послуг. Інші власники підкреслюють комплексний підхід, де іміджевий аспект виробництва стає пріоритетом над прибутковістю. Ресторанний бізнес у таких випадках може виступати не лише як засіб заробітку, але й як засіб досягнення соціальної ефективності, де задоволення клієнтів та створення особливого середовища мають пріоритет перед фінансовими вигодами. Такий підхід підкреслює важливість не лише прибутку, але і внеску у суспільство та формування позитивного іміджу.

Учасники взаємовідносин у ресторанному господарстві (різноманітні та мають власні цілі і інтереси. Ступінь задоволення цих інтересів визначає рівень соціально-економічної ефективності як окремого підприємства, так і галузі ресторанного бізнесу в цілому, а також може відігравати важливу роль у формуванні ефективності галузі на міжнародному рівні. Кожен учасник, починаючи від робітників та адміністраторів до постачальників і клієнтів, протягом взаємодії в ресторанному господарстві працює на досягнення своїх власних цілей і задоволення власних потреб. Це може включати в себе досягнення фінансових цілей, задоволення від виконання професійних обов'язків або навіть прагнення покращити якість обслуговування. Важливим елементом є також врахування взаємодії ресторанного господарства з економічним середовищем країни та світу. Рівень задоволення інтересів учасників може впливати на конкурентоспроможність підприємства на ринку, а також на загальний розвиток ресторанної галузі в цілому. Взаємодія в ресторанному господарстві є складним механізмом, де кожен учасник вносить свій вклад у формування соціально-економічної ефективності, яка визначає успіх окремих підприємств і впливає на стан галузі ресторанного господарства на рівні країни та світу.

На мікрорівні аналізується ефективність діяльності, звертаючи увагу на рентабельність як ключовий показник. Однак, окрім цього основного показника, враховуються й інші фактори, що безпосередньо впливають на формування рентабельності. Це дозволяє виявити потенційні резерви для підвищення ефективності, розглядаючи різноманітні аспекти, які можуть впливати на фінансові результати підприємств ресторанного господарства.

Один із ключових аспектів в оцінці ефективності ресторанного господарства включає в себе аналіз ряду показників, серед яких важливими є: середній товарообіг на одне посадкове місце у закладі ресторанного господарства; оборотність посадкового місця, що вказує на ефективність використання робочого місця протягом певного періоду; коефіцієнт ступеню фактичного заповнення посадкових місць, який свідчить про реальну

використаність доступного простору; та середній чек, який відображає середню суму коштів, яку витрачає кожен відвідувач. Ці показники є важливими елементами в оцінці ефективності ресторанного бізнесу і можуть служити орієнтирами для прийняття управлінських рішень та покращення загальної продуктивності закладу. Моніторинг та аналіз цих факторів дозволяють власникам та менеджменту ресторану зрозуміти, наскільки успішно вони використовують свої ресурси та як можна оптимізувати роботу закладу для досягнення більш високих показників ефективності.

Одним з ключових показників ефективності у галузі ресторанного бізнесу є маржинальний прибуток, який визначається як різниця між виручкою від продажу та витратами на виробництво. Варто зауважити, що, окрім загального фінансового успіху підприємства, маржинальний прибуток грає важливу роль у стратегічному плануванні та формуванні асортиментної політики закладу. Цей підхід дозволяє підприємству не лише оцінювати фінансовий результат своєї діяльності, але й акцентує увагу на тому, які саме продукти чи послуги приносять найвищий рівень прибутку. Таке узгоджене планування допомагає оптимізувати асортимент та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку ресторанного господарства. Маржинальний прибуток служить ефективним інструментом для управлінських рішень, допомагаючи вибирати стратегії, спрямовані на максимізацію прибутковості та оптимізацію витрат. Таким чином, цей підхід виявляється не лише індикатором ефективності, але й інструментом для формування успішної та конкурентоспроможної політики підприємства в сфері ресторанного господарства.

1.2. Поняття та критерії якості та ефективного обслуговування на підприємствах ресторанного господарства

У сучасних умовах успішного функціонування будь-якого ресторанного підприємства значущо впливає ефективність його діяльності та

стійкість на ринку. Ключовим фактором, який визначає цю ефективність, є рівень надання якісного обслуговування. Якість обслуговування стає першочерговим критерієм, на який звертає увагу клієнт, визначаючи імідж та репутацію ресторанного підприємства. Послуги визначають сприйняття клієнтами підприємства, що в свою чергу впливає на збільшення прибутку, рост та загальний успіх підприємства.

Якість обслуговування клієнта є ключовим елементом в оцінці успіху будь-якого підприємства у галузі ресторанного бізнесу. Забезпечення виробництва високоякісної продукції та швидкого та привітного обслуговування стає стратегічним фактором для досягнення додаткового прибутку. Такий підхід дозволяє підприємствам ресторанного господарства здобувати не лише фінансовий успіх, але і забезпечувати самофінансування для виробничого та соціального розвитку. Суттєвість високоякісного обслуговування споживача виявляється у його впливі на загальне сприйняття підприємства в громадськості. Споживачі оцінюють не лише смак і якість страв, але і враження від обслуговування. Швидкість та уважність персоналу, дружелюбність та готовність задовольнити потреби клієнта стають визначальними факторами у створенні позитивного іміджу підприємства. Здатність до надання виняткового обслуговування не лише забезпечує задоволення клієнтів, але й відкриває двері до різних можливостей. Клієнти, які відчують себе поважними та задоволеними, частіше стають постійними покупцями і рекомендують підприємство своїм знайомим.

Таким чином, інвестиції в якість обслуговування споживача не лише відзеркалюються в фінансовому успіху, а й сприяють розвитку позитивного іміджу, що є основою для самофінансування і подальшого соціального зростання підприємства у сучасному конкурентному середовищі.

В сучасному економічному дискурсі запропоновано різноманітні критерії для визначення якості обслуговування у сфері ресторанного господарства. Ці критерії включають в себе широкий спектр елементів та аспектів, що сприяють підвищенню рівня задоволення клієнтів та

ефективності підприємства загалом (див. рис. 1.3).

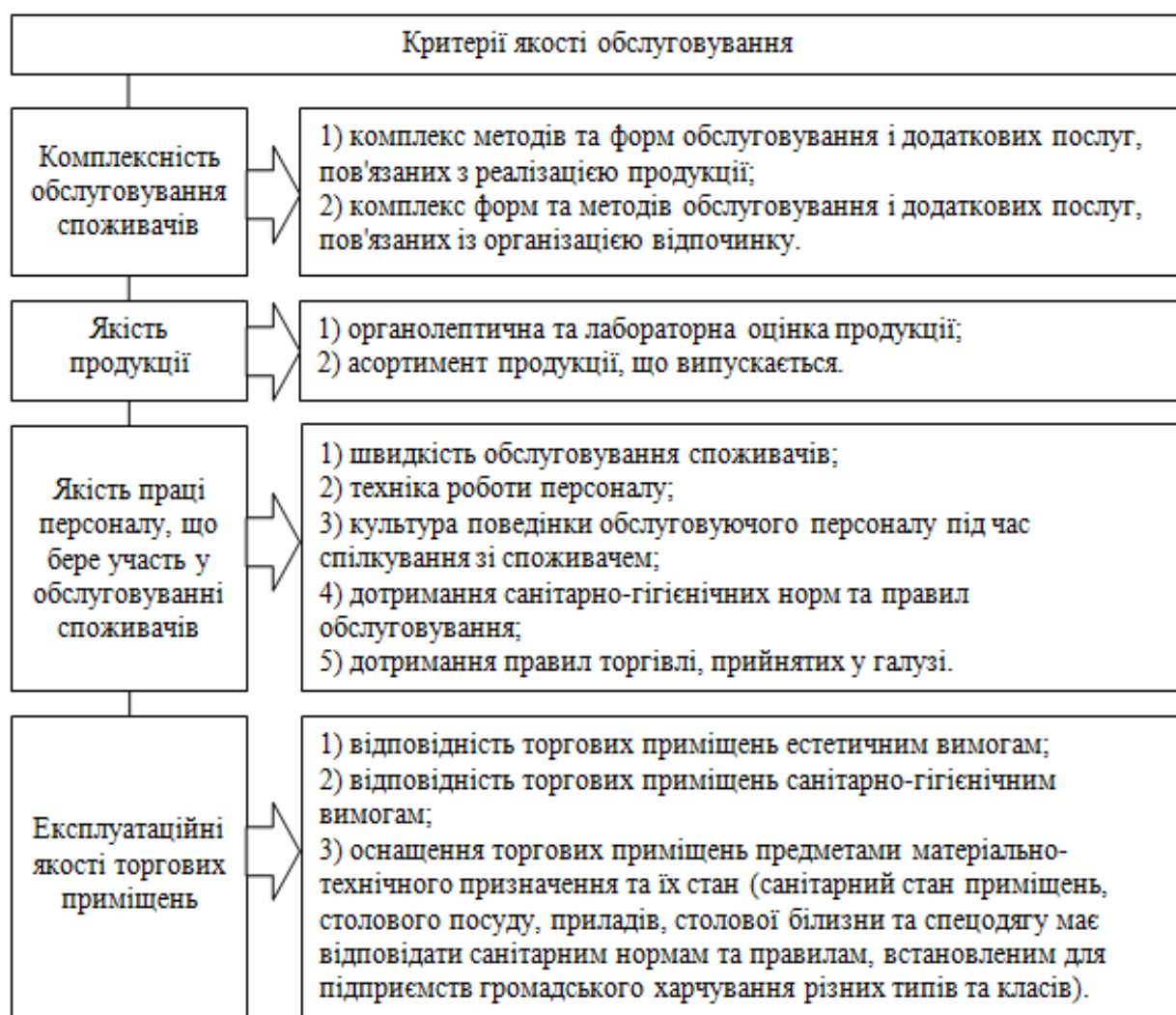


Рис. 1.3. Критерії якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства

Джерело: [5]

При розгляді наданих даних відзначається, що кожен показник якості обслуговування у ресторанному бізнесі включає в себе конкретні критерії, що подібні за їхніми характеристиками.

У зарубіжній практиці якість обслуговування на підприємствах ресторанного господарства визначається через ряд ключових критеріїв, які спрямовані на задоволення клієнтів та створення позитивного враження від відвідування закладу. Найважливіші з них включають:

- зовнішнє оформлення ресторанного закладу: перший вражаючий елемент, який впливає на клієнта, є зовнішній вигляд ресторану. Чистота, естетика і оригінальність екстер'єру грають важливу роль у привертанні уваги та створенні першого позитивного враження;

- зустріч гостей: професіоналізм і дружелюбність персоналу відіграють ключову роль у створенні атмосфери гостинності. Важливо, щоб гості почували себе вітають і цінними відразу після входу;

- оформлення ресторанного залу: внутрішнє оформлення ресторану, його дизайн і атмосфера впливають на комфорт та настрій відвідувачів. Стиль, оригінальність і чистота грають важливу роль у створенні приємного враження;

- виконання замовлень відвідувачів: швидкість та якість обслуговування, відповідність замовленням і уважне ставлення до особистих вимог клієнтів впливають на загальну задоволеність від візиту;

- рівень обслуговування: відповідальність персоналу, його готовність допомагати і створювати позитивний досвід для гостей є важливими компонентами високого рівня обслуговування;

- ціни: справедливість і відповідність цін сервісу та продукції якості, а також існування різних варіантів ціноутворення для різних категорій клієнтів також враховуються при оцінці якості обслуговування;

Врахування цих критеріїв сприяє створенню комплексного підходу до оцінки та підвищення якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства.

На основі зазначених критеріїв Д.М. Шехов визначає якість обслуговування на підприємствах ресторанного господарства наступним чином:

- ступінь доступності - визначає, наскільки легко та швидко клієнт може скористатися послугами ресторану. Це може включати доступність місць, режим роботи, швидкість обслуговування та інші аспекти;

- репутація закладу - репутація визначається оцінкою клієнтів, рейтингами, відгуками та загальною думкою громадськості щодо ресторану. Це може впливати на привабливість закладу для нових клієнтів;

- знання - оцінюється рівень фаховості персоналу щодо кулінарії, напоїв, вин та інших аспектів, пов'язаних із ресторанним бізнесом;

- надійність - споживачі можуть оцінювати стабільність та надійність обслуговування, включаючи точність замовлень, дотримання термінів та інші аспекти;

- безпека - важливим елементом є ступінь забезпечення безпеки для клієнтів та персоналу в ресторані;

- компетенція персоналу - оцінка рівня знань, навичок і професійної компетентності персоналу;

- рівень комунікації - взаємодія персоналу з клієнтами, ефективність комунікації при замовленні та обслуговуванні;

- ввічливість - сприйняття клієнтів як важливих гостей та їхніх потреб у ввічливий та дружелюбний спосіб;

- реакція співробітників - як швидко та ефективно персонал реагує на запитання, скарги або проблеми клієнтів;

- відчутні чинники - включає в себе атмосферу ресторану, дизайн інтер'єру, музику, освітлення та інші аспекти, які впливають на відчуття клієнта та його загальний враження від обслуговування.

Враховуючи ці критерії, ресторани можуть забезпечити високий стандарт обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Іншим підходом до визначення критеріїв якості обслуговування в галузі ресторанного бізнесу можна знайти в рис.1.4.. Таким чином, можна стверджувати, що висока якість обслуговування на ресторанних підприємствах включає у себе гармонійну координацію дій персоналу, спрямовану на створення комфорту для гостей і забезпечення їхнього задоволення від харчування, розваг та інших організованих подій.

Культура обслуговування є важливим елементом у сучасному ресторанному бізнесі і може значно впливати на задоволення клієнтів і їх враження від відвідування закладу. Культура обслуговування охоплює різні аспекти, такі як професіоналізм персоналу, ввічливість, увага до деталей, емпатія, ефективність і загальний стиль спілкування. Ось деякі ключові елементи культури обслуговування на ресторанному підприємстві:

- професіоналізм персоналу: персонал повинен мати необхідні навички і знання для ефективного виконання своїх обов'язків. Це може включати навички обслуговування столів, знання меню, уміння рекомендувати страви та напої, а також ефективність у вирішенні проблем;

- ввічливість і уважність: клієнти оцінюють ввічливе та уважне ставлення. Персонал повинен бути готовим відповісти на питання, надавати рекомендації і враховувати індивідуальні потреби кожного гостя;

- емпатія: персонал повинен бути чутливим до потреб та бажань клієнтів. Розуміння їхніх очікувань і вчасна реакція на їхні потреби можуть значно підвищити якість обслуговування;

- стандарти якості: визначення чітких стандартів обслуговування допомагає забезпечити єдність підходу до обслуговування в усіх частинах підприємства. Це може включати навчання персоналу, проведення тренінгів і визначення конкретних очікувань щодо якості обслуговування;

- ефективна комунікація: здатність ефективно спілкуватися з клієнтами і середнім персоналом є важливою для створення позитивного враження від обслуговування;

- неперервна оцінка і вдосконалення: постійна оцінка якості обслуговування та вживання заходів для вдосконалення є ключовими аспектами культури обслуговування.

Врахування цих аспектів допомагає підприємству ресторанного господарства створити приємне середовище для клієнтів і забезпечити їхню лояльність. Культура обслуговування у сфері ресторанного господарства розглядається як організаційна культура, що пов'язана з виконанням певних

правил та процедур обслуговування споживачів. Це підходить до загального розуміння культури обслуговування, яке визначається як сукупність відносин, цінностей, норм та стандартів, що визначають, яким чином люди взаємодіють у процесі надання та отримання послуг.



Рис. 1.4. Система критеріїв якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства

Джерело: [21]

Розглянемо більш детально систему критеріїв якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства:

- показник безпеки – (включає в себе оцінку рівня безпеки як для гостей, так і для персоналу ресторану; забезпечення відповідності всім стандартам і правилам щодо пожежної безпеки, електробезпеки та санітарних норм; тренування персоналу щодо дій в екстрених ситуаціях);

- показник надійності – (визначається якістю і консистентністю обслуговування; забезпечення постійної наявності необхідних продуктів та інгредієнтів; мінімізація часу очікування замовлень і обробка замовлень без помилок);

- показник матеріального середовища торгового залу – (включає в себе стан та ергономіку меблів, декору, освітлення і загального дизайну; забезпечення чистоти та порядку; врахування комфорту гостей, включаючи належне розташування столів і зон для відпочинку);

- показник професійного рівня персоналу – (визначається навичками, досвідом та ефективністю роботи персоналу; надання високого рівня обслуговування і врахування індивідуальних потреб гостей; професійна комунікація та вміння вирішувати конфліктні ситуації);

- показник інформативності – (врахування чіткості та повноти інформації щодо меню, акцій, знижок та інших пропозицій; забезпечення можливості отримання додаткової інформації від персоналу);

- показник нематеріального середовища торгового залу – (включає в себе атмосферу, настрій і загальний комфорт для гостей; розробка приємного музичного супроводу, запахів та інших деталей для створення позитивного враження; забезпечення естетичного задоволення від відвідування ресторану).

Ці показники є важливими для створення повноцінного та задовільного досвіду для гостей та сприяють позитивному іміджу ресторану. Ефективна реалізація цих критеріїв може позитивно впливати на репутацію та успішність підприємства ресторанного господарства. Для кожного закладу ресторанного господарства може бути визначена унікальна корпоративна культура обслуговування, що формується на основі критеріїв, наведених на рисунку 1.5. Культура обслуговування на підприємствах ресторанного господарства є важливим елементом успіху, оскільки вона визначає взаємовідносини між персоналом і відвідувачами, вносячи важливий внесок у створення неповторного та неперевершеного гастрономічного досвіду. Ця

культура не обмежується лише якістю приготовлених страв; вона охоплює в собі атмосферу, яку створюють співробітники закладу, їхні вміння та володіння навичками обслуговування.



Рис.1.5. Критерії культури обслуговування на підприємствах ресторанного господарства

Джерело: [28]

Сутність культури обслуговування полягає в умінні персоналу створювати приємне та комфортне оточення для гостей. Це охоплює не лише ефективність обслуговування, але й вміння відчувати потреби кожного відвідувача, надати індивідуальний підхід та відповісти на їхні очікування. Високий рівень взаєморозуміння та уваги до деталей дозволяє перетворити звичайний обід чи вечерю в незабутнє подію. Ключовим елементом культури обслуговування є також здатність співробітників ресторану ефективно спілкуватися та вирішувати будь-які можливі конфлікти чи непорозуміння. Професійний та доброзичливий підхід сприяє позитивному сприйняттю закладу та забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів. Взаємодія між

персоналом і гостями створює атмосферу взаємоповаги та підтримки, що є не менш важливим, ніж самі страви на меню. Вона робить відвідування ресторану не просто призначеним для прийому їжі, але й для насолоди від її споживання, відчуття тепла та гостинності.

