

РОБОТА  
УЧАСНИКА II ТУРУ  
ВСЕУКРАЇНСЬКОГО КОНКУРСУ  
СТУДЕНТСЬКИХ НАУКОВИХ РОБІТ

ШИФР РОБОТИ: «АМ: Ресторан»

ТЕМА НАУКОВОЇ РОБОТИ: «УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ КРИЗИ»

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	5
1.1 Визначення антикризового менеджменту у ресторанному господарстві.....	5
1.2 Особливості реалізації елементів антикризового менеджмента у ресторанному господарстві.....	6
1.3 Методичні підходи до оцінювання управління ресторанним господарством.....	8
Висновки до розділу 1.....	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ...	11
2.1 Аналіз динаміки розвитку ресторанного господарства України .....	11
2.2 Аналіз конкурентних позицій ресторану «Ахтамар» на ринку послуг .....	15
2.3 SWOT-аналіз закладу ресторанного господарства «Ахтамар».....	18
Висновки до розділу 2.....	20
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....	21
3.1 Стратегічні напрями управління підприємствами ресторанного господарства.....	21
3.2 Інноваційних технологій – засіб підвищення ефективного управління зкладами ресторанного господарства .....	25
Висновки до розділу 3.....	28
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
Додаток А Анкета.....	35

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Антикризовий менеджмент являє собою цілісну стратегічну систему принципів і методів розробки управлінських рішень, які спрямовані на попередження і подолання криз організації, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків. Наявність усвідомлених дій є тим чинником, який дозволяє знаходити можливі варіанти виходу з кризових ситуацій, направляти на подолання найбільш складних проблем і заходи використовувати накопичений досвід. Тому на сьогодні є актуальним питання розробки влучного управління ресторанним господарством.

*Метою даної роботи* є обґрунтування, на підставі теоретичного та емпіричного дослідження проблеми, організації управління підприємствами ресторанного за умов кризи.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

визначено антикризовий менеджмент у ресторанному господарстві;

вивчено особливості реалізації елементів антикризового менеджмента у ресторанному господарстві;

досліджено методичні підходи до оцінювання управління ресторанним господарством;

проаналізовано динаміку розвитку ресторанного господарства України;

проведено аналіз конкурентних позицій ресторану «Ахтамар» на ринку послуг;

приведено SWOT-аналіз закладу ресторанного господарства «Ахтамар»;

окреслено стратегічні напрями управління підприємствами ресторанного господарства;

запропоновано інноваційні технології як засіб підвищення ефективного управління закладами ресторанного господарства.

*Об'єкт дослідження* – процес організації управління підприємствами ресторанного за умов кризи.

*Предметом дослідження* виступають теоретичні та практичні засади організації управління підприємствами ресторанного за умов кризи.

*Методи дослідження.* Для вирішення поставлених завдань у процесі написання наукової роботи використано загальнонаукові та прикладні методи: математичної статистики для аналізу даних дослідження, метод порівняння – для співставлення даних, статистичний аналіз для вивчення, групування та оцінки фінансово-господарських показників, метод узагальнення – для написання висновків, графічний метод – для наочного зображення таблиць та схем.

*Попередні дослідження.* Питання антикризового менеджменту найбільш повно розкрито у публікаціях П. Друкер, Ф. Котлер, М. Мескон, М. Портер та багатьох інших. Серед вітчизняних учених можна виділити Блинда Ю. О., Бірюкову О. Ю., Бочкову Л. А., Короткова Є. М., Згонник Л. В.

Антикризовий менеджмент є однією із найбільш важливих сфер економічної діяльності. Тому виникає необхідність визначити науково-практичні засади характеристик інструментарію антикризового управління українським ресторанним господарством.

*Наукова новизна* даної роботи полягає у розробці теоретичних, методичних і прикладних положень щодо організації управління підприємствами ресторанного за умов кризи.

Науковою новизною відрізняються наступні результати:

розроблено стратегію антикризового управління ресторанного комплексу у м. Кременчук;

запропоновано інноваційні технології як засіб підвищення ефективного управління закладами ресторанного господарства.

*Публікації:* За результатом дослідження опубліковано 2 доповіді на науково-практичних конференціях.

*Обсяг наукової роботи* – 35 сторінок друкованого тексту, у тому числі список використаних джерел – 3 сторінки, додатки – 2 сторінки. Робота включає 6 таблиць, 17 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел містить 20 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1 Визначень антикризового менеджменту у ресторанному господарстві

Говорячи про антикризовий менеджмент в управління ресторанного господарства, слід зазначити, що сам термін потрібно розглядати з двох сторін: з однієї позиції, антикризове управління – це управління підприємством в умовах зовнішньої кризи, тобто кризи економіки загалом, а з іншої – управління у разі загрози банкрутства певного підприємства. Таким чином, антикризовий менеджмент являє собою цілісну стратегічну систему принципів і методів розробки управлінських рішень, які спрямовані на попередження і подолання криз організації, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків в умовах як зовнішньої, так і внутрішньої кризи [1, с. 26]

Сам антикризовий менеджмент, в останній час, став однією із найбільш важливих областей економічної діяльності, а дослідженням його, як поняття, ретельно займаються сотні науковців та авторів.

Поняття «антикризовий менеджмент» має декілька сенсів, залежно від того, яким чином були розставлені аспекти у того чи іншого автора. На цій основі було складено порівняльну таблицю думок різних авторів, щодо поняття антикризового менеджменту та управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аналіз визначення поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення	Джерело
1	2	3
Бірюкова О. Ю., Бочкова Л. А. [1]	До визначення антикризового менеджменту входить два аспекти: попереджувальний і випереджаючий. У будь-якій фірмі та організації антикризовий менеджмент повинен починатися з побудови системи, що включає якісно-кількісний аналіз різних показників, що сигналізують про наближення можливої кризи.	«Прийоми антикризового менеджменту»

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
Коротков Є. М. [2]	Поняття антикризового менеджменту являє собою галузь знань в науці менеджменту; оцінку процесів і тенденцій менеджменту; прийоми і засоби ефективного менеджменту в умовах нестійкості розвитку організації; гармонізацію діяльності персоналу з урахуванням циклічного розвитку організації.	«Антикризове управління»
Згонник Л. В. [3]	Основу антикризового менеджменту складає процес регулярних послідовних інновацій у всіх підсистемах управління підприємством, який по суті є відповідною ефективною реакцією на значні зміни ззовні і реалізується на основі прийняття обґрунтованих управлінських альтернатив, що передбачають різні дії в залежності від конкурентної ситуації.	«Антикризове управління»

Таким чином, згідно табл. 1.1 антикризовий менеджмент у ресторанному господарстві – це сукупність методів та засобів управління підприємствами ресторанного бізнесу задля прийняття управлінських альтернатив у разі настання можливих криз.

## 1.2 Особливості реалізації елементів антикризового менеджмента у ресторанному господарстві

Сучасні кризові ситуації часто призводять до високих стратегічних витрат та істотно впливають на життєво важливі ресурси, а тому з'являється потреба підвищених вимог до розробки елементів і методів антикризового управління. Усі елементи та інструменти подолання кризових ситуацій поєднано у системі антикризового фінансового управління, яка у свою чергу базується на визначених принципах (рис.1.1).