Отже, у сфері ресторанного бізнесу великий акцент робиться на створенні якісних послуг і задоволенні потреб відвідувачів. Зазначимо, що на якість обслуговування у ресторанному господарстві впливає ряд чинників:

- якість продукції: якість продукції на ресторантному підприємстві є ключовим фактором, що безпосередньо впливає на задоволення клієнтів. Свіжість та смак страв, їхні гастрономічні характеристики і відповідність вимогам високих стандартів готування - це основні аспекти, які визначають якість кулінарних виробів. Надійні постачальники і внимання до деталей у процесі приготування є важливими компонентами успішного функціонування ресторану;

- якість праці виробничого та обслуговуючого персоналу: професіоналізм та доброзичливість персоналу вирішують багато в плану забезпечення високого рівня обслуговування. Кухарі та офіціанти повинні володіти високим рівнем навичок і етики, спілкуватися з гостями з повагою та увагою. Навчання персоналу, створення командного духу та вдосконалення їхніх навичок сприяють підтримці позитивного іміджу закладу;

- стан торгового залу: зовнішній вигляд і комфорт торгового залу значно впливають на загальний враження від відвідування ресторану. Чистота, естетика та правильне розташування меблів, а також атмосфера в приміщенні створюють неповторне середовище, яке підвищує задоволення клієнтів та збільшує їх бажання повертатися;

- організація відпочинку: ефективна організація відпочинку включає в себе широкий спектр аспектів, починаючи від розташування столиків і закінчуючи розважальними програмами. Важливо забезпечити комфорт і розваги для гостей, створюючи таким чином приємну та неповторну

атмосферу в закладі. Додаткові послуги, такі як музичні виступи чи тематичні події, можуть зробити візит до ресторану незабутнім для клієнтів.

Всі ці фактори взаємодіють і спільно визначають якість обслуговування на підприємствах ресторанного господарства, що є ключовим чинником для залучення та утримання задоволених клієнтів.

Висновок до 1 розділу. Дослідження основ ефективного функціонування підприємств ресторанного господарства виявило, що успішність таких підприємств залежить від багатьох факторів, включаючи якість обслуговування та управління, якість продукції, ефективне використання ресурсів і здатність відповідати потребам клієнтів. Поняття та критерії якості та ефективного обслуговування на підприємствах ресторанного господарства включають в себе такі аспекти, як швидкість обслуговування, якість страв і напоїв, зручність і комфорт для клієнтів, а також ефективність використання ресурсів та управління персоналом. Отже, для досягнення успіху в галузі ресторанного бізнесу необхідно приділяти увагу цим аспектам і постійно вдосконалювати процеси обслуговування та управління для забезпечення якості продукції і задоволення потреб клієнтів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «AVENUE 25»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Avenue 25»

Ресторан "Avenue 25" є інноваційним закладом громадського харчування, розташованим у місті Ізмаїл. Він заснований відповідно до вимог Цивільного та Господарського кодексів України, Закону "Про господарські товариства" та інших юридичних нормативів. Діяльність закладу здійснюється на засадах самофінансування та самоокупності. Основні характеристики досліджуваного ресторанного підприємства викладені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальні відомості про ресторан «Avenue 25»

Показник	Характеристика
Тип і клас підприємства	Ресторан
Назва підприємства	Avenue 25
Адреса	Місто Ізмаїл, Проспект Миру, 25.
Контактний телефон	+380 (96) 063 77 72
Веб-сайт	https://avenue-25.od.ua/
Сторінки в соціальних мережах (Instagram та Facebook)	https://www.instagram.com/avenue25_izmail/ https://www.facebook.com/Avenue-25/
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Місткість (осіб)	150 осіб
Загальна площа	420 м ²
Час роботи	з 10.00 до 23.00
Види ресторанного обслуговування	- повне обслуговування за допомогою офіціантів; - банкетне обслуговування
Послуги ресторану	- надання продукції, страв та послуг високої якості; - організація відпочинку, розваг та дозвілля споживачів; - їжа на виніс
Середній чек	380 грн на одну особу
Вартість банкетного обслуговування	650 грн на одну особу
Способи оплати	Готівка, картка
Рівень завантаження ресторану	Будні дні – середній, вихідні дні - високий
Загальна чисельність персоналу	35 осіб

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану

Діяльність ресторану Avenue 25 орієнтована на задоволення потреб клієнтів, досягнення прибутку та врахування інтересів власників та персоналу. Основною метою ресторану є:

- задоволення потреб населення: ресторан "Avenue 25" має за мету задовольняти потреби клієнтів у харчуванні та організації дозвілля. Це включає в себе якісні страви, затишну атмосферу, професійне обслуговування та інші аспекти, що роблять візит гостей приємним і комфортним;

- одержання прибутку: однією з основних цілей ресторанного бізнесу є генерація прибутку. Це вказує на те, що ресторан працює як комерційна установа, спрямована на забезпечення фінансової стабільності та прибутковості для своїх власників;

- реалізація економічних і соціальних інтересів власників: зазначено, що діяльність ресторану також спрямована на реалізацію інтересів власників, що включає в себе як економічний, так і соціальний аспекти. Це може означати, наприклад, забезпечення прибутковості та підтримка певних соціальних ініціатив;

- матеріальні і соціальні інтереси членів трудового колективу: ресторан враховує інтереси свого персоналу, забезпечуючи не тільки матеріальні блага (зарплати, переваги), але й соціальні умови, які сприяють задоволенню праці та підвищенню виробничої ефективності.

Ресторан "Avenue 25" здійснює різноманітні види діяльності для досягнення поставленої мети:

1. Виробництво та реалізація продукції: включає в себе приготування та подачу страв у ресторані; організацію кухні, найм персоналу, закупівлю інгредієнтів та інші аспекти, пов'язані з готуванням і подачею їжі;

2. Реалізація алкогольних напоїв: включає в себе обслуговування та продаж алкогольних напоїв у вашому ресторані; вимагає відповідності законам та нормам, пов'язаним з продажем алкоголю.

3. Торгово-закупівельна діяльність: включає в себе закупівлю інгредієнтів, обладнання, посуду та інших необхідних матеріалів для забезпечення роботи ресторану, пошук постачальників, ведення переговорів та управління інвентарем.

4. Торгово-посередницька діяльність: включає в себе посередництво у виробництві та постачанні продуктів. Ресторан може виступати посередником між виробниками та іншими підприємствами в харчовій промисловості.

Комбінація цих видів діяльності дозволяє ресторану забезпечити необхідні ресурси, створити атмосферу та надати послуги, щоб задовольнити потреби клієнтів та досягти своєї бізнес-мети.

Таблиця 2.2.

Предмет діяльності ресторану «Avenue 25»

Предмет діяльності	Опис діяльності
Послуги громадського харчування	Приготування та подача страв і напоїв для відвідувачів.
Послуга харчування ресторану	Забезпечення якісного харчування в межах ресторану.
Послуги з організації споживання та обслуговування	Забезпечення комфортного харчування та обслуговування відвідувачів.
Організація та обслуговування святкових заходів	Проведення та обслуговування святкових подій та заходів.
Бронювання місць у залі ресторану	Резервування місць для відвідувачів у ресторанному залі.
Організація раціонального комплексного харчування	Забезпечення раціонального харчування груп та організацій.
Обслуговування з організації дозвілля	Забезпечення розваг та комфорту для відвідувачів.
Послуги з організації музичного обслуговування	Забезпечення музичного супроводу для відвідувачів.
Організація проведення концертів, програм вар'єте та відеопрограм	Проведення розважальних та культурних заходів.
Інформаційно-консультативні послуги	Надання інформаційно-консультативної підтримки відвідувачам.
Відео- та аудіосервіс	Надання послуг із відео та аудіообслуговування в ресторані.
Паркування особистих автомобілів	Організація паркування транспортних засобів відвідувачів.
Здійснення інших видів діяльності	Виконання інших видів діяльності, які не заборонені законодавством.

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану

Ресторан "Avenue 25" визначається своєю господарською діяльністю, спрямованою на надання комплексних сніданків, обідів та вечерь для гостей. Якісний сервіс обслуговування відіграє ключову роль у створенні приємного враження для клієнтів. Мета діяльності ресторану – приваблювати як постійних, так і нових відвідувачів.

Ресторан "Avenue 25" пропонує літню веранду у європейському стилі протягом літнього сезону в Ізмаїлі. Плетені меблі, маленькі лампи та горщики з квітами, як прикраси, створюють атмосферу, яка не лише робить ресторан привабливим, але й впливає на зовнішній вигляд центральної частини міста. Вдень веранда ідеально підходить для ділового обіду, дозволяючи гостям насолоджуватися свіжим повітрям та приємним оточенням під час бізнес-зустрічей чи обідів. З іншого боку, ввечері це стає затишним місцем для зустрічі з друзями або для приємного часу з родиною. Атмосфера веранди, освітленої лампами, та плетені меблі допомагають створити затишну та розслаблену обстановку для вечірніх подій. Це ідеальна можливість для місцевих мешканців та відвідувачів міста насолоджуватися прекрасним літнім кліматом та гастрономічними враженнями, насиченими атмосферою європейського стилю.

Важливо відзначити, що мета, яку ставить перед собою ресторан "Avenue 25", полягає в тому, щоб кожен відвідувач насолоджувався не лише стравами, а й атмосферою, отримуючи неперевершене задоволення і завжди бажавши повертатися сюди знову та знову. У цьому закладі вони прагнуть до новаторського погляду на улюблену кухню, який поєднується з унікальною атмосферою. Життєрадісна філософія ресторану вражає свіжістю та оригінальністю, даруючи гостям неперевершені враження. Кредо закладу - це не просто гасло, а покликання створювати нові враження через свіжі підходи до улюбленої кулінарії та створення неповторної атмосфери. Ресторан "Avenue 25" пропонує не просто страви, а справжню симфонію смаків, де кожен інгредієнт відіграє свою унікальну роль, а кожен відвідувач стає

учасником цього гастрономічного театру. В їхньому бажанні вражати гостей поза межами очікувань відкривається безмежний простір для креативності і сміливих експериментів.

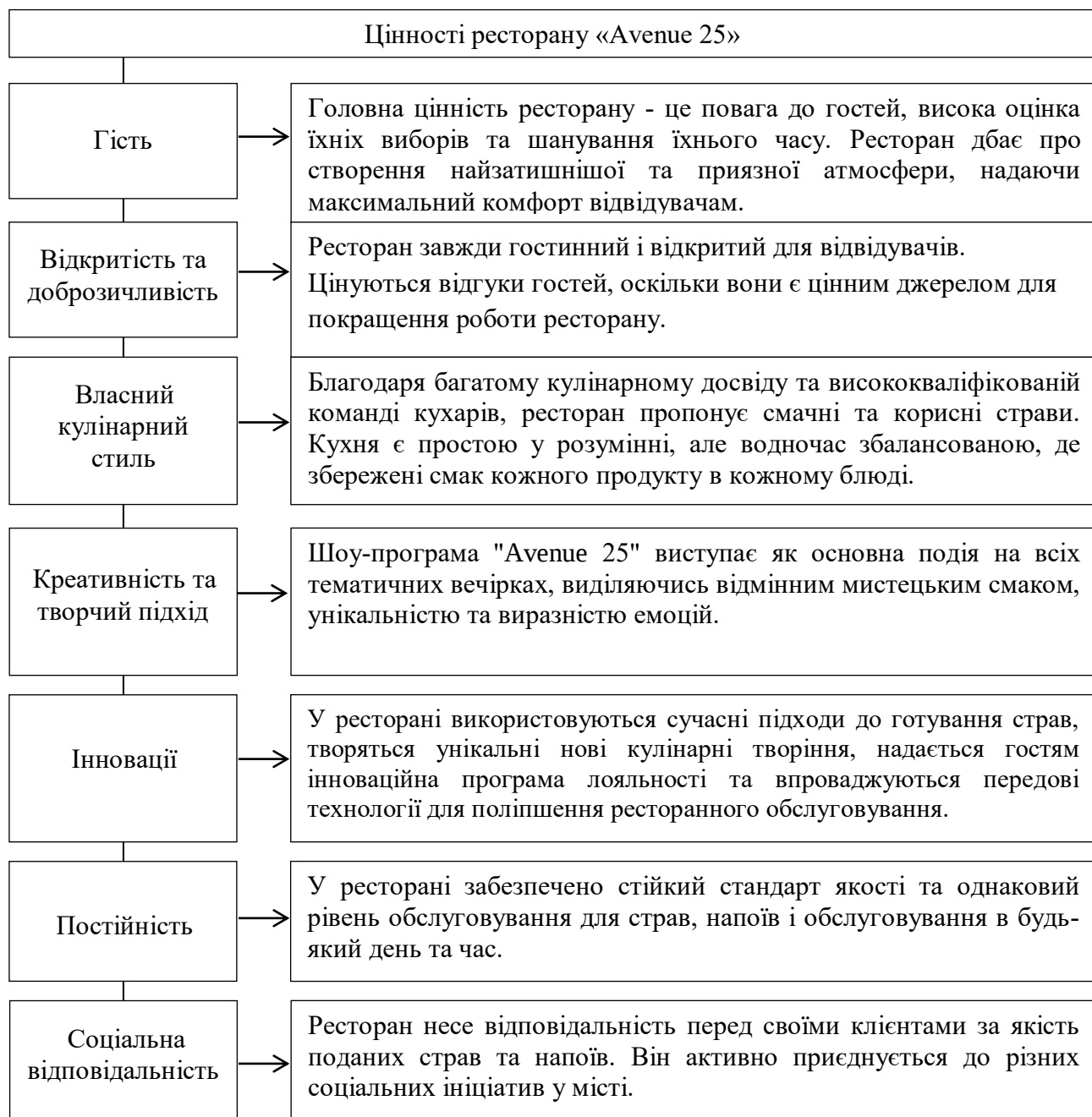


Рис. 2.1. Система цінностей ресторану

Джерело: побудовано автором на основі даних ресторану

Розглянемо виробничо-технологічну структуру ресторану «Avenue 25». На рис. 2.2 представлена функціональна схема підприємства.

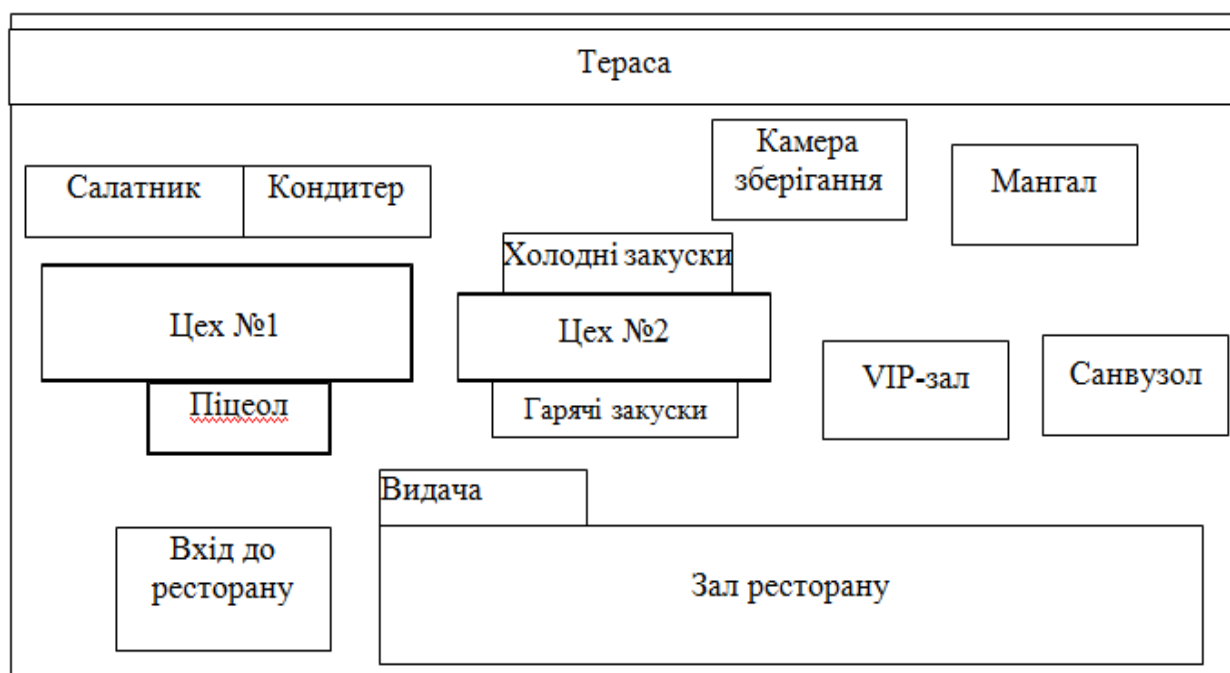


Рис. 2.2. Схема просторової організації ресторану «Avenue 25»

Джерело: побудовано автором за даними ресторану

Це основні компоненти ресторану, кожен з яких відповідає за певні функції та створює загальну атмосферу та експертність закладу:

- вхід до ресторану – це місце, де гості входять у заклад і зазвичай зустрічаються з господарем або персоналом. Це перше враження від ресторану;

- VIP-зал – це спеціальний зал для преміальних клієнтів або тих, хто шукає приватність та комфорт. Зазвичай має елітний сервіс і може бути призначений для закритих заходів;

- зал ресторану – це основний зал, де обслуговуються головні страви та відбувається основний потік клієнтів. Завдяки розкладці і декору він визначає атмосферу закладу;

- терраса – це місце зовні приміщення для обслуговування клієнтів, де можна насолодитися свіжим повітрям та красивим краєвидом;

- салатник – це місце, де готують та подають салати, страви з овочів та фруктів;

- кондитер – це частина ресторану, де виробляють та декорують солодощі, торти, десерти;
- холодні закуски, Цех №2, гарячі закуски – це відділ, де готуються та подаються холодні та гарячі закуски;
- цех №1, піцеол – це місце, де готують піцу та, можливо, інші печені страви;
- мангал – це місце, де готують страви на відкритому вогні, зазвичай м'ясо або рибу;
- санвузол – це санітарний вузол, тобто туалет, де клієнти можуть використовувати умивальники, туалети тощо;
- камера зберігання – це місце для зберігання продуктів, напоїв або інших необхідних матеріалів для кухні та обслуговування гостей;
- видача – це місце, де готові страви передають офіціантам для подачі гостям або можуть бути видача саме для забирання страв.

Слід зауважити, що простір ресторану «Avenue 25» готовий прийняти банкети до 70 гостей. Крім того, виокремлений VIP-зал спроможний вмістити до 30 осіб, тоді як тераса готова прийняти до 50 осіб. Усередині закладу зустрічаються затишні м'які крісла, створюючи атмосферу, яка сприяє сімейному відпочинку та дружнім зустрічам. Інтер'єр залу вражає своєю стилізованою елегантністю. Іграшкові оздоблення на стінах додають особливого шарму, а графітові відтінки створюють атмосферу спокою та розкоші. Величезні панорамні вікна заповнюють приміщення світлом, підкреслюючи його відкритий та привітний характер. Крім того, вражаючі люстри заворюють своєю естетикою, створюючи неповторний вигляд приміщення. У цілому, ресторан «Avenue 25» пропонує не лише відмінну кухню, але і неповторний досвід, де кожен гість може насолоджуватися атмосферою затишку та елегантності, незалежно від того, чи це сімейне свято, чи зустріч з друзями.

У ресторані "Avenue 25" використовується лінійно-функціональна структура управління (рис.2.3.), де всю владу та керівництво закладом бере

на себе лінійний керівник - директор. Він очолює колектив ресторану, визначає стратегічні напрямки розвитку, розподіляє обов'язки та відповідальність серед персоналу. Лінійна структура передбачає прямі лінії комунікації та чіткий порядок вирішення питань, що забезпечує ефективне управління роботою ресторану.

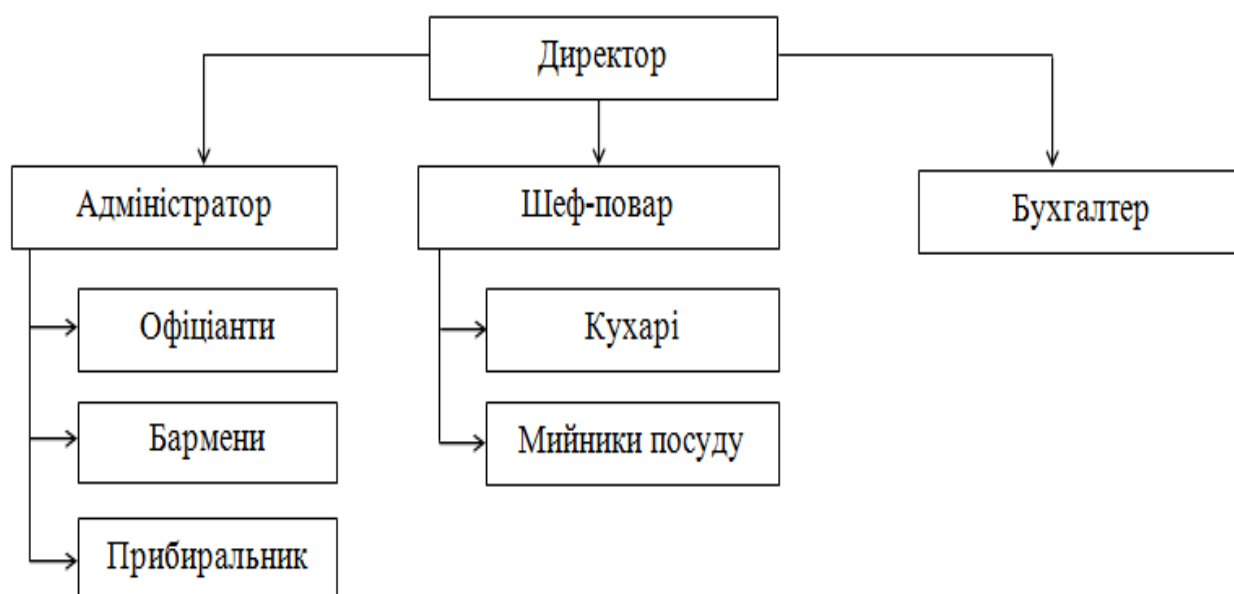


Рис. 2.3. Організаційна структура ресторану «Avenue 25»

Джерело: побудовано автором на основі даних ресторану

Управління рестораном "Avenue 25" вирізняється принципом єдиноначальності, що означає, що влада та відповідальність концентруються в руках директора, адміністратора, шеф-кухара та бухгалтера. Ця проста та економічна структура дозволяє забезпечити ефективне управління закладом.

Далі розглянемо заробітну плату персоналу "Avenue 25", яка відображена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Заробітна плата персоналу "Avenue 25" (2022р.)

Посада	Кількість працівників	Посадовий оклад працівника, тис. грн.	Річний фонд заробітної плати, тис. грн.
Директор	1	19,5	234
Адміністратор	1	16,8	201,6
Шеф-повар	1	15,1	181,2
Бухгалтер	1	17,2	206,4
Офіціанти	9	14,6	1576,8
Бармени	2	13,7	328,8
Кухарі	4	13,3	638,4
Мийники посуду	2	11,5	276
Прибиральник	1	10,5	126
Всього	22		3770

Джерело: розраховано автором на основі даних ресторану

В цілому, таблиця відображає структуру персоналу та розміри їхніх заробітних плат у ресторані "Avenue 25" за 2022 рік. За наданими даними, загальний річний фонд заробітної плати для персоналу склав 3770 тис. грн. 2022 року.

Наступним кроком буде детальний аналіз системи оплати праці персоналу в ресторані "Avenue 25" за період з 2021 по 2022 рік (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Склад та динаміка фонду заробітної плати в ресторані «Avenue 25»

Найменування статті	2021 рік	Питома вага у ФЗП, %	2022 рік	Питома вага у ФЗП, %	Відхилення	
					грн.	%
Фонд оплати праці штатних працівників (ФЗП). У тому числі:	3422	100,00	3770	100,00	348	10,15
1. Фонд основної заробітної плати	3152	92,11	3445	91,38	293	9,30
2. Фонд додаткової заробітної плати. У тому числі:	189	5,53	241	6,40	52	27,51
– премії і винагороди	113	3,32	133	3,52	19	16,89
– заохочувальні та компенсаційні виплати	76	2,21	109	2,88	33	43,45

Джерело: розраховано автором на основі даних ресторану

Протягом 2021-2022 років фонд оплати праці зрос на 348 тис. грн. (10,15%), що головним чином пояснюється підвищенням мінімальної зарплати та збільшенням чисельності працівників. Фонд основної зарплати також показав зростання на 293 тис. грн. (9,30%), а фонд додаткової зарплати збільшився на 52 тис. грн. (27,51%). Ці тенденції відображаються й у складових фонду додаткової зарплати: премії та винагороди зросли на 19 тис. грн. (16,89%), а заохочувальні та компенсаційні виплати – на 33 тис. грн. (43,45%) у 2022 році.

Для більш детального аналізу діяльності ресторану "Avenue 25" розглянемо його помісячне завантаження (див. рис. 2.4). За наданими даними, видно, що у 2022 році найвище навантаження в ресторані "Avenue 25" спостерігалось з квітня по вересень. У цей період, відомому як "високий сезон", попит на послуги ресторану "Avenue 25" був найвищим.

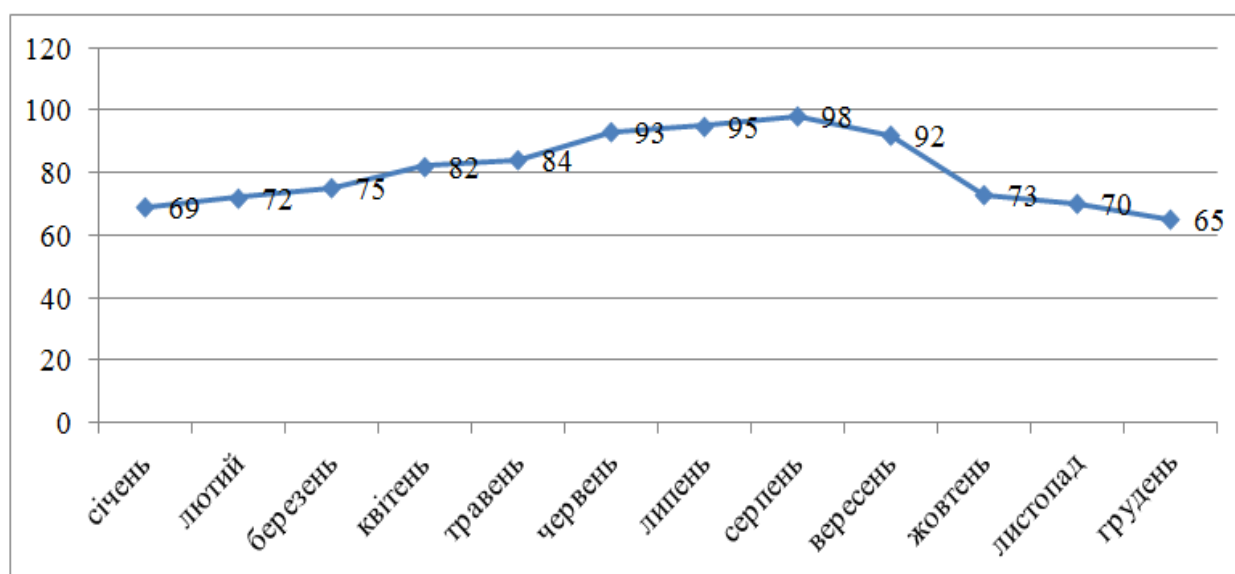


Рис. 2.4. Рівень завантаження ресторану «Avenue 25» у 2022 році, %

Джерело: побудовано автором за даними ресторану

У період з жовтня по березень, коли відвідуваність зазвичай знижується, можна рекомендувати ресторану "Avenue 25" впроваджувати різноманітні програми лояльності, щоб залучити більше клієнтів. Цей період можна використати для проведення спеціальних акцій та заходів, що стимулюватимуть інтерес гостей. Важливо враховувати, що середньорічний

рівень відвідуваності ресторану становить 80%, що є високим показником, але додаткові заходи можуть підвищити цей показник ще більше. Також варто звернути увагу на те, що під час «високого сезону» по буднях ресторан особливо популярний у вечірні години, а по вихідних та святкових днях – у обідні та вечірні години. Цю інформацію можна використовувати для оптимізації робочого графіку та пропозицій для гостей у різні дні тижня.

Далі проаналізуємо зміни у складі та структурі активів ресторану "Avenue 25" (див. таблицю 2.5), зокрема їхньої динаміки.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки, складу і структури господарських засобів (активів)
ресторану «Avenue 25» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміна за 2020-2022 роки
Загальна вартість активів, тис. грн. У тому числі:	8023	8569	8267	244
1. Необоротні активи, тис. грн.	3842	4025	3919	77
у % до загальної вартості активів	47,89	46,97	47,41	-0,48
2. Оборотні активи, тис. грн.	4181	4544	4348	167
у % до загальної вартості активів	52,11	53,03	52,59	0,48

Джерело: розраховано автором за даними ресторану

Загальна вартість активів зросла з 8023 тис. грн. у 2020 році до 8267 тис. грн. у 2022 році, що є позитивним показником зростання на 244 тис. грн. Необоротні активи показали зростання з 3842 тис. грн. у 2020 році до 3919 тис. грн. у 2022 році. Це свідчить про збільшення вартості довгострокових активів компанії. Оборотні активи також зросли з 4181 тис. грн. у 2020 році до 4348 тис. грн. у 2022 році. Це може означати поліпшення ліквідності компанії, оскільки оборотні активи зазвичай легше перетворюються на готівку або еквіваленти грошей. Порівняно зі змінами загальної вартості активів, розподіл між необоротними та оборотними активами майже не змінився. Проте, відсоткове співвідношення необоротних активів до загальної вартості активів зменшилося на 0,48%, тоді як відсоткове

співвідношення оборотних активів збільшилося на ту ж саму величину. У цілому, підприємство показує стабільне зростання вартості активів, що може свідчити про позитивний розвиток бізнесу та ефективне управління активами.

Наступний етап передбачає аналіз складу, структури та змін у джерелах формування господарських засобів у ресторані (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз складу, структури і динаміки джерел формування господарських засобів ресторану «Avenue 25» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміна за 2020-2022 роки
Загальна вартість джерел формування господарських засобів, тис. грн. У тому числі:	8023	8569	8267	244,00
1. Власний капітал, тис. грн.	4238	4345	4398	160,00
у % до загальної вартості джерел	52,82	50,71	53,20	0,38
2. Зобов'язання підприємства, тис. грн.	3785	4224	3869	84,00
у % до загальної вартості джерел	47,18	49,29	46,80	-0,38

Джерело: розраховано автором на основі даних ресторану

За період з 2020 по 2022 рік загальна вартість джерел формування господарських засобів зросла на 244 тис. грн., що свідчить про певне зростання фінансових можливостей підприємства. В абсолютному вираженні власний капітал зрос на 160 тис. грн. з 2020 по 2022 рік. Проте, відносно загальної вартості джерел власний капітал спочатку зменшився до 50,71% у 2021 році, але потім знову збільшився до 53,20% у 2022 році. Це може свідчити про те, що підприємство звертає більше уваги на зміцнення свого власного капіталу. У цілому, зобов'язання підприємства збільшились на 84 тис. грн. за розглянутий період. Проте, відносно загальної вартості джерел, зобов'язання підприємства спочатку зросли до 49,29% у 2021 році, але потім зменшилися до 46,80% у 2022 році. Це може вказувати на те, що підприємство може активно працювати над зниженням своїх зобов'язань у порівнянні зі загальним обсягом джерел. Узагальнюючи, підприємство виявляє певну стабільність у збільшенні загальної вартості джерел

формування господарських засобів. Однак, важливо продовжувати контролювати та оптимізувати структуру власного капіталу та зобов'язань для забезпечення стійкості та ефективності фінансових показників підприємства.

Розглянемо структуру основних засобів у ресторані "Avenue 25" (табл..2.7), оскільки вони є важливою частиною господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз структури основних засобів ресторану «Avenue 25» за 2022 рік

Групи основних засобів	Наявність на початок року		Надійшло за рік		Вибуло за рік		Наявність на кінець року	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будівлі та споруди	-	-	-	-	-	-	-	-
Машини і обладнання	985,1	38,46	126,4	31,95	117,2	33,22	994,3	38,18
Транспортні засоби	-	-	-	-	-	-	-	-
Меблі	1576,4	61,54	269,2	68,05	235,6	66,78	1610	61,82
Нематеріальні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього	2561,5	100	395,6	100	352,8	100	2604,3	100

Джерело: розраховано автором за даними ресторану

За наданою таблицею можна зробити наступні висновки щодо основних засобів компанії протягом року. Наявність на початок року становила 985,1 тис. грн., що складало 38,46% від загальної суми основних засобів. Протягом року надійшло нове обладнання на суму 126,4 тис. грн., що становить 31,95% від загального приросту. Однак відбулися втрати в обсязі 117,2 тис. грн., або 33,22% від загальної суми втрат. Наявність машин і обладнання на кінець року склала 994,3 тис. грн., що становить 38,18% від загальної суми.

Наявність меблів на початок року становила 1576,4 тис. грн., що складало 61,54% від загальної суми основних засобів. За рік надійшло нових меблів на суму 269,2 тис. грн., або 68,05% від загального приросту. Втрати в обсязі 235,6 тис. грн., що становлять 66,78% від загальної суми втрат, були

зафіксовані протягом року. Наявність меблів на кінець року склала 1610 тис. грн., що становить 61,82% від загальної суми.

Загальна сума основних засобів на початок року становила 2561,5 тис. грн. Протягом року загальний приріст склав 395,6 тис. грн. Загальні втрати за рік склали 352,8 тис. грн. Наявність основних засобів на кінець року склала 2604,3 тис. грн. Отже, підприємство зафіксувало певні прирости у різних категоріях основних засобів, але також зазнала втрат. Ці дані можуть бути використані для аналізу ефективності управління основними активами та планування майбутніх інвестицій.

Давайте проаналізуємо зміни у грошових потоках, що надходять до ресторану "Avenue 25" протягом останніх трьох років. Для цього ми підготуємо діаграму, що відображає щомісячну виручку на основі рисунку 2.5.

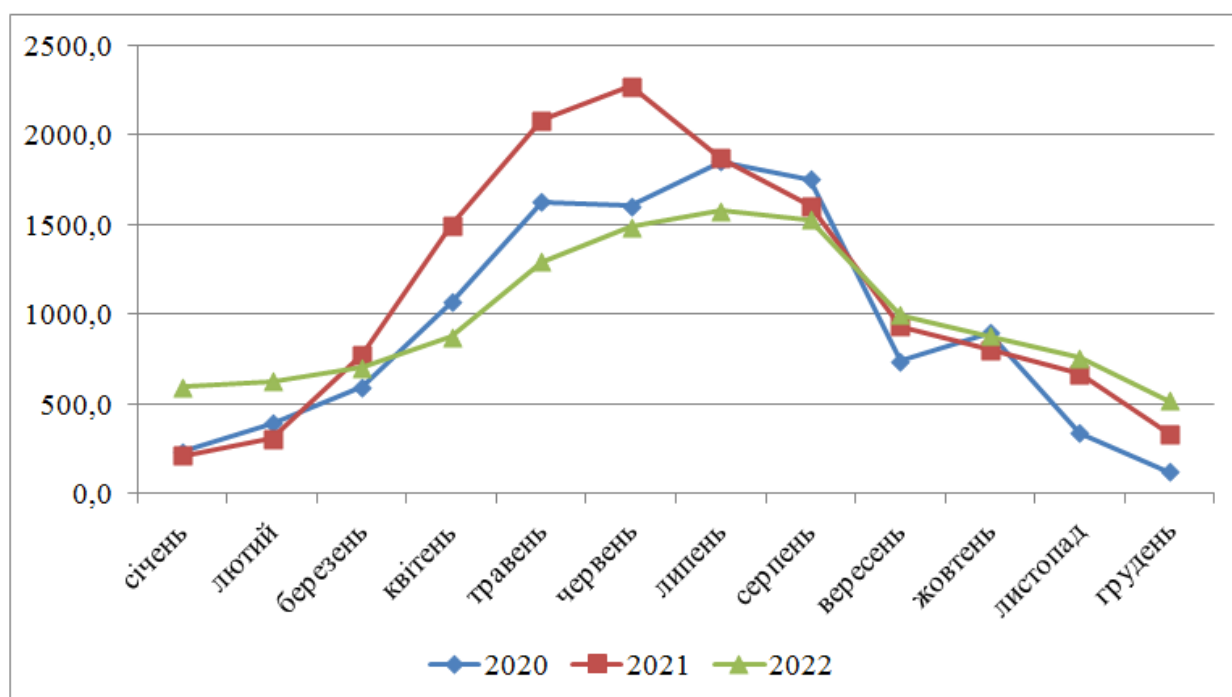


Рис. 2.5. Динаміка щомісячної виручки ресторану «Avenue 25» за 2020-2022 роки, (тис. грн.)

Джерело: побудовано автором за даними реторану

Зважаючи на аналіз даних, можна відзначити, що ресторан «Avenue 25» найбільше виграє у період з травня по серпень. Ці місяці характеризуються значним зростанням кількості відвідувачів, що приходять у заклад, а також

підвищенням обсягів замовлень і споживання продукції та послуг ресторану. Виділення цього періоду є ключовим, оскільки саме тоді спостерігається активне попиту на асортимент і атмосферу, яку пропонує «Avenue 25». Враховуючи ці тенденції, можна зробити висновок, що влітку ресторан має найбільший потенціал для генерації прибутку та підвищення загальної ефективності бізнесу.

Структура та динаміка прибутку, заробленого рестораном "Avenue 25", описані у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура та динаміка прибутку ресторану «Avenue 25»

(2020-2022 рр., тис. грн.)

Показник	Роки			Зміна за 2020-2022 роки	
	2020	2021	2022	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11217	13338	11816	599	5,34
Інші операційні доходи	226	282	254	28	12,39
Інші доходи	178	168	114	-64	-35,96
Разом доходи	11621	13788	12184	563	4,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9140	11361	9963	823	9,00
Інші операційні витрати	724	596	678	-46	-6,35
Інші витрати	784	589	481	-303	-38,65
Разом витрати	10648	12546	11122	474	4,45
Фінансовий результат до оподаткування	973	1242	1062	89	9,19
Податок на прибуток	175	224	191	16	9,19
Чистий прибуток	797	1019	871	73	9,19

Джерело: розраховано автором на основі даних ресторану

Ресторан "Avenue 25" успішно функціонував протягом трьох років, з 2020 по 2022. Підсумкові дані свідчать про його стабільний прибуток. У 2021 році відбулося значне зростання чистого прибутку на суму 221 тис. грн. порівняно з попереднім роком, що свідчить про успішну роботу та, можливо, ефективне управління. Проте у 2022 році спостерігається зменшення чистого прибутку на 148 тис. грн. порівняно з попереднім роком. Це може бути

пов'язано з різними факторами, такими як війна, зміни в економічному середовищі, зміни в стратегії бізнесу. Такі коливання в прибутку є нормальним явищем для бізнесу і можуть вказувати на потребу в аналізі та коригуванні стратегій для подальшого зростання та успіху.