Згідно рис. 1.1 принципи є основою організації та розробки системи антикризового менеджменту у ресторанному бізнесі. Як вже було зазначено вище, основним завданням антикризового управління буде оптимізація витрат. Сюди слід віднести закупівлю сировини для подальшого виробництва і продажу, заробітну плату і комунальні платежі [4, с. 17].

***Принцип постійної готовності до реагування***

Ефективне управління не можливе без своєчасного та якісного фінансового антикризового менеджменту

***Принцип терміновості реагування***

Свідчить про те, що чим раніше будуть інтегровані антикризові механізми, тим швидше організація буде мати в своєму розпорядженні більше можливостей

***Принцип ефективності***

Реалізацію цього принципу забезпечує зіставлення ефекту даного управління і пов'язаних заходів фінансової реалізації

***Принцип превентивності***

«Краще запобігати, аніж виправляти». Тобто краще запобігти утворенню фінансової кризи, ніж реалізовувати план з її вирішення

Рисунок 1.1 – Основні принципи антикризового управління

Сьогодні будь-якому підприємству, що працює у сфері ресторанного господарювання, доводиться замислюватися про розробку та реалізацію антикризових заходів та елементів. Для досягнення цієї мети, слід розробити алгоритм реалізації стратегічних елементів управління підприємством, який є актуальним для даної сфери (рис. 1.2).

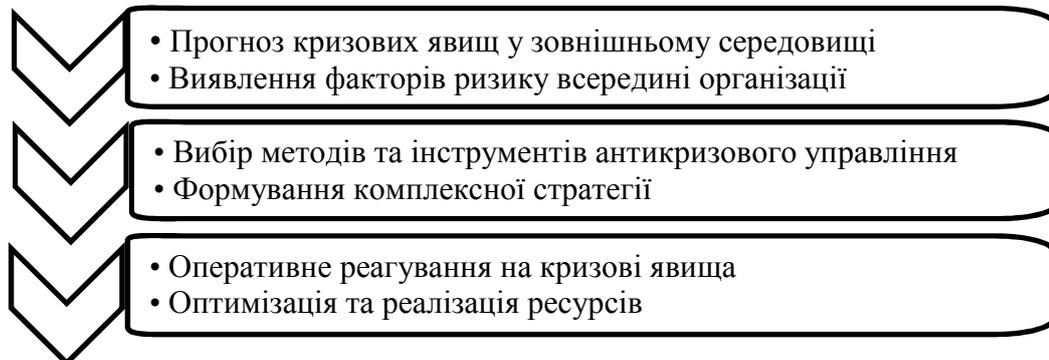


Рисунок 1.2 – Стратегічний підхід до антикризового управління

Ефективне планування відбувається лише в тому разі, якщо менеджери, які відповідають за планування стратегічних цілей, менеджери, які зможуть виробити тактику досягнення цих цілей, і ті співробітники, які це розкладуть на більш дрібні елементи та відповідатимуть за оперативну реалізацію кожного етапу [5, с. 69].

Таким чином, система зазначених фінансово-економічних, матеріальних, управлінських, інформаційних, людських, технологічних та інших процесів та елементів організації становить її унікальний потенціал і, значною мірою, сприяє реалізації поставленої мети – підвищення якості виробничих процесів. Таким чином, для забезпечення найбільшої ефективності виробництва необхідна раціональна його організація.

### 1.3 Методичні підходи до оцінювання управління ресторанним господарством

Визнаючи важливість методичних підходів, залишається відкритим питання розробки ефективної методики оцінки ключових етапів управління ресторанним господарством та визначення умов забезпечення їх довгострокової успішності. Під час формування методологічної оцінки управління ресторанного підприємства необхідно чітко дотримуватися певних пунктів (рис. 1.3) [1, с. 156]

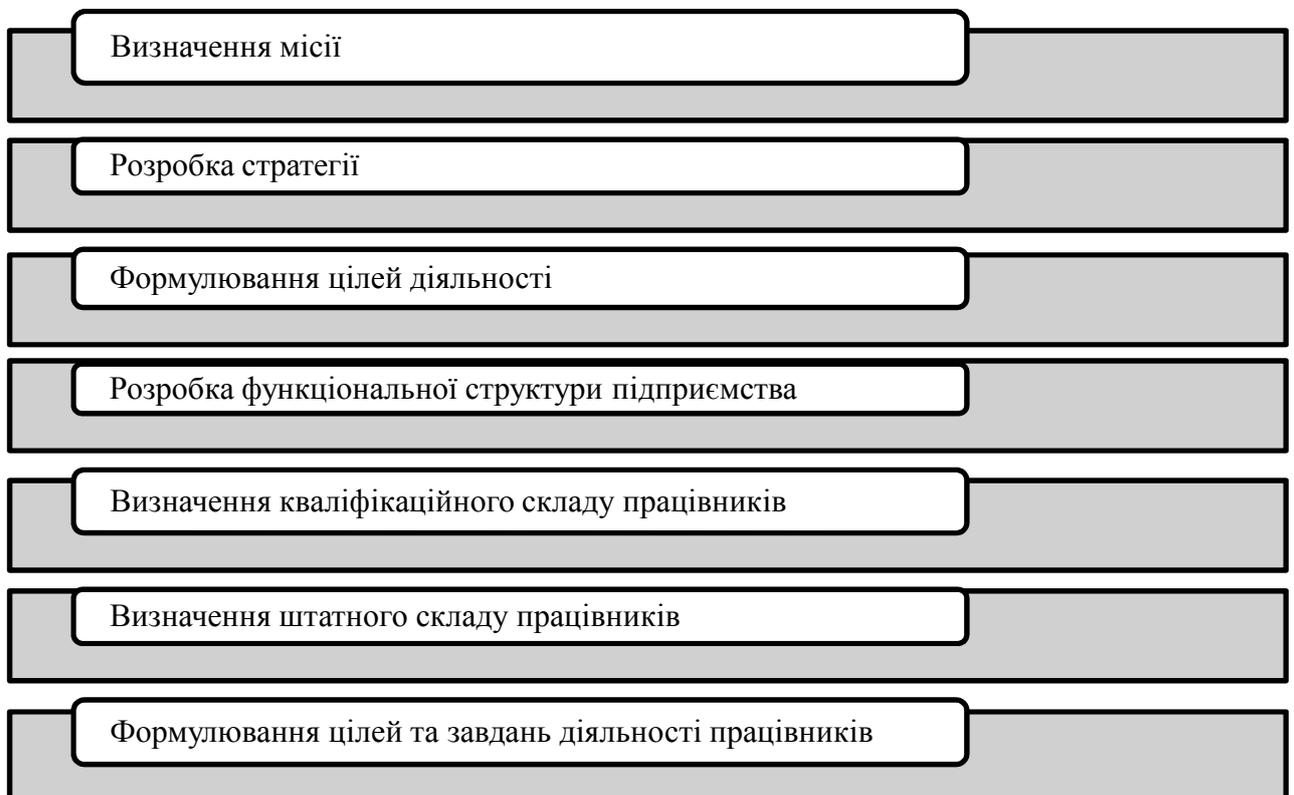


Рисунок 1.3 – Поетапне формування методологічної оцінки управління

Методичні підходи до оцінювання управління ресторанним господарством залежно від закладених в них варіацій використовуваних методів, можна умовно об'єднати в чотири групи (рис. 1.4).