Далі ми будемо аналізувати ключові показники рентабельності, які є важливими для оцінки ефективності діяльності ресторану "Avenue 25". Рентабельність ресторанного бізнесу вказує на його здатність генерувати прибуток і вимірюється різними аналітичними показниками (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників рентабельності ресторану «Avenue 25» (2020-2022 рр.)

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміна за 2020-2022 роки
Загальні витрати із надання послуг, тис. грн.	10648	12546	11122	474
Доходи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	11621	13788	12184	563
Чистий прибуток, тис. грн.	797	1019	871	73
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	4238	4345	4398	160
Рентабельність виробничої діяльності, %	7,49	8,12	7,83	0,34
Рентабельність продаж, %	6,86	7,39	7,15	0,28
Рентабельність власного капіталу, %	18,82	23,44	19,80	0,98

Джерело: розраховано автором на основі даних ресторану

Очевидно, що всі показники рентабельності ресторану "Avenue 25" з 2020 по 2022 рік показують позитивні тенденції, що свідчить про успішну прибуткову діяльність закладу. Зокрема, рентабельність виробничої діяльності зросла з 7,49% до 7,83%, що свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів. Рентабельність продажів також збільшилася на 0,28% протягом цього періоду, що вказує на позитивну динаміку у сфері збуту. Рентабельність власного капіталу зросла з 18,82% до 19,80%, що вказує на ефективне використання власних ресурсів та здатність генерувати прибуток для власників. Загалом можна зробити висновок, що

протягом вивченого періоду з 2020 по 2022 рік, ефективність функціонування ресторану "Avenue 25" виявила тенденцію до покращення.

2.2. Аналіз організації обслуговування в ресторані «Avenue 25»

Основна мета ресторану "Avenue 25" - забезпечити задоволення відвідувачів та виправдати їх очікування. Якщо клієнт залишить заклад незадоволеним, це може негативно позначитися на всіх інших аспектах обслуговування. Успіх ресторану визначається не лише якістю страв, але й рівнем задоволення кожного гостя, що переступає його поріг.

У ресторані "Avenue 25" керівництво не лише приділяє значну увагу організації обслуговування відвідувачів, але також прагне забезпечити найвищу якість їжі та атмосферу для своїх гостей. Кожен співробітник ресторану проходить обов'язкове навчання щодо стандартів обслуговування, безпеки та якості, щоб гарантувати, що кожен клієнт отримає найкращий досвід. Стандарти і процедури в ресторані "Avenue 25" є чіткими і докладно описують кожен аспект обслуговування, починаючи від прибирання столиків та приготування страв, і закінчуючи обслуговуванням гостей. Ця система стандартів дозволяє кожному співробітнику розуміти й виконувати свої обов'язки з високою точністю та ефективністю. Крім того, ресторан "Avenue 25" завжди відкритий до зворотного зв'язку від гостей, щоб постійно вдосконалювати свої послуги. Відгуки клієнтів допомагають виявляти слабкі місця та вдосконалювати їх, щоб забезпечити найкращий досвід для кожного гостя. Загалом, завдяки відданості керівництва, високій кваліфікації персоналу та системі стандартів, ресторан "Avenue 25" продовжує радувати своїх відвідувачів якісним обслуговуванням та неперевершеним досвідом у кулінарній сфері.

Також, необхідно відмітити, що всередині ресторану розташований спеціальний куточок споживача, який відображає глибоке зобов'язання закладу перед своїми клієнтами. Цей куточок містить ряд важливих документів та інформацію, що створюють атмосферу довіри та відкритості:

- копія свідоцтва про державну реєстрацію, що свідчить про легальність діяльності закладу перед законом та його офіційний статус;
- копія ліцензії на право торгівлі, яка засвідчує, що ресторан має право здійснювати комерційну діяльність із продажу продуктів харчування;
- копія асортиментного переліку барної та кухонної продукції, що надає клієнтам інформацію про доступний в асортименті асортимент напоїв та страв;
- закон України «Про захист прав споживача», який є важливим документом для підтримки прав споживачів та визначає правила взаємодії між клієнтами та підприємством;
- положення про ресторан, що включає в себе розпорядок роботи закладу, принципи управління рестораном та внутрішні процедури;
- посадові інструкції для різних категорій персоналу, таких як директор, адміністратор, бухгалтер, офіціанти та інші працівники, що демонструє відповідальний підхід до керування персоналом;
- книга відгуків та пропозицій, яка надає клієнтам можливість висловлювати свої думки, враження та рекомендації з метою покращення якості обслуговування;
- інформація про години прийому директора та інших керівників закладу, що підкреслює відкритість для комунікації та розгляду питань з боку керівництва;

Цей набір документів та інформації свідчить про серйозне ставлення ресторану «Avenue 25» до своїх клієнтів, їхньої безпеки, задоволення та взаєморозуміння.

Ресторан "Avenue 25" втілює концепцію підприємства з повним циклом виробництва в галузі харчової індустрії. Він функціонує як інтегрована система, що охоплює усі етапи виробництва та обігу продукції, починаючи від первинної обробки сировини і закінчуючи реалізацією готових кулінарних шедеврів. Перш за все, ресторан "Avenue 25" відзначається своєю здатністю використовувати власні ресурси для первинної обробки сировини.

Це може включати в себе придбання свіжих продуктів безпосередньо від постачальників, обробку та підготовку інгредієнтів для наступних етапів виробництва. Далі, ресторан має зручно розташовані приміщення для виробництва напівфабрикатів та приготування страв. Тут шеф-кухарі та їхні команди майстерно перетворюють сировину на вишукані страви, використовуючи найсучасніші технології та кулінарні методи.

Останнім етапом є реалізація кулінарної продукції. Ресторан "Avenue 25" має розвинуту мережу реалізації, яка може включати в себе власні заклади, доставку їжі, а також партнерські угоди з іншими закладами харчування. Ця інтегрована модель дозволяє ресторану забезпечувати високу якість продукції, ефективно використовувати ресурси та контролювати якість на кожному етапі виробництва. Ресторан "Avenue 25" ставить перед собою завдання не просто задовольняти смаки клієнтів, а й створювати неперевершені кулінарні враження, покращуючи стандарти харчової індустрії.

Ресторан "Avenue 25" радує своїх гостей розмаїттям страв і напоїв. В меню цього чудового закладу є все, що потрібно для смачного та задовільного обіду чи вечері. Починаючи з банкетних страв, які ідеально підходять для святкових подій та важливих заходів, ресторан "Avenue 25" пропонує широкий вибір вишуканих та смачних страв. Холодні та гарячі закуски допоможуть розпочати гастрономічне подорожжя, надавши чудовий початок обіду чи вечері. Салати й супи, приготовані з найсвіжіших інгредієнтів, не лише додають смаку, але й збагачують харчування вітамінами та мінералами. Основні гарячі страви та стейки відзначаються неперевершеним смаком та кулінарним мистецтвом шеф-кухарів ресторану. Соуси, гарніри та хлібний кошик доповнюють обід або вечерю, роблячи його більш насиченим та смачним. Фуршет, як ідеальний варіант для різноманітних заходів та святкувань, пропонує вишуканість і смак, які задовольняють навіть найвибагливіших гостей. Щоб завершити обід або вечерю в "Avenue 25" з гідністю, обов'язково зазирніть до розділу десертів та

фруктів. Не забудьте також про напої - вибір напоїв у ресторані "Avenue 25" допоможе кожному знайти щось за своїм смаком та настроєм. Отже, в меню "Avenue 25" зібрано все, щоб кожний гість міг насолодитися вишуканим смаком та атмосферою цього чудового закладу.

При формуванні асортименту кулінарної продукції ресторану "Avenue 25" враховуються різноманітні фактори, які впливають на якість та ефективність роботи закладу. Ось основні з них:

- вимоги до кулінарної продукції - ресторан має встановлені стандарти якості та смакові преференції, які відповідають його концепції та бренду;
- контингент відвідувачів - склад аудиторії, її смакові уподобання, дієтичні обмеження та культурні особливості враховуються при визначенні асортименту;
- технічна оснащеність закладу - від наявності спеціалізованого обладнання залежить можливість приготування певних страв, їх якість та рівень обслуговування;
- кваліфікація кадрів - навички та професійні здібності персоналу визначають, які страви можуть бути готові та подані з високою якістю;
- сезонність продажів - зміна сезонів впливає на популярність певних продуктів і страв, тому асортимент може змінюватися відповідно до цього.
- різноманітність видів обробки - різні методи приготування та обробки продуктів дають можливість пропонувати різноманітні страви;
- трудомісткість виробництва та подачі страв - ефективне використання ресурсів і часу відіграє важливу роль у формуванні асортименту, враховуючи складність підготовки та подачі кожної страви;

Врахування цих факторів допомагає ресторану "Avenue 25" побудувати оптимальний асортимент, який задовольняє потреби клієнтів, забезпечує високу якість продукції та ефективне використання ресурсів закладу.

До обслуговуючого персоналу ресторану «Avenue 25» входять ключові фахівці, які забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів і

збереження порядку у закладі. Адміністратор залу координує роботу персоналу, приймає замовлення від гостей і вирішує будь-які питання, що виникають під час обслуговування. Офіціанти є основними представниками ресторану перед гостями. Вони не лише подають їжу і напої, а й забезпечують комфорт і задоволення від перебування в закладі. Бармени майстерно змішують напої згідно з бажаннями клієнтів і додають атмосфери святковості та задоволення. Прибиральник відповідає за чистоту і порядок у ресторані. Він забезпечує, щоб приміщення завжди виглядало охайно та привабливо для відвідувачів. Важливо, що обслуговуючий персонал ресторану «Avenue 25» не лише володіє високим рівнем професійної етики, а й має належну підготовку та кваліфікацію. Вони знають і дотримуються внутрішніх правил і процедур підприємства, а також дотримуються стандартів гігієни та санітарії, щоб забезпечити безпеку та комфорт для всіх клієнтів.

Обслуговуючий персонал ресторану "Avenue 25" проходить обов'язковий інструктаж, щоб детально ознайомитися з внутрішніми правилами та процедурами закладу. Це важлива процедура, яка допомагає забезпечити розуміння всіма учасниками стандартів роботи та їх виконання. У рамках інструктажу обслуговуючий персонал отримує повний огляд функцій, обов'язків, прав та відповідальностей, які вони несуть у роботі ресторану. Кожен працівник ознайомлюється зі своєю посадовою інструкцією, де детально розглядаються його або її обов'язки та вимоги до виконання роботи. Директор ресторану затверджує ці посадові інструкції, що створює юридично обов'язковий документ для всього персоналу. Це робиться для забезпечення чіткості та стабільності у виконанні завдань, а також для визначення механізмів взаємодії між різними департаментами ресторану. Крім того, під час інструктажу працівники також ознайомлюються з процедурами безпеки, санітарними нормами, а також стандартами обслуговування гостей. Вони навчаються ефективно спілкуватися з клієнтами, вирішувати конфліктні ситуації та створювати комфортну

атмосферу для всіх відвідувачів. У підсумку, інструктаж з правил внутрішнього розпорядку є важливим елементом процесу навчання та розвитку персоналу ресторану "Avenue 25". Він допомагає забезпечити високий рівень обслуговування та забезпечує безпеку як для персоналу, так і для гостей закладу.

Керівництво ресторану "Avenue 25" вкладає значні зусилля у забезпечення того, щоб обслуговуючий персонал мав не лише необхідну кваліфікацію, але й володів широким спектром знань та навичок, необхідних для виконання своїх обов'язків з максимальною віддачею. Ми розуміємо, що якісне обслуговування клієнтів визначає успіх нашого закладу, тому надаємо особливу увагу навчанню і розвитку нашого персоналу.

Вимоги до персоналу ресторану "Avenue 25":

1. Професійні навички:

- досвід роботи в галузі обслуговування харчування привітний;
- знання основ сервісу та стандартів обслуговування клієнтів;
- вміння працювати в команді та спілкуватися з різними типами клієнтів;
- здатність ефективно працювати в умовах високого навантаження та стресу.

2. Комунікативні навички:

- відмінні навички спілкування;
- здатність ефективно вислуховувати та реагувати на запити клієнтів;
- вміння чітко та ввічливо пояснювати меню та рекомендувати страви;

3. Відповідальність та професіоналізм:

- стриманість та відповідальність у виконанні обов'язків;
- дотримання стандартів безпеки та гігієни;
- гнучкість у вирішенні проблемних ситуацій та вміння швидко реагувати на зміни.

4. Пунктуальність та дисципліна:

- строге дотримання графіку роботи;

- вчасне надходження на робоче місце та виконання завдань у відведений час;

5. Прагнення до вдосконалення:

- готовність до вивчення нових методів обслуговування та вдосконалення навичок;
- активна участь у тренінгах та семінарах з покращення професійного рівня;
- зацікавленість у розвитку кар'єрної побудови в галузі обслуговування харчування.

Ці вимоги спрямовані на забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення потреб клієнтів у ресторані "Avenue 25".

Стандарти роботи та обслуговування клієнтів в ресторані "Avenue 25" можуть включати наступні аспекти:

1. Привітання та прийом гостей:

- всі гості мають бути вітані при вході до ресторану;
- гарно вдягнений персонал з посмішкою на обличчі.

2. Обслуговування за столиками:

- стандартне чекання за столиками і надання меню;
- ввічливе пояснення особливостей страв та напоїв.

3. Прийом та обробка замовлень:

- швидка та ефективна обробка замовлень;
- врахування особливих дієтичних обмежень або запитів;

4. Якість страв та приготування:

- використання свіжих і якісних інгредієнтів;
- дотримання стандартів приготування та подачі страв.

5. Чистота та порядок:

- регулярне прибирання та збереження чистоти в ресторані;
- охайний зовнішній вигляд персоналу та приміщення.

6. Вивід страв та зняття замовлень:

- стеження за тим, щоб гості завжди мали чисті посуд та невиснажені напої;

- швидкий вивід страв та підтримання стандартів сервісу.

7. Реакція на скарги та пропозиції:

- професійне вирішення будь-яких скарг або незадоволень гостей;
- прослуховування та врахування пропозицій щодо поліпшення обслуговування.

8. Навчання та розвиток персоналу:

- проведення тренінгів з обслуговування та комунікаційних навичок для персоналу;

- система звітності та оцінювання ефективності роботи персоналу.

Ці стандарти допомагають забезпечити високу якість обслуговування та позитивний досвід для всіх гостей ресторану "Avenue 25".

Основні принципи, які повинні дотримуватися всі працівники ресторану «Avenue 25», включають:

- задоволені гості - найкраща реклама;
- важливо робити речі без очікування подяки, оскільки незроблене може бути поміченим гостями;
- довіра гостей заслуговується повільно, але може бути втрачена швидко;
- уважне обслуговування кожного гостя є ключовим аспектом відмінного сервісу;
- працівники повинні пристосовуватися до потреб гостей, а не навпаки;
- гості не заважають вашій роботі - вони є її метою;
- задоволення бажань гостей - основна мета роботи;
- Не має бути відмінності у відношенні до гостей з огляду на їх зовнішність або одяг.

На основі аналізу стандартів обслуговування та організації прийому гостей у ресторані "Avenue 25", а також спостережень за роботою персоналу,

можна визначити ряд проблем, що іноді виникають у відвідувачів цього закладу (рис. 2.6)

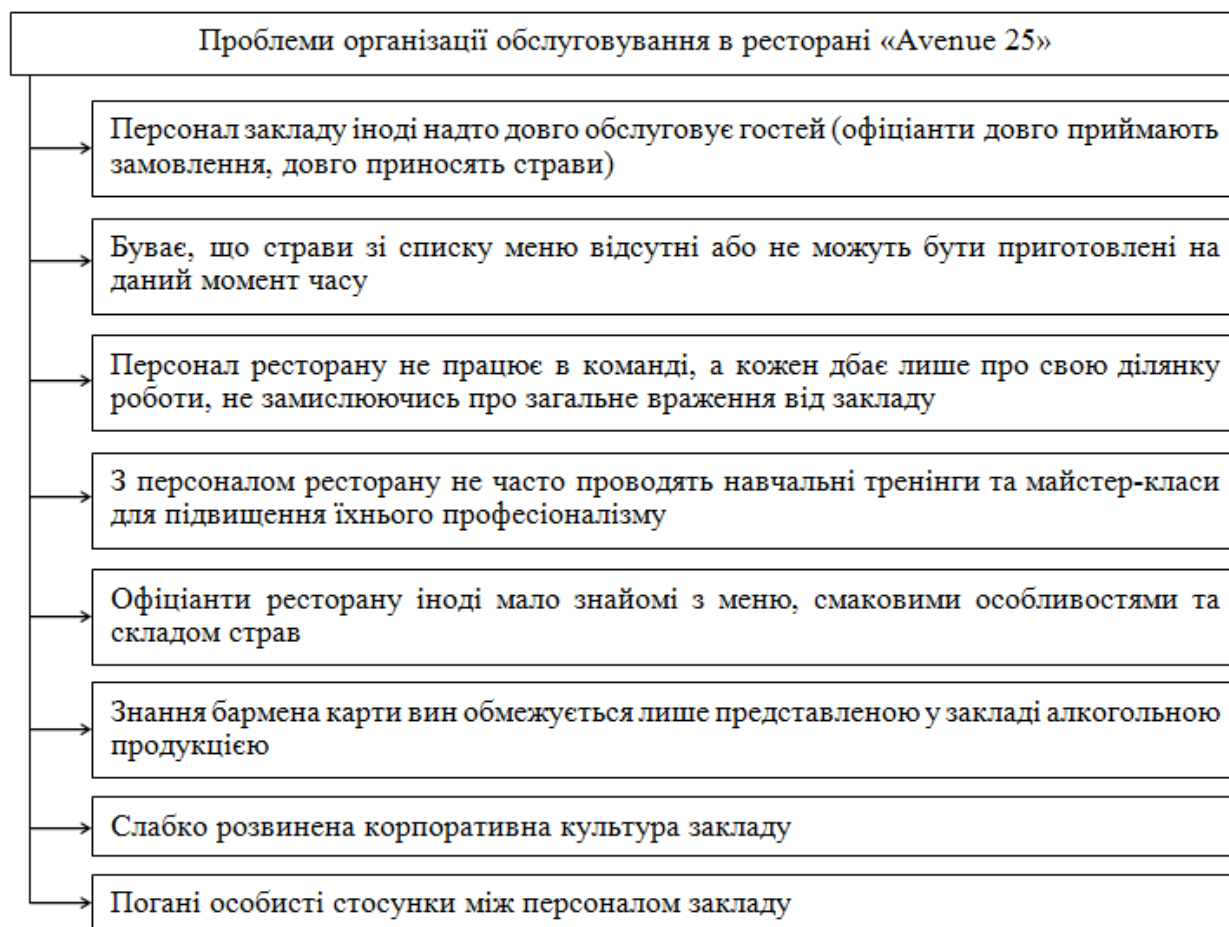


Рис. 2.6. Загальні проблеми надання послуг в ресторані «Avenue 25»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Необхідно оцінити якість обслуговування в ресторані "Avenue 25", враховуючи виявлені проблеми в організації обслуговування. Аналіз здійснюється з точки зору клієнтів закладу ресторанного господарства, з метою виявлення проблемних аспектів та можливих шляхів вдосконалення обслуговування.

2.3. Оцінка якості обслуговування гостей як фактору ефективності функціонування ресторану «Avenue 25»

Так, рівень комфорту та задоволення споживача якістю обслуговування може міцно впливати на показники відвідуваності, кількість постійних клієнтів і обсяги продажів в ресторанному господарстві "Avenue 25". Ось як це працює:

- відвідуваність: якщо клієнти відчуються комфортно в ресторані і задоволені якістю обслуговування, вони схильні приходити туди знову. Позитивний досвід залучає нових клієнтів через відгуки та рекомендації, що збільшує загальну відвідуваність закладу;

- кількість постійних клієнтів: якщо клієнти задоволені обслуговуванням і атмосферою ресторану, вони стають постійними клієнтами. Постійні клієнти частіше відвідують ресторан і, ймовірно, витрачають більше грошей;

- обсяги продажів: задоволені клієнти схильні витрачати більше грошей на страви та послуги, які пропонуються в ресторані. Це може призвести до збільшення обсягів продажів.

Отже, якість обслуговування та рівень комфорту можуть бути ключовими факторами успіху ресторанного бізнесу. Задоволені клієнти сприяють стабільності та зростанню закладу.

Для оцінки якості обслуговування в ресторані "Avenue 25" можна використати прямий зворотний зв'язок з клієнтами. Таким чином, для визначення відповідності послуг ресторану "Avenue 25" очікуванням гостей було проведено анкетування відвідувачів цього закладу.

Для оцінки того, як якісно обслуговують гостей у ресторані "Avenue 25", використовувалася методика SERVQUAL.

Методика SERVQUAL є популярним інструментом для вимірювання якості обслуговування в різних галузях, включаючи готельно-ресторанний бізнес. SERVQUAL базується на п'яти основних вимірюваннях якості обслуговування:

- надійність (Reliability): це спосіб, яким обіцяне обслуговування виконується надійно та точно;
- відчуття (Assurance): це відчуття впевненості, яке працівники відділу обслуговування виражають у своїй здатності надавати обслуговування.
- сприйняття (Tangibles): оцінка фізичних об'єктів та обладнання, що використовується для надання послуги.
- співпраця (Empathy): це спроможність підтримати покупця та виявити відчуття співчуття та розуміння.
- відповідальність (Responsiveness): це готовність допомогти клієнту і надати необхідну допомогу.

Для ресторану "Avenue 25" використання методики SERVQUAL може допомогти в зборі даних про те, як клієнти сприймають якість обслуговування. Наприклад, опитуючи відвідувачів через анкети або інтерв'ю, можна отримати їхні оцінки за кожним з вимірів SERVQUAL. Після збору даних адміністрація ресторану може визначити області, де існують проблеми в якості обслуговування та розробити стратегії для вдосконалення обслуговування клієнтів. Такий підхід допомагає ресторанам залучити та утримувати клієнтів, покращуючи їхні враження від відвідування.

Критерії оцінки якості обслуговування у ресторані "Avenue 25", які більш детально описані в Додатку А, були використані для створення анкети (Додаток Б) з метою оцінки задоволеності відвідувачів. У квітні 2024 року було проведено опитування 50 клієнтів ресторану "Avenue 25".

Дані щодо "Матеріальності" відображено на діаграмі 2.7. Було проведено опитування за цим критерієм, результати якого представлені на згаданій діаграмі.

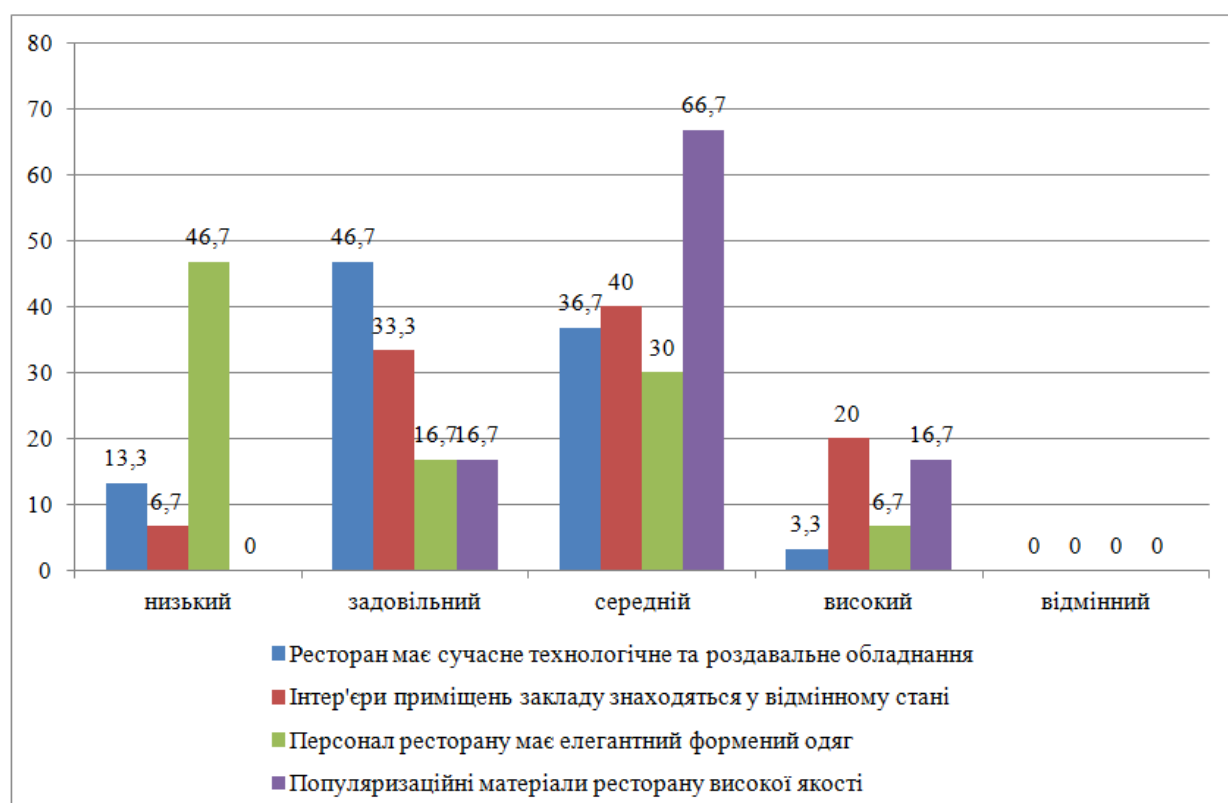


Рис. 2.7. Оцінка якості надання послуг за критерієм «Матеріальне оснащення ресторану «Avenue 25»

Джерело: побудовано автором на основі даних опитування

За результатами аналізу, можна відзначити, що жоден з гостей ресторану "Avenue 25" не визнавав матеріальну базу закладу як високоякісну. За більшістю показників більшість клієнтів вважає, що матеріальні ресурси ресторану мають середній рівень якості. Сучасність технологічного та обслуговуючого обладнання отримали задовільний рейтинг від більшості опитаних (46,7%). Щодо інтер'єру, 33,3% вважають його задовільним, а 40,0% гостей оцінюють як середній. Майже половина опитаних (46,7%) вважають, що якість взаємодії з персоналом у ресторані "Avenue 25" є низькою. Основні матеріали для просування, за думкою більшості відвідувачів (66,7%), мають середню якість.

З'ясовано, що основними недоліками є стан технологічного та роздавального устаткування, а також якість одягу персоналу. Ці аспекти суттєво впливають на загальний враження клієнтів від ресторанного візиту.

Однак заходи, спрямовані на вирішення цих проблем, можуть виявитися ключовими для підвищення іміджу закладу та задоволення потреб клієнтів.

Введення нової, більш елегантною та якісною уніформи для персоналу може стати ефективним кроком у поліпшенні загального враження від обслуговування. Якщо персонал виглядає охайно та професійно, це може створити відчуття дбайливого підходу до деталей та високої якості обслуговування. Оновлення роздавального обладнання також має велике значення. Сучасне технологічне обладнання може полегшити процес обслуговування, зробити його більш швидким та ефективним, що позитивно вплине на задоволення клієнтів. Крім того, якість технологічного обладнання безпосередньо впливає на якість приготування страв. Узагальнюючи, заходи щодо покращення якості уніформи персоналу та технологічного обладнання можуть стати вирішальними у поліпшенні іміджу ресторану та забезпеченні високого рівня задоволення його клієнтів.

Надалі ми розглянемо відповіді щодо "надійності" (рис. 2.8).

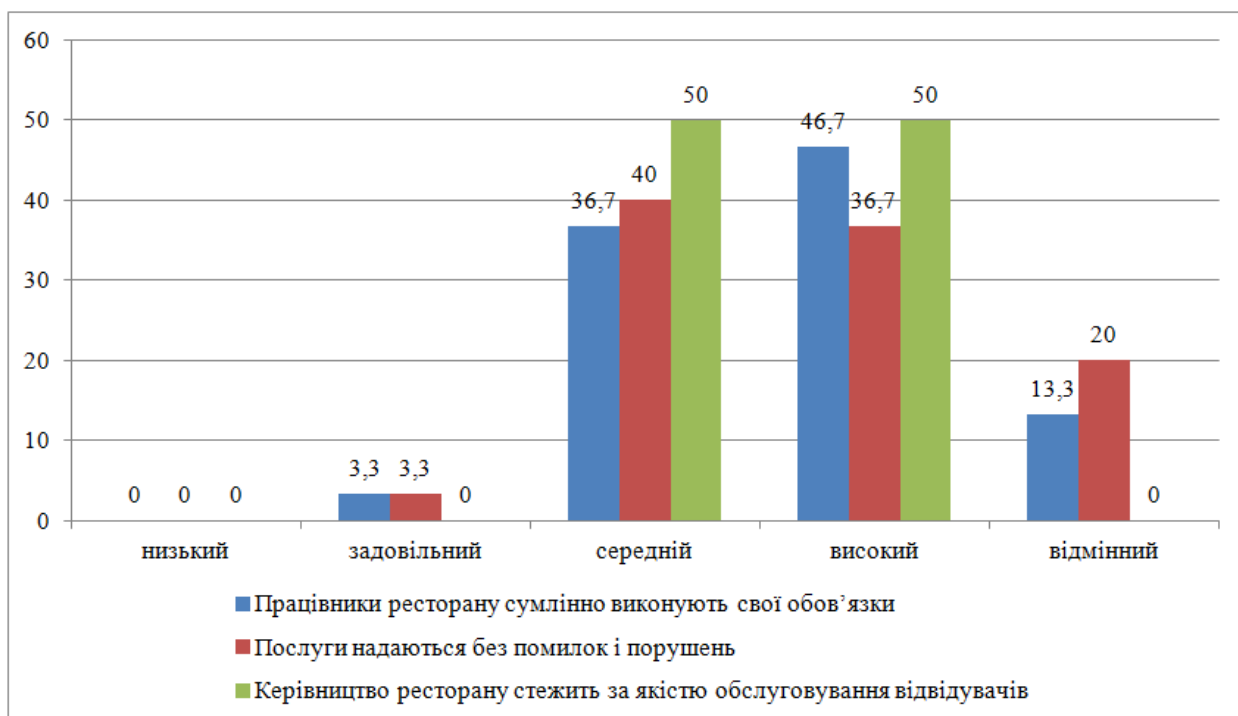


Рис. 2.8. Оцінка рівня «надійності» обслуговування відвідувачів у ресторані "Avenue 25", виражена у відсотках.

Джерело: побудовано автором на основі опитування

За результати опитування на рис.2.8. ми спостерігаємо, що тільки 3,3% опитаних клієнтів вважають задовільними такі аспекти, як відповідальність та відсутність помилок та порушень. Приблизно половина клієнтів ресторану вважає, що персонал виконує свої обов'язки з високим рівнем сумлінності. Для 20% клієнтів важливо, що надані послуги бездоганні, а 13,3% відзначають надзвичайно високу сумлінність персоналу. Додатково, 20% клієнтів вважають, що керівництво ресторану уважно контролює якість обслуговування.

На рисунку 2.9 представлені відповіді клієнтів ресторану "Avenue 25" щодо їхнього сприйняття емоційної чутливості («критерій «чуйність»).

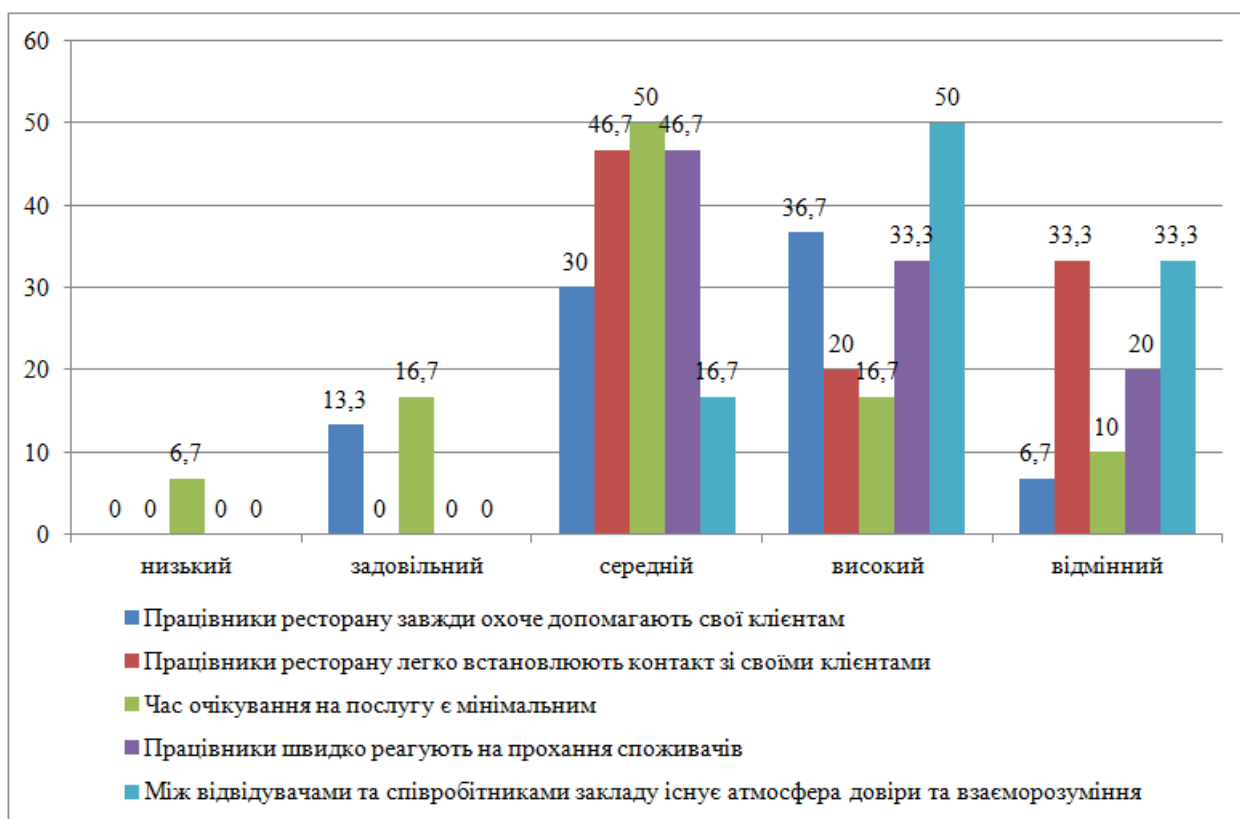


Рис. 2.9. Оцінка рівня «чуйності» обслуговування відвідувачів у ресторані "Avenue 25", виражена у відсотках.

Джерело: побудовано автором на основі опитування

За наданими даними, більшість відвідувачів ресторану "Avenue 25" оцінюють високо рівень чуйності персоналу. Приблизно одна третина опитаних відзначила особливо легкий контакт з працівниками та створення

довіри та згуртованості. Тільки 6,7% вважають час очікування незадовільним.

Оцінки клієнтів ресторану професіоналізму обслуговування представлені у графіку 2.10.

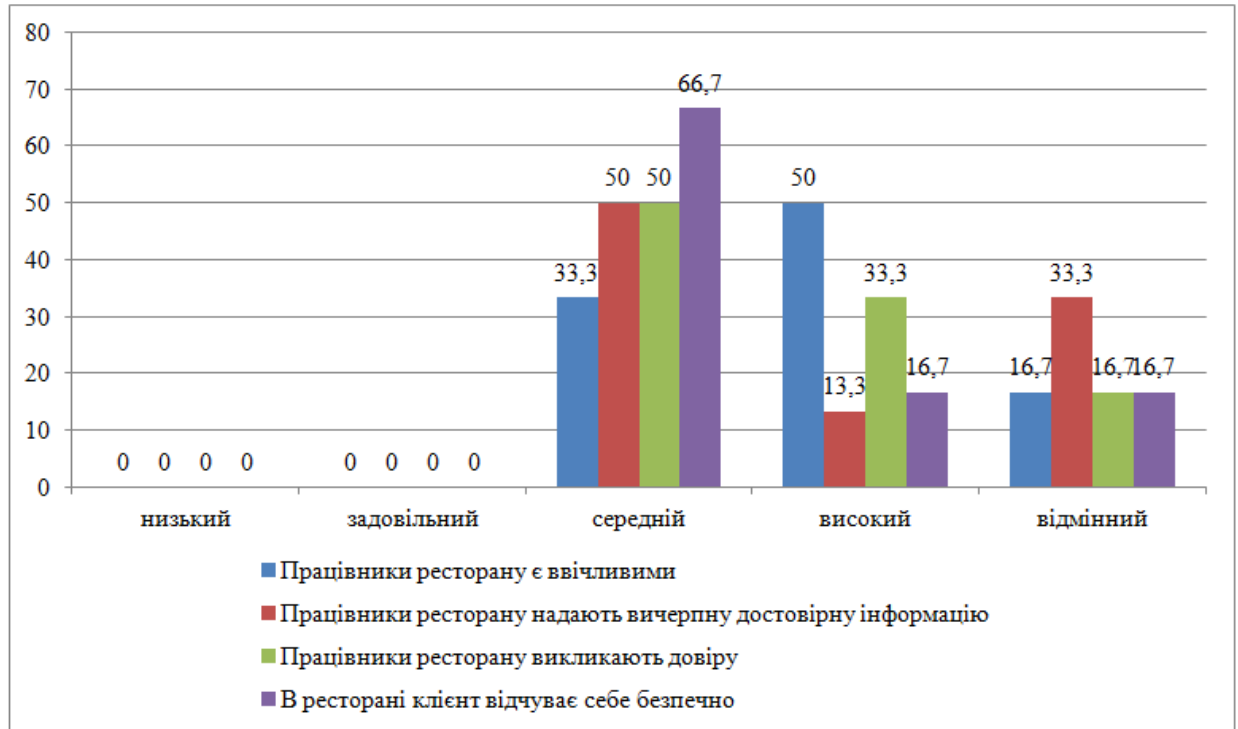


Рис. 2.9. Оцінка рівня «професіоналізму» обслуговування відвідувачів у ресторані "Avenue 25", виражена у відсотках

Джерело: побудовано автором на основі даних опитування

Ніхто з клієнтів ресторану "Avenue 25" не відзначив низький чи незадовільний рівень професіоналізму обслуговування. Натомість, 16,7% клієнтів високо оцінили ввічливість персоналу, рівень довіри до закладу та свою безпеку як клієнти. Половина тих, хто був опитаний, вважають, що персонал ресторану "Avenue 25" виявляє високий рівень ввічливості. Також, 16,7% відвідувачів оцінили всі аспекти "професійності" на відмінний рівень, що підкреслює значний професійний досвід персоналу у цьому ресторані.

На графіку 2.11 відображено оцінку рівня емпатії в ресторані з боку його відвідувачів.