<i>Структурний метод</i>	оцінювання структур управління в аналогічних підприємствах
<i>Експертний метод</i>	вивчення пропозицій експертів-фахівців
<i>Метод структуризації цілей</i>	вироблення системи цілей організації та її подальше поєднання з розробленою раніше структурним оцінюванням
<i>Метод організаційного моделювання</i>	дозволяє чітко сформулювати критерії оцінювання ступеня раціональності організаційних рішень та управління за допомогою формалізованих математичних, графічних описів розподілу повноважень і відповідальності

Рисунок 1.4 – Методичні підходи оцінювання управління

Ці підходи дозволяють оцінити економічну ефективність діяльності закладу за такими традиційними показниками як: заповнюваність ресторану (у відсотках) і оборотність одного посадкового місця. Крім того, різноманітні підходи оцінки управління ресторанним господарством дозволяють розглядати комплексний вплив на ефективність діяльності підприємства [6, с. 57].

Отже, існують певні технології, методики і прийоми, які дозволяють успішно вирішувати багато нагальних проблем підприємства та ефективно проводити антикризове управління. Особливістю такого антикризового управління ресторанним господарством є постійна мінливість умов функціонування. Важливо використовувати системний підхід в антикризовому управлінні, який охопив би всі сфери діяльності господарства.

## Висновки до розділу 1

Антикризовий менеджмент у ресторанному господарстві – це сукупність методів та засобів управління підприємствами ресторанного бізнесу задля прийняття управлінських альтернатив у разі настання можливих криз. Сучасні

кризові ситуації часто призводять до високих стратегічних витрат та істотно впливають на життєво важливі ресурси, а тому з'являється потреба підвищених вимог до розробки елементів і методів антикризового управління, оскільки класичні заходи протидії виявляються менш ефективними.

Система зазначених фінансово-економічних, матеріальних, управлінських, інформаційних, людських, технологічних та інших процесів та елементів організації становить її унікальний потенціал і, значною мірою, сприяє реалізації поставленої мети – підвищення якості виробничих процесів. Таким чином, для забезпечення найбільшої ефективності виробництва необхідна раціональна його організація.

Існують певні технології, методики і прийоми, які дозволяють успішно вирішувати багато нагальних проблем підприємства та ефективно проводити антикризове управління. Особливістю такого антикризового управління ресторанним господарством є постійна мінливість умов функціонування. Важливо використовувати системний підхід в антикризовому управлінні, який охопив би всі сфери діяльності господарства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 2.1 Аналіз динаміки розвитку ресторанного господарства України

За останні роки ринок ресторанних послуг зазнає постійних змін, за підвищенням показників слідує їх падіння. Безумовно, це пов'язано з нестабільною економічною та політичною ситуацією, що склалася в Україні на сьогоднішній день. Сучасні напрями розвитку ресторанного господарства можна сформулювати таким чином (рис. 2.1) [7, с. 26].

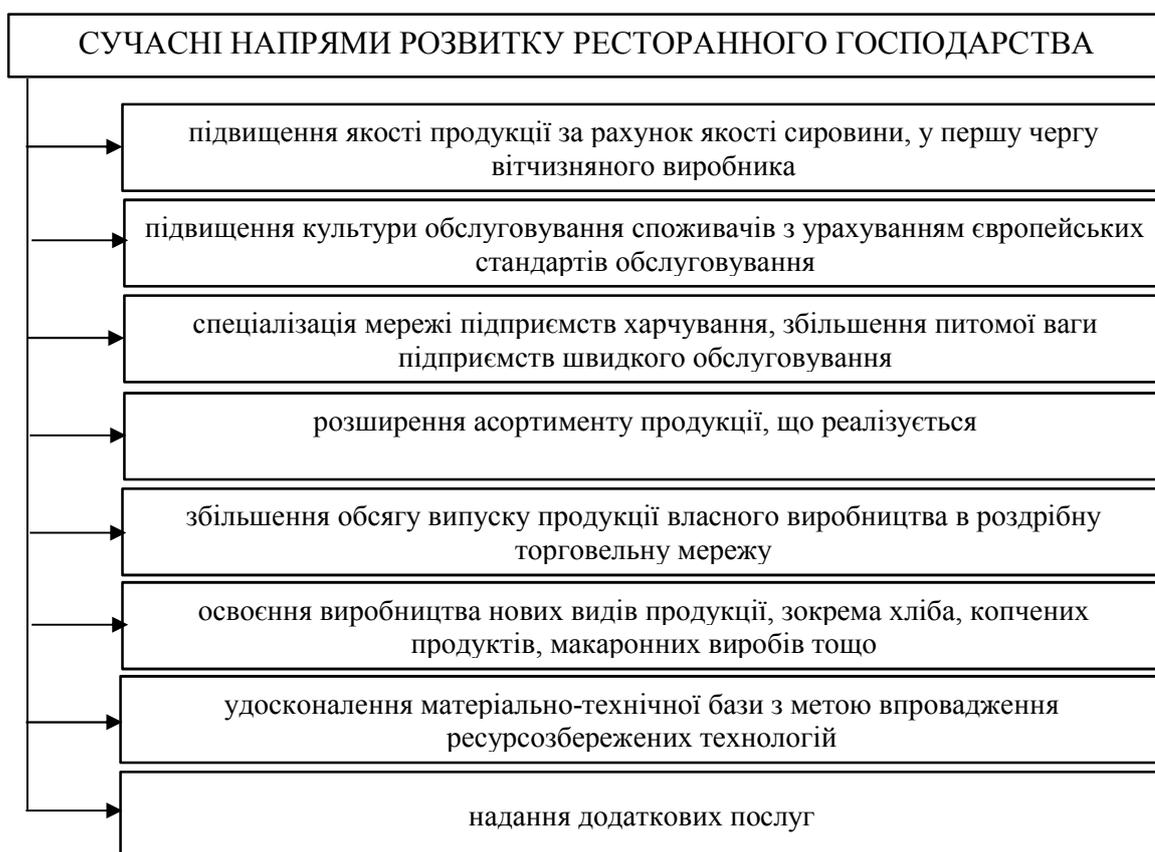


Рисунок 2.1 – Сучасні напрями розвитку ресторанного господарства

До основних бар'єрів успішного розвитку ресторанного бізнесу в Україні в сучасних умовах зображено на рис. 2.2 [8, с.78].

За даними РІА «Ресторанний гід», серед ресторанів національної кухні в Україні перевага надається таким кухням (рис.2.3) [9, с. 598].



Рисунок 2.2 – Основні бар'єри розвитку підприємств ресторанного господарства

Згідно рис. 2.3 найбільшою популярністю користується українська кухня (36,8 %). На другому місці – французька кухня (21 %). Третє місце поділяють італійська, грузинська та японська кухні, що становлять 7,9 % вподобань українців.

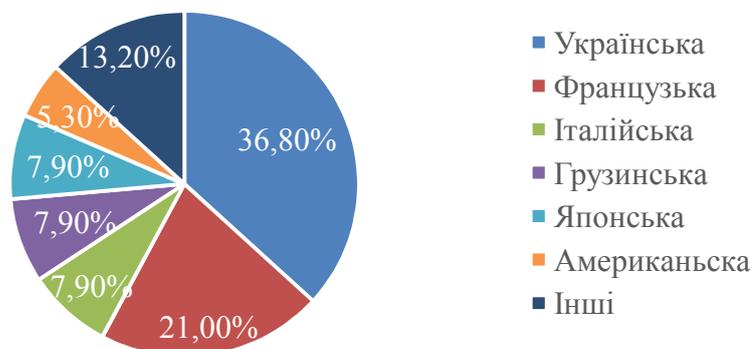


Рисунок 2.3 – Тематичні заклади громадського харчування в Україні

Ресторанний ринок – один із найбільш динамічних ринків в Україні. Він надзвичайно чутливий до економічної ситуації, коливань курсу валют та соціальних чинників. Сучасний стан розвитку ресторанного ринку міста Кременчука можна охарактеризувати як період становлення. Останнім часом у Кременчуці з'явилося чимало нових закладів, які успішно конкурують [10, с. 65].

Аналіз ресторанних підприємств будь-якого регіону починається з вивчення структурних змін у ній за певний період часу. На рис. 2.4 і 2.5 містяться дані про кількість закладів ресторанного господарства в м. Кременчук за 2016-2020 рр. станом на 01.01. 2020 р. та їх динаміка



Рисунок 2.4 – Кількість закладів ресторанного господарства м. Кременчук

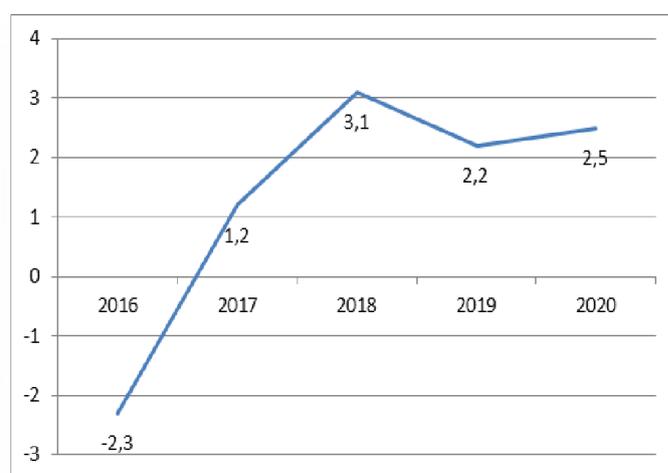


Рисунок 2.5 – Динаміка розвитку підприємств ресторанного господарства у м. Кременчук 2016-2020 рр., %

Згідно рис. 2.4, протягом періоду дослідження місцевих закладів харчування характеризувалася позитивним ростом: від 257 об'єктів у 2016 р. до 280 об'єктів у 2020 р. (станом на 01.01. 2020 р.) Загалом у м. Кременчук впродовж 2016-2020 рр. середньорічний темп збільшення загальної кількості закладів ресторанного господарства становить 9 % [11, с. 181].

Згідно рис. 2.5, найбільше зниження чисельності закладів унаслідок кризи спостерігали у 2016 р. – на 2,3 %. І лише дані 2017 р. демонструють позитивну динаміку – зростання кількості закладів на 1,2 %. Зокрема, у 2018 р. кількість підприємств ресторанного господарства становить 268, що на 3,1 % більше від

попереднього року.

У зв'язку з безперервним напливом гостей міста, добре розвинена мережа закладів ресторанного господарства. Візитною карткою кожного закладу є наявність професійних і першокласних шеф-кухарів. Кожен з них має свій особливу атмосферу, цікавими та оригінальними традиціями, а також комфортним і в той же час сучасним дизайном приміщень [12, с. 199].

Структура закладів ресторанного господарства м. Кременчук представлено на рис. 2.6.

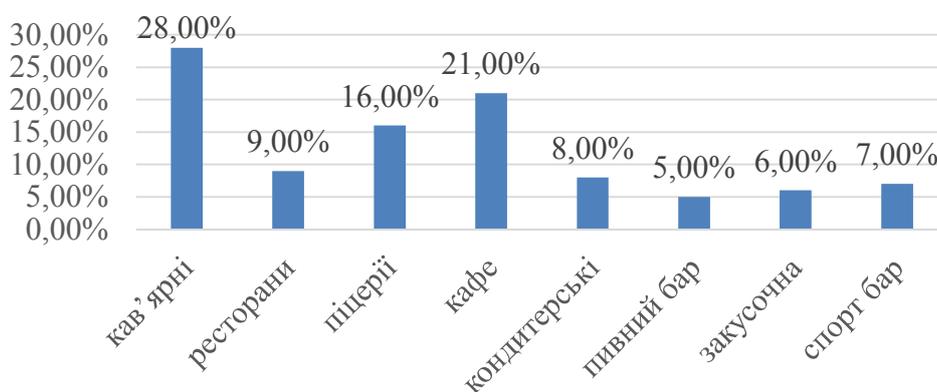


Рисунок 2.6 – Структура закладів ресторанного господарства м. Кременчук

Згідно рис. 2.6 заклади ресторанного господарства, які найчастіше відвідують та займають лідируючу позицію це кав'ярні (28 %), друге місце посідають кафе (24 %), третє – піцерії (16 %). Ці заклади користуються великим попитом як у молоді, так і у людей старшого віку [11, с. 182].

Головним критерієм вибору закладу ресторанного господарства є кухня (25 %), на другому місці – обслуговування та інтер'єр закладу (15 %) та 5 % надають перевагу розважальній програмі. Але, для більшості відвідувачів 40 % є важливими всі критерії.

Таким чином, на ринку ресторанних послуг конкурентоспроможність послуги відображає її здатність більш повно відповідати запитам споживачів порівняно з аналогічними послугами, що представлені на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю послуги,

споживацькими властивостями, з іншого - цінами, що встановлюють продавці послуг.

## **2.2 Аналіз конкурентних позицій ресторану «Ахтамар» на ринку послуг**

Розвиток туризму в Кременчуці тільки набирає обертів порівняно з іншими містами, оскільки місто є промисловим. Але, крім промислових об'єктів, воно має цікаву історію й туристичні об'єкти, що є перспективою розвитку як туризму, так і ресторанного бізнесу у майбутньому, що буде вимагати відповідної якості таких послуг [13, с. 348].

Для подальшого аналізу та повного розкриття досліджуваної теми було обрано ресторан європейської кухні «Ахтамар». Даний аналіз діяльності підприємств ресторанного господарства може показати найбільш оптимальний шлях розвитку та напрямки здійснення антикризового управління ресторанним закладом [14].

Ресторани – своєрідні типи загальнодоступних закладів ресторанного господарства, в яких загальна концепція їх роботи виходить за рамки звичної (класичної) виробничої та обслуговуючої діяльності, даючи можливість творчо підходити до організації харчування та дозвілля споживачів, оформлення меню, інтер'єру тощо. У таких закладах страви та напої мають специфічні (тематичні) назви, що відповідають загальній концепції закладу (табл. 2.1) [15, с. 77].

Згідно табл. 2.1 ресторан «Ахтамар» розташований на березі Дніпра, на центральній набережній міста. Ресторан пропонує відвідувачам всю красу відпочинку на природі – свіже повітря, літні майданчики під відкритим небом, багато місця для неспішних прогулянок. Поруч – річка з мальовничими пейзажами і оснащений лежачками пляж. Тут ви можна приємно провести час на березі, прийняти сонячні ванни і покататися на катамаранах [16].