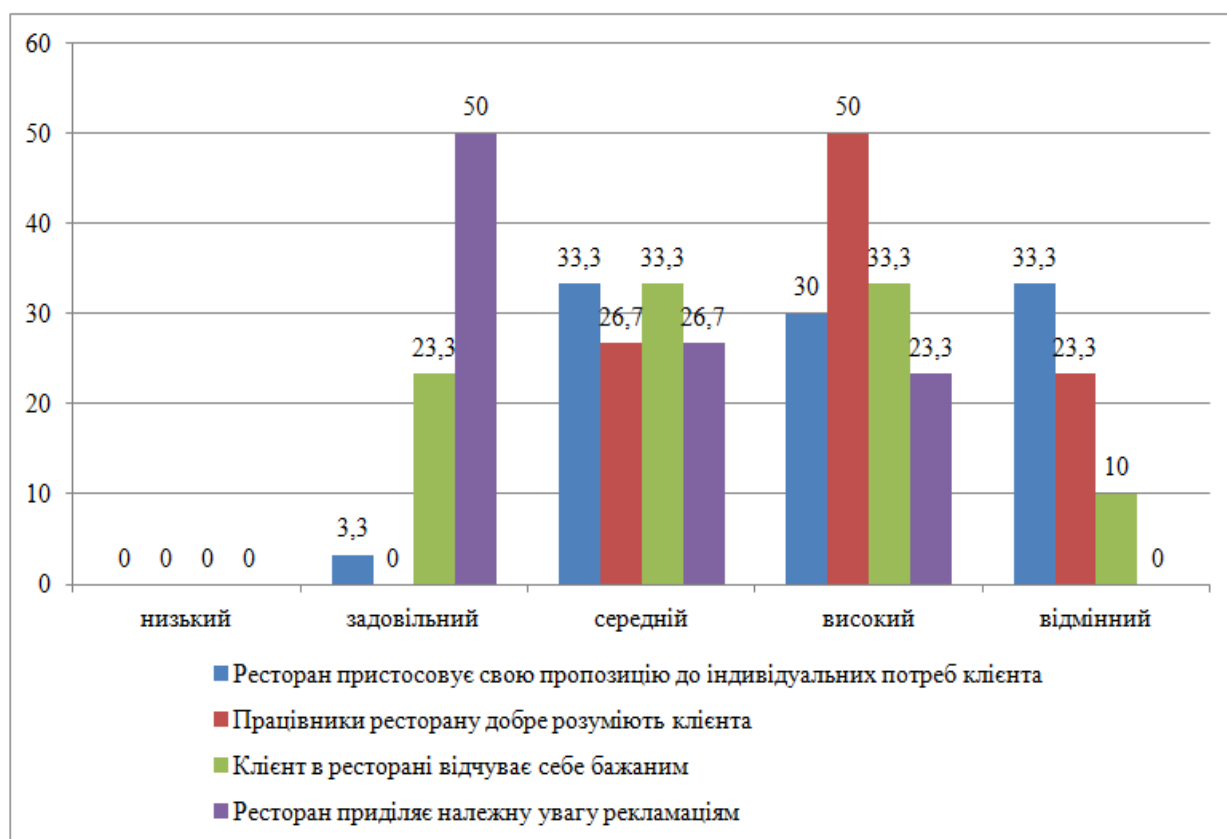


Рис. 2.11 Оцінка рівня «емпатії» обслуговування відвідувачів у ресторані "Avenue 25", виражена у відсотках.

Джерело: побудовано автором на основі даних опитування

За даними оцінками, обслуговування в ресторані "Avenue 25" викликає високі та навіть дуже високі рівні емпатії серед працівників. Не було жодного клієнта, який би вважав емпатію працівників низькою. Половина відвідувачів вважає, що ресторан не надає достатньо уваги рекламациям. Третина споживачів вважає, що ресторан добре адаптує свою пропозицію до індивідуальних потреб клієнтів. 23,3% вважають, що працівники ресторану гарно розуміють потреби клієнтів, а лише 10% завжди відчувають себе бажаними в ресторані.

Наступним кроком ми представимо загальну інформацію з оцінки якості обслуговування відвідувачів у ресторані "Avenue 25" за всіма оціночними параметрами, які ми враховували (див. рис. 2.12).

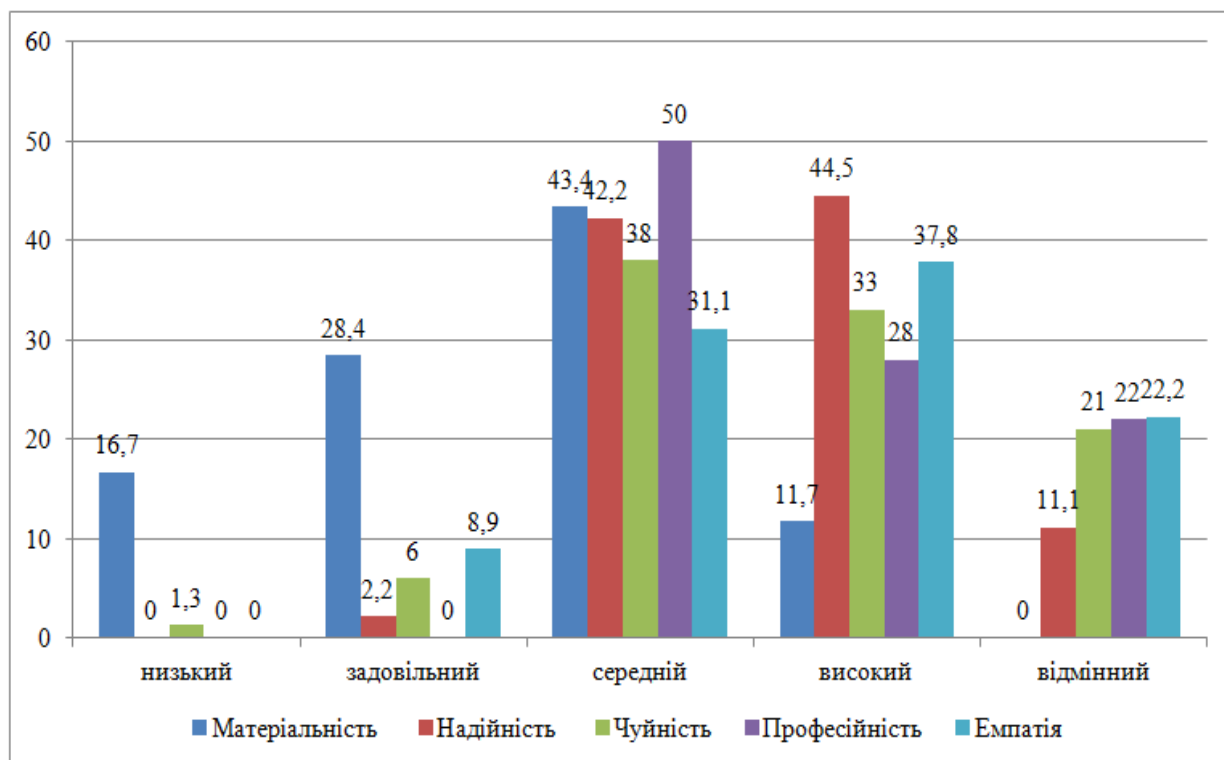


Рис. 2.12 Оцінка рівня якості обслуговування відвідувачів у ресторані "Avenue 25" за всіма критеріями, виражена у відсотках.

Джерело: побудовано автором на основі даних опитування

На основі даних та результатів проведеного опитування в ресторані можна зробити наступні висновки:

1. Більшість клієнтів оцінили «матеріальність» обслуговування як задовільне або середнє. Ніхто не вважав його високим, а 16,7% оцінили на низькому рівні.

2. Більшість клієнтів ресторану вважають, що працівники тут працюють дуже сумлінно під час обслуговування. На додаток до цього, 11,1% вважають, що працівники ресторану дуже професійно ставляться до своєї роботи і не допускають помилок. Ніхто не відмітив, що рівень сумлінності серед працівників є низьким.

3. Співробітники ресторану "Avenue 25" отримали високі оцінки від відвідувачів за свою вражаючу привітність та готовність завжди стояти на допомогу. За загальним висновком клієнтів, працівники демонструють

швидку реакцію на потреби гостей та легко встановлюють контакт, що робить візит у ресторан комфортним і приємним.

4. Поведінка та навички персоналу ресторану "Avenue 25" оцінюються клієнтами на трьох рівнях: середньому (50,0%), високому (28,0%) та дуже високому (22,0%). Це означає, що відвідувачі вважають, що персонал ресторану проявляє ввічливість, уважність до гостей та має необхідні навички та знання.

5. 22,2% клієнтів ресторану "Avenue 25" високо оцінили емпатію працівників. Вони вважають, що персонал добре розуміє їхні потреби та намагається задовольнити їх індивідуальні бажання.

Узагальнено, гості ресторану "Avenue 25" вважають обслуговування в цілому задовільним, але виявились певні недоліки, такі як нестача технічного обладнання, неякісна уніформа персоналу та інші аспекти. В наступній частині дослідження будуть надані пропозиції щодо їх виправлення.

Висновок до 2 розділу. Ресторан "Avenue 25" в Ізмаїлі пропонує унікальний досвід не лише гастрономічний, а й атмосферний. Їхня філософія полягає в створенні не лише смачних страв, але й неповторної атмосфери, що дарує гостям незабутні враження. Завдяки інноваційному підходу до кулінарії та унікальній атмосфері, ресторан "Avenue 25" приваблює як постійних, так і нових відвідувачів, роблячи кожний візит неповторним і запам'ятовуючимся. Ресторан "Avenue 25" втілює інтегровану концепцію підприємства з повним циклом виробництва в галузі харчової індустрії, починаючи від первинної обробки сировини до реалізації готових кулінарних шедеврів. З власними ресурсами для обробки сировини, ефективним використанням та контролем якості на кожному етапі, ресторан прагне не лише задовольняти смаки клієнтів, а й створювати неперевершені кулінарні враження. Широкий вибір страв, від банкетних до десертів, разом з різноманітними напоями, створює гастрономічний досвід, який задовольняє навіть найвибагливіших гостей.

Ресторан "Avenue 25" активно інвестує у підготовку та розвиток свого обслуговуючого персоналу, розуміючи, що якісне обслуговування є ключем до успіху закладу. Це відображається у їхній зосередженості на забезпеченні персоналу не лише необхідною кваліфікацією, але й широким спектром знань і навичок, що дозволить їм виконувати свої обов'язки з максимальною віддачею.

Загальний висновок з результатів опитування в ресторані "Avenue 25" вказує на те, що хоча більшість клієнтів оцінюють обслуговування як задовільне, присутні деякі недоліки, такі як нестача технічного обладнання та неякісна уніформа персоналу, які потребують уваги для поліпшення загального враження від відвідування ресторану.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «AVENUE 25»

3.1. Розробка заходів з підвищення якості обслуговування як фактору ефективності функціонування ресторану «Avenue 25»

Якість обслуговування у ресторані «Avenue 25» відіграє важливу роль, оскільки вона безпосередньо впливає на його ефективність та успішність. Рівень обслуговування визначає кількість клієнтів, кількість постійних відвідувачів та загальний імідж закладу, що, у свою чергу, впливає на дохідність та репутацію «Avenue 25».

Опитування відвідувачів ресторану "Avenue 25" виявило наступні недоліки в обслуговуванні:

- занадто тривале очікування на замовлення та приготування страв;
- співробітники ресторану намагаються нав'язати свою думку стосовно вибору страв та напоїв відвідувачам;
- деякі страви зі списку в меню недоступні на момент замовлення.

Наші дослідження показали наступне:

- персонал ресторану "Avenue 25" не має чіткої системи поведінки при обслуговуванні гостей;
- офіціанти не володіють достатньою ефективністю в роботі та технікою обслуговування відвідувачів, їх кваліфікація недостатня;
- відсутнє стимулювання співробітників як матеріальне, так і моральне;
- в ресторані не має посад "хостес" та "менеджер з банкетного обслуговування";
- приміщення, меблі та обладнання не дотримуються необхідного стандарту чистоти.

Узявши до уваги недоліки, які були виявлені при проведенні дослідження, ми пропонуємо наступні поради щодо покращення рівня обслуговування в ресторані "Avenue 25" (рис. 3.1).

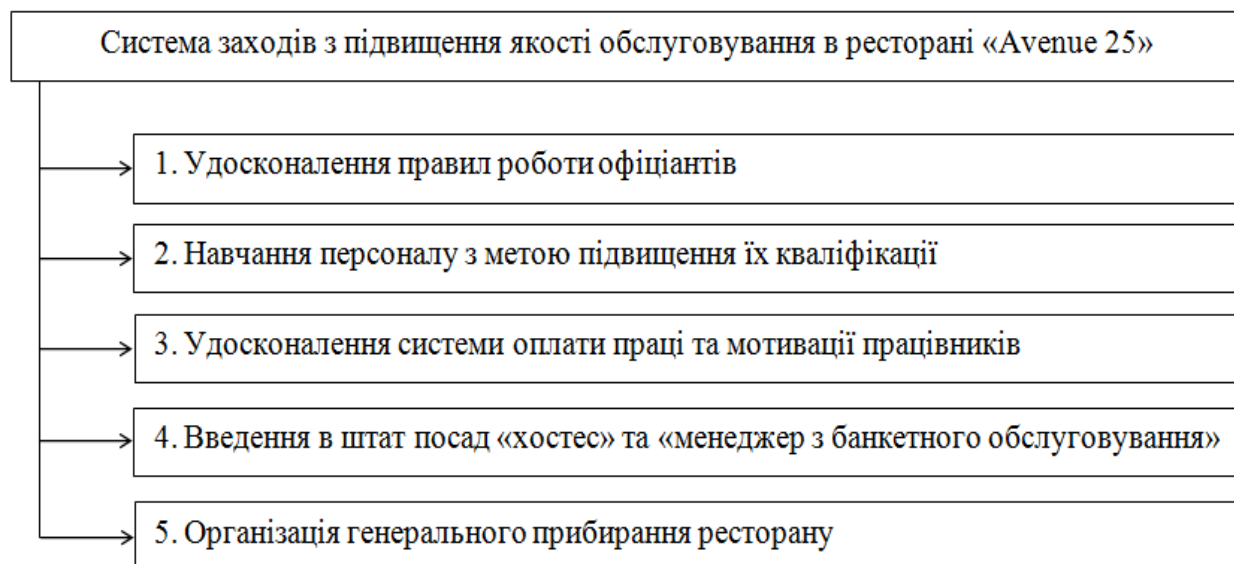


Рис. 3.1. Система заходів з підвищення якості обслуговування у ресторані

Джерело: розроблено автором

Для удосконалення якості обслуговування в ресторані "Avenue 25" шляхом покращення правил роботи офіціантів, можна розглянути кілька кроків:

- навчання та підготовка персоналу: забезпечення офіціантів достатнім рівнем навчання та підготовки. Це може включати тренування з технік обслуговування, комунікації з клієнтами, навичок роботи з касовим обладнанням та інше;

- створення стандартів обслуговування: розробка чітких стандартів обслуговування, які офіціанти повинні дотримуватися. Це може включати часові рамки для прийняття замовлень, вимоги до оформлення столиків, процедури обслуговування при різних ситуаціях тощо.

- залучення до внеску: запропонуйте офіціантам можливість внести свій внесок у поліпшення процесу обслуговування. Вони можуть надати цінні ідеї та пропозиції з удосконалення системи обслуговування.

- моніторинг та звітність: встановлення системи моніторингу якості обслуговування, щоб слідкувати за виконанням стандартів та виявляти можливі проблеми. Регулярно проводіть огляди з персоналом, щоб обговорити результати та знайти шляхи поліпшення.

- поощрення та винагороди: встановлення системи поощрення та винагороди за високу якість обслуговування. Це може стимулювати офіціантів до більшого зусилля у наданні першокласного сервісу.

- зворотний зв'язок від клієнтів: збір відгуків та зворотнього зв'язку від клієнтів щодо якості обслуговування. Це допоможе ідентифікувати проблемні моменти та знаходити способи їх вирішення.

Поєднання цих підходів допоможе створити ефективну систему обслуговування в ресторані "Avenue 25" і підвищити загальний рівень задоволення клієнтів.

Оцінка персоналу в ресторані "Avenue 25" може базуватися на різних критеріях, але основними з них можуть бути:

- досвід і кваліфікація: оцінка рівня досвіду і професійних навичок кандидата відповідно до конкретної посади в ресторані;

- комунікабельність і вміння спілкуватися: здатність ефективно спілкуватися з гостями і колегами є важливою для забезпечення відмінного обслуговування;

- етика праці: здатність працювати ефективно в команді, дотримуватися робочого графіку, виконувати обов'язки з відповідальністю;

- знання продуктів та кулінарних технік: для поварів і кухарів важливо мати розуміння продуктів, кулінарних процесів та безпеки їжі;

- стресостійкість: здатність ефективно працювати в умовах великої кількості замовлень та в напруженій обстановці;

- приділення уваги деталям: здатність помічати і дотримуватися дрібниць, які впливають на якість обслуговування та кулінарні стандарти;
- гнучкість і адаптивність: здатність швидко адаптуватися до змін у робочих процесах та вимогах гостей;
- креативність: зокрема для поварів, здатність до інновацій та творчого підходу до створення нових страв і концепцій;
- стратегічне мислення: для керівництва та керівних посад важливо мати здатність розуміти стратегічні цілі ресторану і приймати рішення, спрямовані на досягнення цих цілей;
- професійна етика: здатність дотримуватися етичних норм у стосунках з колегами та гостями, а також виконувати правила та стандарти безпеки та санітарії.

Враховуючи ці критерії при доборі та розміщенні кадрів, а також призначеннях та переміщеннях у ресторані "Avenue 25", допоможе забезпечити ефективну роботу команди та якісне обслуговування гостей.

Для більшої чіткості вимог до персоналу ресторану "Avenue 25" ми рекомендуємо створити інструкційні документи для офіціантів, які включатимуть в себе докладні вимоги до їх зовнішнього вигляду (див. рис. 3.2) та до процесу сервірування та подачі страв (див. рис. 3.3). Адміністратор ресторану візьме на себе роль відповідальної особи з питань якості виконання цих вимог. Також необхідно забезпечити вільний доступ до цих інструкцій для всього персоналу, включаючи стажистів, щоб кожен міг бути ознайомлений із встановленими стандартами. Це забезпечить єдність в обслуговуванні та створить єдиний стиль сервісу в ресторані.

ПАМ'ЯТКА Вимоги до зовнішнього вигляду офіціанта ресторану «Avenue 25»
• Форма чиста та відпрасована. Офіціант прасує форму перед кожною зміною. Сторонні запахи від форми неприпустимі. • Непомітний макіяж для жінок, чоловік чисто поголений. Користуватися парфумами слід за годину до роботи. Серезки непомітні до 1 см завдовжки або «гвоздики». • Манікюр: доглянуті руки, оброблені нігті, довжина нігтів помірна, не більше 4 мм, лак прозорий або світлих тонів. Штучні та довгі нігті із яскравим дизайном не допускаються. • Акуратна зачіска, «визиваючий» колір волосся неприпустимий. Довге волосся прибрано в хвіст або в косу. • Взуття повинне бути змінним, чорного кольору, зручним та начищеним. Каблук не більше 5 см, п'ята та шкарпетка повинні бути закриті. • Кожен офіціант має бейдж. • Офіціант піклується про наявність інструментів для роботи: дві ручки (робоча та запасна), блокнот, дві запальнички (робоча та запасна). • Телефон поставлений на беззвучний режим, у залі ним користуватись заборонено.

Рис. 3.2. Інструкція щодо вимог до зовнішнього вигляду персоналу (офіціантів) ресторану «Avenue 25»

Джерело: розроблено автором

Так, зовнішній вигляд офіціанта може мати значення для успіху обслуговування. Перший враження, яке клієнти отримують від офіціанта, часто впливає на їхнє сприйняття обслуговування та ресторану загалом. Чиста та охайна зовнішність може підвищити рівень довіри та зручності для клієнтів.

Однак важливо також пам'ятати, що успішне обслуговування включає в себе багато інших аспектів, таких як швидкість обслуговування, дружній та професійний підхід, уважність до потреб клієнтів і якість подання страв. Зовнішній вигляд може створити позитивне враження, але він лише один з елементів загального досвіду обслуговування.

ПАМ'ЯТКА Правила сервірування та подачі страв в ресторані «Avenue 25»
• Офіціант приносить страви, замовлені гостем, у тій послідовності, яка йому потрібна. • Якщо гість не висловив особливих побажань, то страви подаються у наступній черговості: аперитиви, закуски, салати, супи, основні страви, десерти, напої. • Офіціант представляє кожну страву. Наприклад, «Будь ласка, салат «Цезар». • Після кожної страви офіціант бажає приємного апетиту. • Пам'ятає про послідовність обслуговування (спочатку діти, потім жінки за віком та чоловіки за віком). • Піднос на стіл ставити не можна! Якщо замовлення велике, а піднос важкий, то його слід ставити на сусідній стіл, і з нього подавати замовлення. • Офіціант обслуговує всіх гостей одночасно. Неприпустимо, щоб замовлення одного гостя вже було подано, а інший гість сидів за порожнім столом (якщо тільки гості не просили в міру готовності). • Їжу слід приносити одночасно. Або запитати гостя як його зручніше подавати їжу одночасно чи в міру готовності. • Якщо приготування страви займає більше часу, офіціанту слід повідомити про це адміністратора та за необхідності попередити гостя.

Рис. 3.3. Вимоги процесу сервірування та подачі страв

Джерело: розроблено автором

Другий напрям, спрямований на покращення обслуговування в ресторані "Avenue 25", полягає в проведенні навчання персоналу з метою підвищення їхніх професійних навичок і кваліфікації. Впровадження програми навчання персоналу в ресторані "Avenue 25" може значно покращити якість обслуговування. Ось кілька кроків, які можна врахувати при розробці цієї програми:

- оцінка потреб персоналу: перш ніж розпочати навчання, важливо провести аналіз потреб персоналу. Це допоможе зрозуміти, які конкретні навички або знання відсутні, а також визначити області, де можна покращитися;

- розробка програми навчання: на основі аналізу потреб слід розробити програму навчання, яка охоплює ключові аспекти обслуговування, такі як комунікація з клієнтами, навички обробки замовлень, знання меню тощо. Програма може включати як теоретичні, так і практичні заняття;

- проведення навчання: навчальні сесії можуть бути проведені внутрішньо або залучаючи зовнішніх тренерів і консультантів з галузі гостинності. Важливо, щоб навчання було інтерактивним і зорієнтованим на практичні навички;

- залучення до навчання всього персоналу: усі члени персоналу, включаючи кухарів, офіціантів, барменів і хостес, повинні брати участь у програмі навчання. Це допоможе створити спільний стандарт обслуговування;

- оцінка результатів: після завершення програми слід здійснити оцінку результатів, щоб визначити ефективність навчання і виявити області, де ще можна покращити навички персоналу.

Навчання персоналу може стати ключовим елементом стратегії підвищення якості обслуговування в ресторані "Avenue 25" і сприяти покращенню вражень клієнтів та збільшенню їх задоволення. Існує розмаїття методів для розвитку професійних знань та навичок, які можна поділити на дві великі групи: навчання, що проводиться безпосередньо на робочому місці, та навчання поза робочим місцем.

Навчання безпосередньо на робочому місці може включати такі методи як менторство, де більш досвідчений колега надає підтримку та керівництво менш досвідченому співробітнику; тренінги, які проводяться прямо на робочих місцях і спрямовані на покращення конкретних навичок або знань; а також розвиток через робочі проекти або завдання, де співробітники отримують можливість навчатися шляхом практичного застосування своїх знань у реальних ситуаціях.

Навчання поза робочим місцем охоплює широкий спектр можливостей, таких як участь у конференціях, семінарах або вебінарах, де співробітники можуть ознайомитися з новими технологіями, тенденціями та кращими практиками у своїй галузі; участь у курсах підвищення кваліфікації чи отримання спеціалізованих сертифікатів через онлайн-навчання або

традиційні навчальні заклади; а також самоосвіта через читання спеціалізованих книг, перегляд відеоуроків або вивчення онлайн-ресурсів.

Комбінування цих методів дозволяє створити ефективну систему розвитку персоналу, що сприяє підвищенню компетентності та професійного росту співробітників.

Важливо підкреслити, що участь персоналу ресторану у навчальних заходах, таких як тренінги, курси, семінари і т.д. допомагає підвищити їхню чутливість і здатність реагувати до потреб клієнтів, розвиває навички взаємодії з колегами та гостями. Ключовою складовою будь-якої форми навчання є контроль набутих знань. В табл. 3.1. запропоновані курси підвищення кваліфікації для персоналу ресторану.

Таблиця 3.1

Пропоновані навчальні програми для підвищення кваліфікації персоналу ресторану "Avenue 25"

Назва курсу	Кількість працівників	Термін навчання	Навчальний центр	Вартість навчання
«Офіціант-бармен. Базовий курс»	3 офіціанти, 2 бармени	1 місяць (30 годин)	Інститут професійних технологій. м. Одеса, вул. Пастера, 40 (https://inprofteh.net)	3450 грн. за особу
«Адміністратор ресторану»	1 адміністратор	2 місяці (66 годин)		6900 за особу

Джерело: <https://www.inprofteh.net>

Курси підвищення кваліфікації відбуваються в онлайн-форматі після робочого дня, з 18:00 до 19:00. Досвідчені викладачі з великим практичним досвідом забезпечують навчання згідно міжнародних стандартів. Після завершення курсів учасники отримують сертифікат від Навчального Центру "Інститут професійних технологій".

Ресторан, як будь-який інший бізнес, потребує систематичного вивчення ринку та споживчої поведінки для того, щоб ефективно функціонувати. Маркетингові дослідження допомагають збирати інформацію

про попит, смаки, тенденції та очікування клієнтів. З цими даними ресторан може адаптувати своє меню, обслуговування та рекламні кампанії, щоб краще відповідати потребам своєї цільової аудиторії. Гнучка політика ціноутворення дозволяє реагувати на зміни у витратах, попиті та конкуренції, забезпечуючи оптимальні ціни, які більш точно відображають цінність продуктів і послуг. Вибір найбільш ефективних методів реалізації включає в себе вибір каналів розповсюдження продукції, таких як ресторанний зал, доставка їжі, онлайн замовлення, а також співпрацю з партнерами та участь у різноманітних подіях та заходах. Стимулювання продажів може включати в себе акції, знижки, програми лояльності та інші ініціативи, які привертають увагу клієнтів та стимулюють їх до покупок. Ефективна реклама грає ключову роль у привертанні нових клієнтів та утриманні існуючої бази. Рекламні кампанії повинні бути спрямовані на відповідний аудиторію і використовувати різноманітні канали зв'язку, включаючи соціальні медіа, рекламу в Інтернеті, традиційні засоби масової інформації та прямий маркетинг. Виконання цих заходів дозволить ресторану підтримувати конкурентоспроможність, привертати нових клієнтів та забезпечувати задоволення і збереження поточних.

3.2. Мотиваційні заходи, як фактор ефективності роботи ресторану «Avenue 25»

Залучені й мотивовані працівники є відповідальними за свої результати та активно сприяють у поліпшенні роботи ресторану «Avenue 25». Персонал є основою успіху підприємства, і його повна віддача надає можливість максимально використовувати потенціал всього колективу. Однак досягнення цієї мети вимагає впровадження ефективної системи мотивації для всього персоналу ресторану.

Розуміння керівництвом значення людського потенціалу і опора на нього дійсно є ключовими факторами успішної діяльності в ресторанній

галузі, а також в будь-якій іншій сфері бізнесу. Ось кілька причин, чому це так:

- обслуговувальна галузь: ресторанна сфера залежить від високоякісного обслуговування та задоволення клієнтів. Людський фактор визначає якість обслуговування, адже це переважно має справу зі спілкуванням, емпатією та професійним навичками персоналу;

- компетентність та мотивація: люди, які працюють у сфері ресторанного господарства, повинні мати відповідні навички, знання і мотивацію для ефективної роботи. Їхня компетентність та мотивація безпосередньо впливають на задоволення клієнтів та загальний успіх підприємства;

- креативність та інновації: люди, які працюють у сфері готельно-ресторанного бізнесу, можуть принести нові ідеї та інновації, що дозволяє підприємству розвиватися та відповідати на зміни в індустрії та смаки споживачів;

- комунікація та командна робота: ефективна комунікація та співпраця між персоналом різних відділів (кухня, обслуговування, адміністрація тощо) є важливими для забезпечення гармонійної роботи всього підприємства;

- збереження та розвиток кадрів: інвестування в навчання, розвиток та задоволення персоналу допомагає зберегти талановитих співробітників та створює позитивну репутацію роботодавця, що сприяє привертанню нових талантів.

Отже, врахування та ефективне управління людським потенціалом є критичними для успіху підприємств ресторанного господарства, а також для будь-якого іншого бізнесу.

Кадрова політика для керівника ресторанного бізнесу є ключовим елементом успішного управління персоналом. Вона охоплює широкий спектр аспектів, включаючи найм, навчання, розвиток, мотивацію та утримання співробітників. Розробка перспективної кадрової політики передбачає

ретельне вивчення потреб бізнесу, аналіз ринку праці, оцінку поточного складу персоналу та врахування стратегічних цілей компанії.

Основні аспекти перспективної кадрової політики включають:

- найм та підбір персоналу: визначення критеріїв відбору, створення ефективних процедур рекрутингу та відбору, а також встановлення системи оцінки кандидатів;
- навчання та розвиток: створення програм навчання та розвитку для персоналу з метою підвищення кваліфікації, розвитку необхідних навичок та адаптації до змін у галузі;
- мотивація та стимулювання: розробка системи мотивації, яка враховує потреби та інтереси працівників, використання різноманітних інструментів стимулювання, таких як премії, бонуси, можливості професійного зростання;
- управління професійною кар'єрою: створення можливостей для кар'єрного росту та розвитку в межах компанії, розробка планів кар'єрного зростання для співробітників;
- утримання персоналу: вивчення факторів, що впливають на задоволеність праці та відтік персоналу, розробка стратегій збереження ключових кадрів;
- комунікація та конфліктологія: створення відкритої та ефективної системи комунікації в колективі, вирішення конфліктних ситуацій та підтримка позитивного робочого середовища;
- диверсифікація та інклюзія: створення різноманітних та інклюзивних робочих груп, що враховують різноманітність персоналу за ознаками, такими як стать, раса, вік, культурний фон тощо.

Розробка ефективної кадрової політики вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі бізнесу. Ключовим є розуміння потреб компанії та працівників і пошук оптимального балансу між ними для досягнення стратегічних цілей.

Врахування різних категорій персоналу у ресторанному бізнесі під час впровадження пропонованих заходів з мотивації є ключовим аспектом (табл. 3.2). Наприклад, для керівників, які успішно діють у кризових ситуаціях, значним стимулом може бути можливість стати партнером підприємства.

Таблиця 3.2.

Методи мотивації персоналу в ресторані, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, адаптовані до різних категорій працівників

Категорія працівників	Посада	Запропонований метод мотивації
Технічні виконавці	Допоміжний персонал: прибиральниці, мийники посуду, допоміжні працівники кухні	Належна організація праці, повага, правильна тактика спілкування. Ставлення до працівників як до необхідного елементу технологічного процесу
	Торговельно-обслуговуючий персонал: бармени, офіціанти	Відсоток від загальної суми чеків, яка перевищує встановлений обсяг товарообороту. Бонуси за результатами атестації. Бонус за продаж ексклюзивних страв та напоїв
Керівники	Керівники вищого рівня управління: директор ресторану, керуючий рестораном. Керівники середнього рівня управління: адміністратори торговельного залу.	Мотивація утримання: залучення до участі в капіталі. Можливість делегування повноважень перспективним працівникам. Можливість самостійного ухвалення рішень. Додаткові встановлені вихідні після великих заходів з обслуговування.
Фахівці	Завідувач виробництва	Відрядження на спеціалізовані виставки

Джерело: складено автором

Для покращення системи мотивації персоналу ресторану "Avenue 25" розглядається ідея збільшення базових заробітних плат шляхом додаткових виплат, які будуть залежати від тривалості роботи та якості виконаної роботи працівників та будуть відображатись у вигляді поправочних коефіцієнтів. Також розглядається введення системи штрафів. Крім того, розглядається введення системи штрафних коефіцієнтів, що дозволить встановлювати різні рівні оплати праці. Також можуть бути введені коефіцієнти, що залежать від рівня освіти працівника: середня загальна освіта (група 1), середня професійна освіта (група 2), вища освіта (група 3). З урахуванням стажу

роботи та освіти можуть бути надані коефіцієнти, які впливають на оцінку винагороди за рік (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Запропоновані поправочні коефіцієнти до посадового окладу для оцінки винагороди за працю обслуговуючого персоналу ресторану «Avenue 25»

Стаж роботи	Коефіцієнт винагороди для 1 групи працівників	Коефіцієнт винагороди для 2 групи працівників	Коефіцієнт винагороди для 3 групи працівників
до 1 року	0,85	0,95	1,20
від 1 до 3 років	0,95	1,00	1,30
більше 3 років	1,00	1,20	1,50

Джерело: розроблено автором

У ресторані "Avenue 25" пропонується використати систему показників, яка прив'язує оплату праці персоналу напряду до якості обслуговування. Ці показники враховуються під час визначення щомісячних рівнів щомісячної оплати праці офіціантів. В табл. 3.4 надана детальна інформація про цю систему.

Політика ресторану "Avenue 25" щодо заробітної плати спрямована на забезпечення прозорості та уникнення можливих конфліктних ситуацій, що можуть виникнути через невизначеність щодо рівня оплати праці. Незнання співробітниками того, скільки заробляють їхні колеги на аналогічних посадах, сприяє уникненню порівнянь та роздратувань, що можуть виникнути внаслідок різниці в оплаті праці.

Важливо відзначити, що в умовах, де посадові оклади для співробітників "Avenue 25" за однією спеціальністю є однаковими, різниця в оплаті полягає в розмірах отриманих премій. Це створює справедливі умови для всіх працівників, оскільки основна частина їхньої заробітної плати ґрунтується на однакових основах. Такий підхід до виплати заробітної плати сприяє підтримці внутрішнього спокою та сприятливого робочого середовища, де кожен працівник може концентруватися на своїй роботі, замість порівнянь і недовіри до системи оплати праці.

Таблиця 3.4

Запропонована системи показників оцінки праці обслуговуючого персоналу ресторану «Avenue 25» (відсоток до посадового окладу)

Показники	Позначення	Вплив на результати
1. Підвищуючі коефіцієнти		
Позитивний відгук відвідувача про співробітника	Кп1	5%
Внесок у вивчення купівельного попиту (надання керівнику даних про відвідувачів та особливості їх поведінки)	Кп2	5%
Дотримання стандартів обслуговування	Кп3	5%
Удосконалення роботи з відвідувачами (самонавчання, облік зауважень та скарг)	Кп4	7%
Відсутність зауважень під час зовнішнього контролю	Кп5	9%
Відсутність зауважень під час внутрішнього контролю	Кп6	5%
Якість обслуговування відвідувачів (швидкість обслуговування, ввічливість, уміння працювати з клієнтом, готовність допомагати відвідувачу та ін.)	Кп7	10%
2. Знижувальні коефіцієнти		
Порушення трудової дисципліни (у тому числі великий простій у роботі)	Кз1	7%
Наявність обгрунтованої скарги відвідувача	Кз2	12%
Недбале відношення до безпеки обладнання	Кз3	3%
Недотримання стандартів обслуговування	Кз4	7%
Недотримання вимог щодо одягу та зовнішнього вигляду	Кз5	4%
Недотримання правил техніки безпеки, терміну проходження медоглядів тощо	Кз6	10%

Джерело: розроблено автором

Політика щодо розмірів чайових в ресторані "Avenue 25" не підлягає регламентації керівництвом. В такій ситуації працівники мають можливість самостійно вирішувати, чи слід ділитися інформацією про розміри чайових з іншими співробітниками. Ці винагороди є додатковими і не підпадають під пряме вплив керівництва. Вони визначаються виключно якістю обслуговування та задоволенням клієнтів, що намагаються заохочувати персонал. Такий підхід стимулює працівників до високих стандартів обслуговування та сприяє позитивній атмосфері в колективі.

На нашу думку, важливо зробити систему мотивації співробітників ресторану "Avenue 25" відкритою і доступною для всього персоналу. Це допоможе уникнути нерозуміння і непорозуміння щодо того, як якість виконаної роботи впливає на розміри оплати праці. Відкрита система

мотивації створить прозорість і сприятиме більшій взаєморозумінню між усіма членами команди. По-перше, відкритість у системі мотивації означає, що всі співробітники будуть чітко розуміти критерії, за якими оцінюється їхня робота і як це впливає на їхню оплату праці. Це може включати такі чинники, як якість обслуговування, швидкість обслуговування, ефективність роботи в команді та взаємодія з клієнтами. По-друге, відкрита система мотивації створює простір для обговорень і зворотного зв'язку. Співробітники можуть вільно висловлювати свої погляди на те, як поліпшити свою роботу і які аспекти їхньої праці варто враховувати при визначенні мотиваційних стимулів.

Крім того, відкрита система мотивації допомагає підвищувати відчуття справедливості серед персоналу. Коли всі співробітники мають однаковий доступ до інформації про те, як праця оцінюється і винагороджується, це сприяє створенню атмосфери довіри та взаємоповаги. Отже, відкрита система мотивації в ресторані "Avenue 25" буде сприяти покращенню комунікації, підвищенню мотивації та підтримці високих стандартів якості обслуговування. Це буде виграно як для персоналу, так і для підприємства в цілому.

Також слід відмітити, що кодекс корпоративної поведінки є важливим інструментом для будь-кого підприємства, що спрямоване на створення сприятливого робочого середовища, зміцнення внутрішніх відносин, а також формування позитивного іміджу перед клієнтами та громадськістю. Для ресторану "Avenue 25" створення такого кодексу може виявитися ключовим кроком у поліпшенні морально-психологічного клімату та підвищенні ефективності працівників.

Основні принципи та пункти, які можуть бути включені до Кодексу корпоративної поведінки для ресторану "Avenue 25":

1. Професійна етика та повага:

- поважати кожного працівника, незалежно від посади чи статусу;

- вести себе професійно та коректно у всіх сферах взаємодії: як з колегами, так і з клієнтами;

2. Якість обслуговування:

- забезпечувати високий стандарт обслуговування кожному клієнту;
- створювати затишну та дружню атмосферу для гостей.

3. Комунікація:

- відкрита, чесна та конструктивна комунікація між співробітниками та керівництвом;

- сприяти взаєморозумінню та вирішенню конфліктів шляхом діалогу.