Таблиця 2.1 – Класифікаційні особливості ресторанного закладу «Ахтамар»

Класифікаційні особливості	Опис
Місце розташування	Центральна набережна Кременчука
Концепція ресторану	Головна особливість ресторану «Ахтамар» — розкішне розташування на березі Дніпра.
Контингент споживачів	Ресторан для споживачів з середнім рівнем доходів, для сімейного відпочинку.
Асортимент продукції	М'ясні продукти, страви на грилі, страви грузинської кухні.
За методом обслуговування	Повносервісний (з обслуговуванням офіціантами).
Час функціонування	Понеділок-неділя: з 10.00 до 22.00, без вихідних.
За часом обслуговування	Звичайний.
Середній чек	400 грн.
За розміром	Великий – 110 посадочних місць.
Форма оплати	Оплата за безготівковим розрахунком та готівкою.
Інтер'єр	Класичний.
За ступенем доступності	Загальнодоступний.
Кількість персоналу	30 (адміністративна і виробнича група).

Для найменших відвідувачів обладнана безпечна дитяча площадка з гірками, гойдалками, м'яким чистим пісочком.

Організаційна структура управління забезпечує стабільність функціонування системи управління (рис.2.7).

Згідно рис. 2.7 процес управління спрямований на створення нормальних умов у сфері виробництва, реалізації продукції власного виробництва й покупних товарів, а також високого рівня обслуговування.

У сучасних економічних умовах діяльність кожного підприємства є предметом уваги широкого кола учасників ринкових відносин, які зацікавлені в результатах його функціонування. Основним інструментом для цього слугує економічний аналіз.



Рисунок 2.7 – Організаційна структура управління ресторану «Ахтамар»

Основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану «Ахтамар» наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ресторану «Ахтамар», тис. грн

№	Показник	Період			Зміни за звітний період 2019/2020	
		2017 р.	2018 р.	2019 р.	(+,-)	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1800,5	2035,90	2320,25	284,35	13,97
2.	Собівартість реалізованої продукції	1425	1793	1960	167	9,31
3.	Вартість основних виробничих фондів	136,7	149,67	195,98	46,31	
4.	Валовий прибуток від реалізації	400,7	380,87	450,75	69,88	18,35
5.	Адміністративні витрати	56,25	61,9	73	11,1	17,93
6.	Витрати на збут	21,17	26,3	33	6,7	25,46
7.	Загальна собівартість реалізованої продукції	1624,28	1970,7	2000	29,3	1,49
8.	Прибуток від реалізації	426,22	314,17	356,25	42,08	13,39

## Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
9.	Інші операційні доходи	25,30	29,1	38	8,9	30,58
10.	Прибуток від операційної діяльності	353,41	336,27	380,25	43,98	13,08
11.	Прибуток від участі в капіталі	7,95	8,6	7,1	-1,5	-17,44
12.	Інші фінансові доходи	7,12	7,8	5,9	-1,9	-24,36
13.	Прибуток від звичайної діяльності	365,7	316,20	370,05	53,85	17,03
14.	Податок на прибуток	49,96	65,4	80,9	15,5	23,7
15.	Чистий прибуток	315,58	270,72	305,30	34,58	12,77

Згідно табл. 2.2 протягом 2017-2019 рр. показники діяльності ресторану «Ахтамар» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2020 р. порівняно з 2018 р. на 284,35 тис. грн. (13,97 %). За цей час собівартість реалізованої продукції зросла на 167 тис. грн. (9,31 %). Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 69,88 тис. грн. (18,35 %).

Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 11,1 тис. грн. (17,93 %) та витрат на збут 6,7 тис. грн (25,46 %). В результаті чого загальна собівартість реалізованої продукції зросла на 29,3 тис. грн. (1,49 %). Інші операційні доходи підприємства в 2019 р. зросли на 8,9 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності зріс на 43,98 тис. грн (13,08 %).

Таким чином, ресторан «Ахтамар» на 100 посадочних місць, пропонує відвідувачам всю красу відпочинку на природі – свіже повітря, літні майданчики під відкритим небом, багато місця для неспішних прогулянок. Ресторан для споживачів з середнім рівнем доходів, для сімейного відпочинку. Меню ресторану – м'ясні продукти, страви на грилі, страви грузинської кухні. Середній чек – 400 грн.

### 2.3 SWOT-аналіз закладу ресторанного господарства «Ахтамар»

Процес всебічної адаптації підприємств до зовнішніх і внутрішніх умов, властивий ринковим умовам господарювання, залежить від загальної

макроекономічної ситуації, зміни кон'юнктури ринку чи впливу внутрішніх чинників підприємства. Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу [17, с. 213].

Проведено аналіз ринку ресторанних послуг в м. Кременчук для визначення сприятливих можливостей і потенційних загроз розвитку ресторанного закладу «Ахтамар» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ресторанного закладу «Ахтамар»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
високий рівень обслуговування вигідне розташування високо кваліфікований персонал літні майданчики під відкритим небом наявність просторого танцполу наявність парковки	високі ціни плинність кадрів
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
організація і проведення заходів додаткові послуги онлайн-бронювання внесення змін в меню впровадження інноваційних технологій	висока залежність від постачальників відносно низька платоспроможність населення; зміна смаків покупців поява на ринку нових конкурентів зростання податків

Згідно табл. 2.3 ресторан «Ахтамар» має ресурси для залучення потенційних клієнтів, але за рахунок підвищення чисельності питомої ваги працівників основної категорії, тобто торгово-оперативного персоналу.

До організації продовольчого постачання підприємств ресторанного господарства висувати такі вимоги: забезпечення широкого асортименту товарів в достатній кількості і належної якості протягом року; своєчасність і ритмічність завезення товарів при дотриманні графіка завезення; скорочення ланцюга просування товарів; оптимальний вибір постачальників і своєчасне укладання з ними договорів на поставку товарів. Повинен формуватися список потенційних постачальників, який постійно обновлюється та доповнюється.

Отже, оцінювання сильних і слабких сторін є найважливішим початком вдосконалення діяльності будь-якого підприємства та прийняття рішень щодо

антикризового управління. Тому ресторан повинен аналізувати і оцінювати свій власний потенціал, а також чинники, які знаходяться поза сферою постійного контролю менеджерів і можуть вплинути на його стратегію.

## **Висновки до розділу 2**

На ринку ресторанних послуг конкурентоспроможність послуги відображає її здатність більш повно відповідати запитам споживачів порівняно з аналогічними послугами, що представлені на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю послуги, споживацькими властивостями, з іншого – цінами, що встановлюють продавці послуг.

Таким чином, ресторан «Ахтамар» на 100 посадочних місць, пропонує відвідувачам всю красу відпочинку на природі – свіже повітря, літні майданчики під відкритим небом, багато місця для неспішних прогулянок. Ресторан для споживачів з середнім рівнем доходів, для сімейного відпочинку. Меню ресторану – м'ясні продукти, страви на грилі, страви грузинської кухні. Середній чек – 400 грн.