4. Трудова дисципліна:

- дотримуватися графіка роботи та внутрішніх процедур;
- відповідально ставитися до виконання своїх обов'язків.

5. Взаємодопомога та підтримка:

- допомагати колегам у складних ситуаціях;
- створювати сприятливу атмосферу в колективі.

6. Відповідальність за репутацію ресторану:

- поважати та підтримувати репутацію компанії як в робочому, так і в особистому житті;

- діяти в інтересах ресторану в усіх сферах діяльності.

7. Постійне самовдосконалення:

- залучати до навчання та розвитку своїх професійних навичок;
- відкривати для себе нові можливості та покращувати свої здібності.

8. Збереження конфіденційності:

- дотримуватися конфіденційності у всіх справах, пов'язаних з роботою підприємства.

Цей кодекс повинен бути чітким, зрозумілим та доступним для всіх працівників ресторану "Avenue 25". Крім того, важливо забезпечити, щоб він не лише був оголошений, але й втілений на практиці через систему нагород та заохочень за відповідну поведінку та внесок у розвиток корпоративної культури. Регулярне оновлення та адаптація кодексу до змін у внутрішньому

та зовнішньому середовищі також є важливим етапом у збереженні його актуальності та ефективності.

Пропонується розпочати створення кодексу корпоративної поведінки з оцінки загального психологічного клімату на підприємстві. Цей процес дозволяє глибше зрозуміти динаміку внутрішніх взаємин, виявити потенційні конфліктні ситуації та ідентифікувати фактори, що сприяють або перешкоджають ефективній співпраці та розвитку колективу. На підставі отриманих результатів діагностики ми зможемо виявити ключові аспекти, які потребують уваги та вдосконалення. Це може включати в себе рівень комунікації, ступінь взаєморозуміння між співробітниками та керівництвом, а також ступінь відкритості і взаємоповаги серед членів організації. Далі, на основі виявлених особливостей та потреб колективу, ми зможемо розробити відповідні правила та стандарти, спрямовані на покращення психологічного клімату та забезпечення етичної та професійної поведінки всіх учасників організації. Цей процес є ключовим для створення здорового та продуктивного робочого середовища, де кожен співробітник відчуває себе поважним та захищеним, що в свою чергу сприяє досягненню спільних цілей та успіху підприємства в цілому.

Підтримка позитивного соціально-психологічного клімату у колективі є ключовим аспектом успішної роботи ресторану. Ідея періодичної організації корпоративних святкових днів у ресторані є дуже ефективною для створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Такі заходи сприяють підвищенню комунікації між співробітниками, зміцненню командного духу та позитивному сприйняттю робочого середовища. Організація корпоративних святкових днів може включати різноманітні заходи та події, такі як спільні обіди, вечірки, конкурси, спортивні змагання, тематичні вечори тощо. Кожен із таких заходів може мати свою унікальну тематику та організаційні деталі, що дозволить створити цікаве та різноманітне середовище для спілкування та відпочинку.

Приводи для корпоративних святкових днів, які ви зазначили (Новий рік, ювілеї співробітників та інші події), є чудовими можливостями для організації таких заходів. Більше того, ці свята можуть стати чудовими приводами для спільного святкування, згуртування та підтримки позитивного настрою в колективі. Для успішної реалізації цієї ідеї важливо врахувати інтереси та потреби різних членів колективу, а також забезпечити дотримання бюджетних обмежень та організаційних аспектів. Також важливо створити атмосферу відкритості та підтримки, де кожен співробітник відчуває себе важливим та включеним у загальну діяльність ресторану.

У ресторані "Avenue 25" рекомендується систематично оцінювати корпоративну культуру через анонімне анкетування співробітників щодо їхнього задоволення нею. Це дозволить виявляти зміни в колективі та вчасно реагувати на можливі недоліки, проводячи анкетування принаймні раз на рік.

Четвертий етап програми покращення обслуговування в ресторані "Avenue 25" відображає введення нових ролей, таких як "хостес" і "менеджер з організації банкетів". Введення цих посад є стратегічним кроком для поліпшення досвіду відвідувачів та оптимізації роботи закладу. Хостес візьме на себе важливу роль у вітанні та реєстрації гостей у ресторані. Він буде здійснювати перші контакти з клієнтами, надаючи їм відчуття важливості та комфорту відразу по прибутті. Крім того, хостес буде відповідальний за управління резерваціями столиків, забезпечуючи ефективне розподілення місць та враховуючи побажання гостей щодо розташування. Він також буде пропонувати допомогу з вибором страв та забезпечувати зручний перехід від прибуття до замовлення.

Запровадження посади «менеджер з банкетного обслуговування» також є важливим етапом для ресторану. Цей фахівець буде відповідати за організацію та проведення заходів, банкетів та святкувань у ресторані. Він буде працювати з клієнтами, щоб визначити їхні потреби, розробити індивідуальні програми обслуговування та забезпечити бездоганну реалізацію кожного заходу. Менеджер з банкетного обслуговування буде

координувати команду, включаючи кухню, обслуговуючий персонал та декораторів, забезпечуючи високий рівень сервісу та задоволення клієнтів.

Наступна таблиця (3.5) містить загальну вартість запропонованих ідей для покращення обслуговування в ресторані "Avenue 25", що базується на попередніх розрахунках.

Таблиця 3.5.

Вартісна оцінка запропонованих заходів з підвищення якості обслуговування в ресторані «Avenue 25»

№	Заходи	Вартість, грн.
1	Удосконалення правил роботи офіціантів (розробка «пам'яток»)	1000
2	Навчання персоналу з метою підвищення їх кваліфікації	24150
3	Удосконалення системи оплати праці та мотивації працівників	150000
4	Введення в штат закладу посад «хостес» та «менеджер з банкетного обслуговування»	439200
5	Організація генерального прибирання ресторану (2 рази на рік)	50000
Всього		664350

Джерело: розраховано автором

Загальна вартість запропонованих заходів з підвищення якості обслуговування в ресторані "Avenue 25" складає 664350 грн. У наступні роки їх зростання буде відповідати прогнозованому рівню інфляції, який становить 12%.

У ресторані "Avenue 25" планується впровадження заходів з підвищення якості обслуговування, що призведе до зростання доходу від продажу на 7% у перший рік, що складе 827,12 тис. грн. У наступні роки дохід від продажу очікується зростати на 15% щорічно.

Також продовжимо оцінювати ефективність впроваджених заходів, порівнявши витрати та зростання доходу за роками (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Економічна ефективність розроблених заходів з підвищення якості
обслуговування в ресторані «Avenue 25»**

Показник	Рік реалізації				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Річні витрати на реалізацію заходів з підвищення якості обслуговування в ресторані, грн.	664350	744072	833361	933364	1045368
Річний приріст доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн.	827120	951188	1093866	1257946	1446638
Чистий грошовий потік, грн.	162770	207116	260506	324582	401270

Джерело: розраховано автором

Даний аналіз включає оцінку економічної ефективності заходів з підвищення якості обслуговування в ресторані "Avenue 25" протягом п'яти років. Для цього розглянемо показники річних витрат, річного приросту доходу та чистого грошового потоку. Річні витрати на реалізацію заходів з підвищення якості обслуговування в ресторані збільшуються з роками, починаючи з 664,350 грн у перший рік до 1,045,368 грн у п'ятий рік. Це вказує на те, що ресторан інвестує все більше в якість обслуговування з плином часу. Річний приріст доходу від реалізації продукції також зростає з роками, з 827,120 грн у перший рік до 1,446,638 грн у п'ятий рік. Це може свідчити про те, що покращення якості обслуговування сприяє збільшенню попиту на послуги ресторану. Чистий грошовий потік (різниця між доходами та витратами) також зростає з роками, відображаючи позитивну динаміку з роками. Чистий грошовий потік показує, що після врахування всіх витрат ресторан отримує позитивний фінансовий результат від своєї стратегії підвищення якості обслуговування.

В цілому, витрати на підвищення якості обслуговування виправдані, оскільки приносять позитивний фінансовий результат. Проте, для більш точного аналізу може знадобитися додаткова інформація, така як звітні дані про задоволеність клієнтів, конкурентну обстановку тощо.

Висновок 3 розділу. Розробка та впровадження стратегій щодо підвищення якості обслуговування та мотивації персоналу визначається як критичний елемент успіху закладу. Покращення комунікаційних навичок, впровадження стандартів обслуговування та систем контролю якості сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів та збільшенню лояльності. Спільно з цим, ефективні мотиваційні заходи, такі як системи преміювання та програми розвитку кар'єри, сприяють збереженню мотивації персоналу та створюють сприятливу робочу атмосферу. Всі ці заходи спрямовані на досягнення високого рівня якості обслуговування, що безпосередньо впливає на загальну ефективність функціонування ресторану та його фінансові показники. Таким чином, виконання цих стратегій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та успішності ресторану «Avenue 25».

ВИСНОВКИ

1. Досліджено основи ефективного функціонування підприємств ресторанного господарства. Дослідження основ ефективного функціонування підприємств ресторанного господарства надає цінні увагу таким аспектам, як якість обслуговування, керування запасами, оптимізація робочого процесу та маркетингові стратегії. Ефективне управління ресторанним підприємством вимагає комплексного підходу до організації робочих процесів, зосередження на якості обслуговування та задоволенні потреб клієнтів. Важливо також правильно керувати запасами, уникати зайвого готівкового обороту та оптимізувати витрати. Маркетингові стратегії, спрямовані на привертання нових клієнтів та утримання існуючої бази, також відіграють важливу роль у забезпеченні успішності ресторанного бізнесу. В цілому, ефективне управління ресторанним підприємством передбачає баланс між якістю, ефективністю та стратегічним плануванням.

2. Розглянуто поняття та критерії якості та ефективного обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. За розглянутими поняттями та критеріями якості та ефективного обслуговування на підприємствах ресторанного господарства можна зробити висновок, що успішна діяльність у цій галузі вимагає комплексного підходу та уваги до деталей. Поняття якості включає в себе не лише смакові якості страв, а й атмосферу, обслуговування та загальний досвід клієнта. Критерії якості та ефективності включають в себе такі аспекти, як швидкість обслуговування, якість страв, професійність персоналу, відповідність вимогам безпеки та гігієни, а також задоволення потреб клієнтів. Висновок полягає в тому, що успішне ресторанне підприємство повинно поєднувати в собі якість, ефективність та відповідати очікуванням своїх клієнтів.

3. Надано організаційно-економічну характеристику ресторану «Avenue 25». Ресторан "Avenue 25" в Ізмаїлі не лише пропонує смачні страви, але й створює неповторну атмосферу для своїх гостей. Їхня філософія полягає в тому, щоб зробити кожний візит незабутнім, поєднуючи

інноваційність у кулінарії з унікальною атмосферою. Завдяки цьому підходу, ресторан приваблює як постійних, так і нових клієнтів, а його показники рентабельності демонструють стабільність і позитивний тренд протягом трьох років. Хоча в 2022 році чистий прибуток дещо зменшився, загальні показники рентабельності зросли, що свідчить про ефективність управління та готельних процесів. Такий успішний тренд вказує на вдалу стратегію розвитку та можливість подальшого зростання для закладу.

4. Проаналізовано організацію обслуговування в ресторані «Avenue 25». Ресторан "Avenue 25" втілює інтегровану концепцію повного циклу виробництва в галузі харчової індустрії. Від первинної обробки сировини до продажу готових страв, ресторан контролює якість на кожному етапі. Використовуючи власні ресурси та уважний підбір інгредієнтів, "Avenue 25" створює вишукані кулінарні шедеври, які задовольняють навіть найвибагливіших гостей. Широкий вибір страв і напоїв робить гастрономічний досвід у ресторані незабутнім для кожного клієнта. Серед загальних проблем організації обслуговування в ресторані були виявлені наступні: слабка корпоративна культура, недостатні знання обслуговуючого персоналу про тонкощі страв, недостатність тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу.

5. Оцінено якість обслуговування гостей як фактору ефективності функціонування ресторану «Avenue 25». Загальний висновок з результатів опитування в ресторані "Avenue 25" вказує на те, що хоча більшість клієнтів оцінюють обслуговування як задовільне, присутні деякі недоліки, такі як нестача технічного обладнання та неякісна уніформа персоналу, які потребують уваги для поліпшення загального враження від відвідування ресторану.

6. Розроблено заходи з підвищення якості обслуговування як фактор ефективності функціонування ресторану «Avenue 25». Запропоновано удосконалення правил роботи офіціантів, навчання персоналу з метою підвищення їх кваліфікації, удосконалення системи оплати праці та мотивації

працівників ресторану, введення в штат нових посад як «хостес» та «менеджер з банкетного обслуговування» та інші заходи. Заходи з підвищення якості обслуговування, запропоновані в ресторані "Avenue 25", виявилися ключовими факторами у підвищенні ефективності його функціонування. Ці заходи, призведуть до поліпшення загального задоволення клієнтів, збільшення повторних відвідувань та позитивного впливу на репутацію ресторану. Висока якість обслуговування може сприяти залученню нових клієнтів і підтримці лояльності вже існуючих. Такі заходи можуть також допомогти оптимізувати операційні процеси і підвищити загальну ефективність бізнесу.

7. Запропоновано мотиваційні заходи, як фактор ефективності роботи ресторану «Avenue 25». Ефективні мотиваційні заходи, такі як системи преміювання та програми розвитку кар'єри, сприяють збереженню мотивації персоналу та створюють сприятливу робочу атмосферу. Всі ці ініціативи мають на меті досягнення високого рівня обслуговування, що безпосередньо впливає на ефективність ресторану та його фінансові показники. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та успішності ресторану «Avenue 25».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко О. П. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 56. С. 18–24.
2. Гросул В. А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 1(49). Т. 1. С. 143–149.
3. Дизайн в готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. Ч. 1 / Л. О. Іванова, Т. В. Страхова, Є. В. Іваненко ; за ред. Л. О. Іванової ; Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса : Астропринт, 2021. 196 с. : іл. Бібліогр.: с. 197-201.
4. Кравченко, О. М. Регуляторні механізми у забезпеченні ефективності ресторанного господарства України : дис ... канд. екон. наук: 08.00.03 – економіка та упр.нац. госп-вом. Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2016. 265 с.
5. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу. Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. – К. : НУХТ, 2014. С. 18-20
6. Кукліна Т.С., Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства. Кукліна Т.С. Збірник тез «Глобальні та національні проблеми управління». МНУ ім. В.О. Сухомлинського.2016. Вип. 11. с.416-420.
7. Менеджмент ресторанного господарства: Навчальний посібник. За ред. Г.Т. Пятницької. Київ: КНТЕУ. 2010. с. 374 .
8. Технологія продукції ресторанного господарства : навч.-наоч. посіб. / В. Ф. Доценко, В. І. Кочерга, В. О. Губеня та ін. ; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : Кондор, 2019. 292 с.

9. Оздоровче харчування : навч. посіб. / П. О. Карпенко, Н. В. Притульська, М. Ф. Кравченко та ін. ; за заг. ред. П. О. Карпенка ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2019. 628 с.

10. Гігієна та санітарія закладів ресторанного господарства : навч. посіб. / В. В. Євлаш, М. П. Головки, О. П. Прісс та ін. ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : ХДУХТ ; Світ Книг, 2019. 246 с.

11. Управління якістю кулінарної продукції лікувального та дієтичного харчування : навч. посіб. / О. І. Черевко, Л. М. Крайнюк, Л. О. Касілова та ін. ; за ред. Л. О. Касілової ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Суми : Унів. кн., 2019. 279 с.

12. Особливості ресторанного сервісу. Обслуговування іноземних туристів : навч. посіб. / Л. О. Радченко, П. П. Пивоваров, О. В. Новікова та ін. Харків : Світ Книг, 2018. 288 с.

13. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Київ : ЦУЛ, 2018. 304 с.

14. Ряшко Г. М. Проектування комплексних підприємств харчування при готелі : навч. посіб.; Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса : Чорномор'я, 2017. 300 с.

15. Карпенко Р. В. Облік, калькуляція і звітність у закладах ресторанного господарства : навч. Посіб. Харків : Світ Кн., 2017. 288 с.

16. Мостова Л. Н. Організація обслуговування в ресторанному господарстві : підручник. Київ : Світ Книг, 2017. 657 с.

17. Павлюченко О. С. Організація виробництва в закладах ресторанного господарства : навч. посіб. / О. С. Павлюченко, А. В. Гавриш, Л. О. Шаран ; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : НУХТ, 2017. 227 с.

18. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі : підручник / М. М. Скопень, М. К. Сукач, О. П. Будя та ін. Київ : Ліра-К, 2017. —764 с.

19. Технологія продукції ресторанного господарства : підручник / А. Д. Салавеліс, С. Л. Колесніченко, Ю. О. Козонова, С. О. Поплавська. Одеса : Освіта України, 2017. 312 с.

20. Ісаєнко А. В., Корольов А. В. Вдосконалення методичних підходів до оцінки якості обслуговування населення на підприємствах громадського харчування. Науковий вісник. 2016. № 4 (44). С. 92-98.

21. Ісаєнко А. В., Корольов А. В. Підходи до оцінки якості обслуговування на підприємствах громадського харчування. Інноваційна наука. 2018. № 4 (28). С. 36-41.

22. Корсак Р. В., Колісник Г. О, Годя І. С. Формування культури ресторанного обслуговування. Актуальні питання гуманітарних наук. 2020. Вип. 29(5). С. 102-106.

23. Єгупова І. М. Порівняльний аналіз розвитку ресторанного бізнесу в Україні / Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / За заг. ред. В.Г. Герасименко, О. Л. Михайлюк . К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 332 с.

24. Єгупова І.М. Аналіз резервів зниження поточних витрат в контексті економічної оцінки виробничої програми підприємства. Наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 20 квітня 2019 року). Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2019. С. 88-91.

25. Єгупова І.М. Виклики та проблеми ресторанного бізнесу в умовах всеукраїнського карантину / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції студентів, аспірантів та вчених, 15 квітня 2020 р.: у 3-х томах. Т. 1. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2020. С. 64-68

26. Семенов. В.Ф., Нечева Н.В., Кудіна Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної

сфери. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 5(05) 2016. С. 141-148.

27. Семенов В.Ф., Нєчева Н.В. Розвиток методичних основ забезпечення ефективності управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств в умовах транснаціоналізації. Економічний вісник НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Вип. 14. К.: Національний технічний університет України «КПІ», 2017.

28. Нєчева Н.В., Анікіна М.Ю. Теоретичні аспекти управління якістю послуг підприємств готельного господарства Науковий журнал «Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії», Запоріжжя 2017. випуск № 5 (11) 2017. С.7-10.

29. Семенов В. Ф. Нєчева Н.В. Макроекономічний контекст ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: монографія – Бондаренко М.О., 2019. 258 с.

30. Нєчева Н.В. Удосконалення методів виміру мотивації персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери. Науковий журнал «Причорноморські наукові студії». Видавничий дім «Гельветика», 2020. Випуск №56. С. 65-73.

31. Davydenko I., Shykina O., Gudz P., Tovkan O., Yakymyshyn L., Golovchenko O. (2019). Support system of solutions for planning sales activities in the tourism industry. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN: 2249 – 8958, Volume-8 Issue-6, August, 2019 P. 3979–3983.

32. Даниліна С. О., Коцюрубенко Г.М., Шикіна О.В. Фінансово-економічні наслідки пандемії для світової туристичної галузі. Причорноморські економічні студії. 2020. № 52. Ч. 1. С. 29-34.