Оцінювання сильних і слабких сторін є найважливішим початком вдосконалення діяльності будь-якого підприємства та прийняття рішень щодо антикризового управління. Тому ресторан повинен аналізувати і оцінювати свій власний потенціал, а також чинники, які знаходяться поза сферою постійного контролю менеджерів і можуть вплинути на його стратегію.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 3.1 Стратегічні напрями управління підприємствами ресторанного господарства

Кожне підприємство ресторанного господарства унікальне, процес формування стратегії управління для кожного з них має певні відмінності, оскільки залежить від рівня нестабільності та міри тиску зовнішнього середовища. Для цього є необхідність провести соціологічного опитування. Територіальною базою моніторингу ринку ресторанних послуг обрано місто Кременчук [18, с. 389].

Для опитування було розроблено анкету (додаток А), що складається із взаємозалежних, поставлених у логічній послідовності запитань, загальна кількість яких становить 11. Усього було опитано 210 респондентів. Основні результати наведені у графічній формі (рис. 3.1).

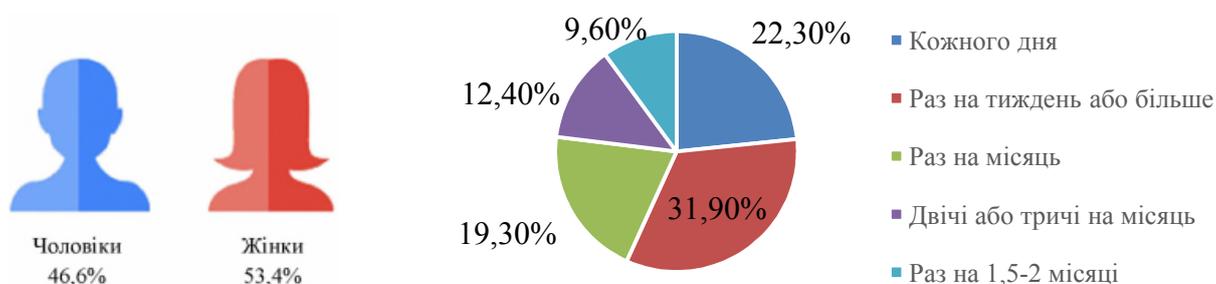


Рисунок 3.1 – Питома вага відвідувачів закладів харчування за статтю та віком

Згідно рис. 3.1 більша частина респондентів за статтю становлять жінки 53,4% і чоловіки – 46,6%, віком від 18 до 55 років з різних сфер діяльності. Найбільша частка відвідувачів за віковою категорією становлять особи від 25 до 35 років 45,1%, які є цільовою аудиторією для закладів ресторанного господарства. Найменший відсоток відвідувачів – 8,7% віком старше 55 років.

На рис. 3.2 відображена частота відвідування закладів громадського харчування потенційними споживачами.

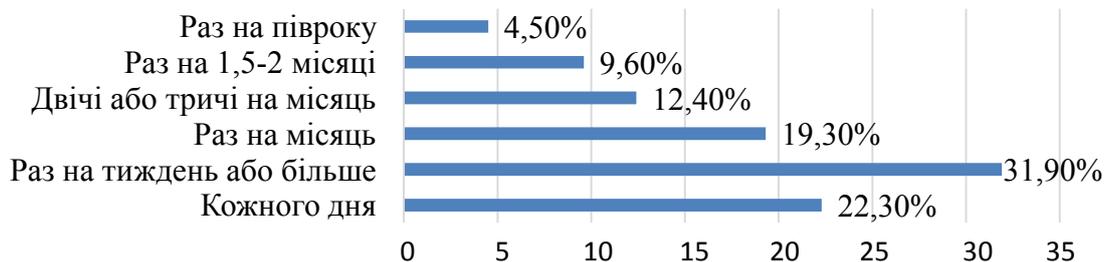


Рисунок 3.2 – Частота відвідування респондентів закладів ресторанного господарства

Згідно рис. 3.2 31,9 % респондентів відвідують ресторани раз на тиждень або більше, кожного дня – 22,3 %, раз на місяць – 19,3 %. Частота відвідування закладів ресторанного господарства напряму залежить від доходів населення. У 2018 р. середньомісячна заробітна плата зросла на 36,2 % порівняно з минулим роком, у 2019 р. – на 20,7 % відповідно до 2018 р., а у 2020 р. – на 10,4 %. Тому в анкеті було запропоноване питання: «Яку суму коштів ви витрачаєте на послуги ресторанного господарства за одне відвідування?» (рис. 3.3).

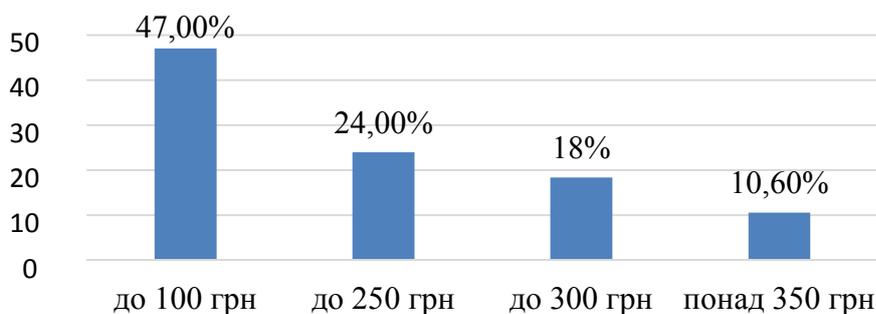


Рисунок 3.3 – Середні витрати на послуги ресторанного господарства за одне відвідування

Згідно рис. 3.3 сума грошей опитуваних респондентів на відвідування закладів ресторанного господарства прямо залежить від рівня доходів населення. На рис. 3.4 зображена діаграма смакових властивостей потенційних споживачів.

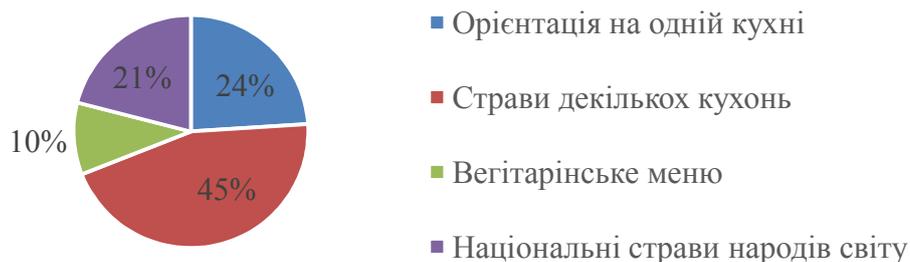


Рисунок 3.4 – Смакові властивості потенційних споживачів

Згідно рис. 3.4 смакові властивості потенційних споживачів розподілились так: 45 % бажають бачити в меню страви декількох кухонь, 24 % респондентів хотіли б зосередитись на одній кухні.

Таким чином, основними чинниками для вибору підприємства ресторанного господарства: прийнятний рівень цін; широкий асортимент продукції, орієнтований на час доби; атмосфера закладу; розважальні, тематичні та святкові шоу-програми; зручність розташування; проведення конкурсів, акцій рекламного характеру.

Відзначені тенденції розвитку підприємств свідчать про брак у них чіткої стратегії управління закладом кризових ситуаціях, відсутність цілеспрямованих заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та використання потенційних вигод.

Процес ефективної організації управління рестораном передбачає реалізацію низки послідовних та взаємопов'язаних дій (рис. 3.5).

Обираючи напрям руху та характер поточних дій ресторану «Ахтамар» залежно від конкретної ринкової ситуації, доцільно застосовувати такі основні стратегії:

1) стратегію диференціації надання послугам особливих властивостей, які важливі для відвідувачів ресторану та які відрізняються від послуг конкурентів;

2) інноваційну стратегію використання комп'ютерних мереж та Інтернет-технологій нині не просто питання лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку у найближчому майбутньому;

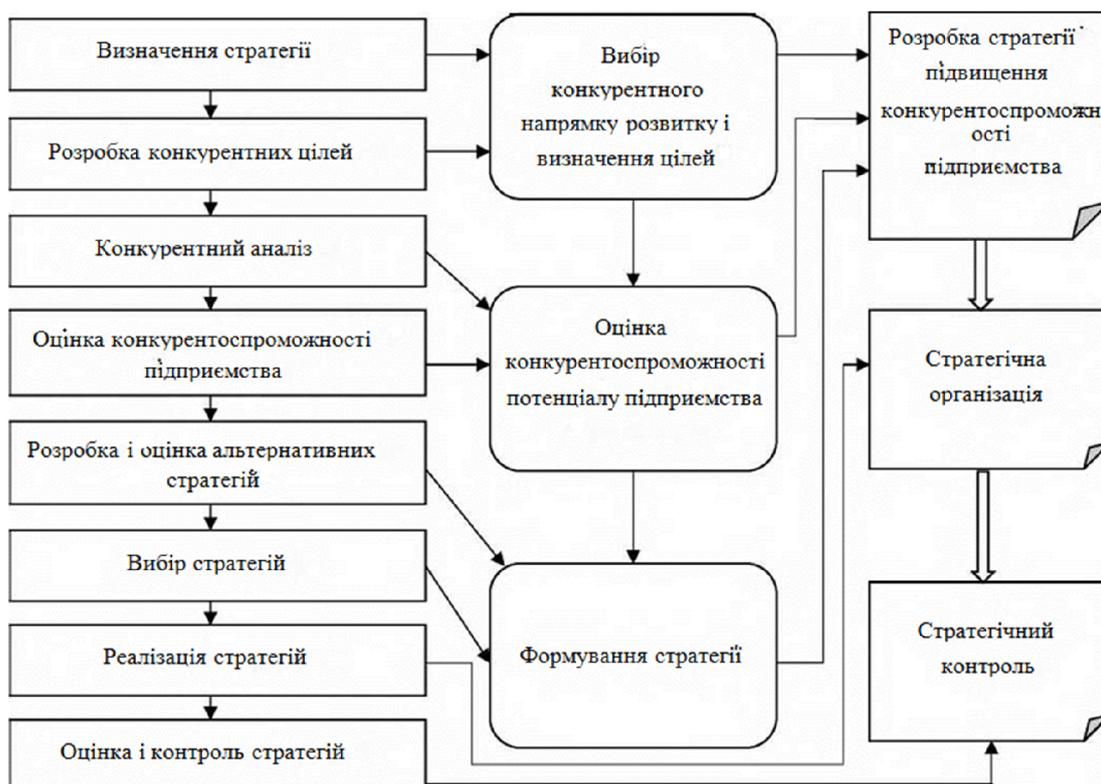


Рисунок 3.5 – Блок-схема стратегічного управління підприємством

3) стратегію маркетингу кожен працівник підприємства розглядається як безпосередній споживач послуг закладу, так званий внутрішній споживач.

Оптимальне поєднання наведених стратегічних підходів, дасть змогу підприємствам ресторанного бізнесу ефективно організувати управління у кризових ситуаціях.

Таким чином, для ресторану «Ахтамар» розроблено цілі підприємства, які в подальшому забезпечить високоефективну господарсько-фінансову діяльність, його виживання і ефективне управління у разі кризових ситуаціях:

забезпечення широкого асортименту товарів в достатній кількості і належної якості протягом року: оптимальний вибір постачальників і своєчасне укладання з ними договорів на поставку товарів;

забезпечення високого рівня обслуговування, шляхом морального і матеріального мотивування персоналу, створення сприятливих умов та робочої атмосфери;

впровадження сучасних інноваційних технологій у діяльність ресторану:

QR-коди і наявність електронного меню, меню при вході в ресторан, аудіо-візуальні дисплеї;

проведення рекламної кампанії: корпоративний WEB-сервер, реклама в соц-мережах та ін.;

залучення більше гостей за рахунок організації акційних днів раз у місяць: знижки на певні страви, напої чи десерти залежно від дня тижня та часу замовлення («щаслива година»);

створення додаткових послуг: послуги з доставки їжі за адресою, організація обслуговування святкових та ділових зустрічей за межами ресторану;

створення і розробка оригінального меню (в залежності від сезону), креативна подача страв.

Отже, підвищення ефективна організація управління підприємством пов'язано з розробкою та вибором відповідних стратегій, формування й коригування яких відбувається практично постійно.

### **3.2 Інноваційних технологій – засіб підвищення ефективного управління закладами ресторанного господарства**

Однією з галузей сфери послуг, де необхідне застосування нових технологій, є ресторанний бізнес. Багато людей залишаються незадоволені якістю та швидкістю наданих їм послуг у закладах ресторанного господарства. Найважливішими інноваціями в сучасний час є інформаційно-комп'ютерні технології, які розроблені для підприємств ресторанного господарства, дозволяють значно спростити, оптимізувати і прискорити цілий ряд специфічних для цього бізнесу операцій [19, с. 178].

Система eMenu (електронне меню) – це система інтерактивного мультимедійного замовлення за допомогою портативних пристроїв, які найчастіше є безпроводними, що дозволяє клієнту легко і швидко ознайомитися з усім різноманіттям пропонованих страв, в будь-який момент, без допомоги

офіціанта, зробити замовлення або попросити рахунок. Електронне меню може бути представлено у декількох варіантах (рис. 3.6) [20, с. 143].



Рисунок 3.6 – Види електронного меню

Електронне меню є аналогом паперового, що дозволяє власнику закладу в будь-який момент легко додати або виключити з асортименту необхідну страву або напій. Переваги та недоліки застосування електронного меню у сфері ресторанного бізнесу наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Особливості використання системи eMenu

Переваги	Недоліки
Зручний інтерфейс (перелік страв, їх фотографії, відео приготування, визначення калорійності страви, вибір мови).	Можливі збої у програмі (некоректне відображення страв, неправильне визначення кінцевої суми чеку, не отримання кухнею замовлення). Тому постійно необхідне консультування програмістів, що несе за собою додаткові витрати.
Зміна страв у меню відбувається щонайменше 2 рази на рік (при зміні пори року), ще часто можуть змінюватися ціни (внаслідок росту цін на сировину) та для збільшення привабливості меню необхідно час від часу змінювати його дизайн, що потребує повного оновлення меню, це є набагато простішим ніж передруковувати паперове меню.	Зменшення взаємодії між клієнтом та офіціантом, що значно ускладнює отримання всієї необхідної інформації стосовно страви та пораду відносно того, яка страва краща, в електронному меню не можливо вносити зміни до складу страви (наприклад, якщо на якийсь компонент у людини алергія - постає питання про заміну його іншим або виключення).
Замовлення відбувається без обов'язкової присутності офіціанта та автоматичний підрахунок кінцевої суми чеку миттєво виводиться на дисплей.	Ціна встановлення системи та його обслуговування.
Зменшення кількості обслуговуючого персоналу закладу.	

Згідно табл. 3.1 переваги електронного меню переважають над недоліками. Це може стати ефективним засобом удосконалення системи замовлень, що, в свою чергу, скоротить витрати підприємства та збільшить прибуток [20, с. 144].

Основний функціонал даних електронних меню: докладна інформація про страву або напій; зручний пошук і сортування страв; стоп-аркуш; відправлення замовлення одним дотиком; виклик офіціанта, замовлення додаткових послуг; багатомовна підтримка; підтримка декількох варіантів дизайну інтерфейсу; декілька меню в рамках однієї системи; система крос-продаж страв та напоїв; інтерактивна анкета; рейтинг страв; реклама закладу та конкретних страв в соціальних мережах; доступ в Інтернет, соціальні мережі, будь-які додатки й ігри під ос Android.

Електронне меню включає вісім основних типів екранних сторінок, взаємозалежних між собою: головна сторінка, головна персональна сторінка, спеціальні розділи, категорії страв, список страв у категорії, конкретна страва, кошик замовлення страв, сторінка результатів пошуку (по назвах і по тегах), а також деякі функції, доступні із цих сторінок, такі як пошук страв за назвою (інгредієнту, тегу), виклик офіціанта й відображення реклами, для власників особистого профілю вихід у соціальні мережі.

Доцільність встановлення електронного меню у закладах ресторанного господарства можна відобразити у наступних перевагах: оперативне обслуговування великої кількості споживачів; обслуговування іноземних туристів, адже електронне меню можна перекласти на більш ніж 50 мов світу; новий рівень обслуговування, який зацікавить більшу кількість відвідувачів та надасть конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства; нові можливості для отримання додаткової інформації про страви та напої.

Розрахуємо економічну ефективність придбання системи eMenu для ресторану «Ахтамар» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахунок економічної ефективності придбання системи eMenu для ресторану «Ахтамар»

Назва заходу	Кількість (комплектів)	Витрати, тис. грн	Доходи від реалізації, тис. грн	Економічна ефективність, тис. грн	Термін окупності, днів
Придбання системи eMenu	10	120	266,8	146,8	329

Таким чином, після впровадження електронного меню ресторан збільшить свій дохід на 13 %, а також кількість потенційних клієнтів і обсяг продажу продукції. Сучасний вид інновації для закладів ресторанного господарства є система eMenu, що забезпечують якісне та швидке обслуговування, унікальність сервісу та відчуття комфорту при відвідуванні підприємства.

### Висновки до розділу 3

Секретом успіху закладів харчування серед мешканців міста є широкий асортимент страв, за прийнятними цінами, зручне розташування та ін. На ринку ресторанного господарства Кременчука відбуваються якісні позитивні зміни: розширюється спектр послуг, запроваджуються нові рецептури страв або одночасно пропонують декілька різних видів кухні, розвивається культура відвідування підприємств ресторанного господарства, підвищується якість обслуговування, запроваджуються заходи щодо залучення споживачів, запроваджуються інструменти сучасного маркетингу.

Ресторанний заклад має підвищувати організацію управління підприємством на місцевому ринку, за допомогою концентрації своїх зусиль на введенні нових форм обслуговування та технологіях. Сучасний вид інновації для закладів ресторанного господарства є система eMenu, що забезпечують якісне та швидке обслуговування, унікальність сервісу та відчуття комфорту при відвідуванні підприємства.

## ВИСНОВКИ

Антикризовий менеджмент у ресторанному господарстві – це сукупність методів та засобів управління підприємствами ресторанного бізнесу задля прийняття управлінських альтернатив у разі настання можливих криз. Сучасні кризові ситуації часто призводять до високих стратегічних витрат та істотно впливають на життєво важливі ресурси, а тому з'являється потреба підвищених вимог до розробки елементів і методів антикризового управління, оскільки класичні заходи протидії виявляються менш ефективними.

Система зазначених фінансово-економічних, матеріальних, управлінських, інформаційних, людських, технологічних та інших процесів та елементів організації становить її унікальний потенціал і, значною мірою, сприяє реалізації поставленої мети – підвищення якості виробничих процесів. Таким чином, для забезпечення найбільшої ефективності виробництва необхідна раціональна його організація.

Існують певні технології, методики і прийоми, які дозволяють успішно вирішувати багато нагальних проблем підприємства та ефективно проводити антикризове управління. Особливістю такого антикризового управління ресторанним господарством є постійна мінливість умов функціонування. Важливо використовувати системний підхід в антикризовому управлінні, який охопив би всі сфери діяльності господарства.

На ринку ресторанних послуг конкурентоспроможність послуги відображає її здатність більш повно відповідати запитам споживачів порівняно з аналогічними послугами, що представлені на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю послуги, споживацькими властивостями, з іншого – цінами, що встановлюють продавці послуг.

Таким чином, ресторан «Ахтамар» на 100 посадочних місць, пропонує відвідувачам всю красу відпочинку на природі – свіже повітря, літні майданчики під відкритим небом, багато місця для неспішних прогулянок. Ресторан для споживачів з середнім рівнем доходів, для сімейного відпочинку. Меню

ресторану – м'ясні продукти, страви на грилі, страви грузинської кухні. Середній чек – 400 грн.

Оцінювання сильних і слабких сторін є найважливішим початком вдосконалення діяльності будь-якого підприємства та прийняття рішень щодо антикризового управління. Тому ресторан повинен аналізувати і оцінювати свій власний потенціал, а також чинники, які знаходяться поза сферою постійного контролю менеджерів і можуть вплинути на його стратегію.

Секретом успіху закладів харчування серед мешканців міста є широкий асортимент страв, за прийнятними цінами, зручне розташування та ін. На ринку ресторанного господарства Кременчука відбуваються якісні позитивні зміни: розширюється спектр послуг, запроваджуються нові рецептури страв або одночасно пропонують декілька різних видів кухні, розвивається культура відвідування підприємств ресторанного господарства, підвищується якість обслуговування, запроваджуються заходи щодо залучення споживачів, запроваджуються інструменти сучасного маркетингу.

Ресторанний заклад має підвищувати організацію управління підприємством на місцевому ринку, за допомогою концентрації своїх зусиль на введенні нових форм обслуговування та технологіях. Сучасний вид інновації для закладів ресторанного господарства є система eMenu, що забезпечують якісне та швидке обслуговування, унікальність сервісу та відчуття комфорту при відвідуванні підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бирюкова О. Ю., Бочкова Л. А. Приемы антикризисного менеджмента. Москва : Дашков и Ко, 2008. 272 с.
2. Коротков Е. М. Антикризисное управление : учеб. для вузов. Москва : Юрайт, 2020. 406 с.
3. Згонник Л. В. Антикризисное управление : учебник. Москва : Дашков и Ко, 2012. 208 с.
4. Бахарева А. А., Кузнецов О. М. Антикризове управління ресторанним бізнесом в сучасних умовах. *Стратегія бізнесу*. 2015. № 2 (10). С.16–19.
5. Любарська М. А., Ларіонова А. А. Економічні проблеми сфери послуг. *Економічний вектор*. 2020. №2 (21). С.68–72.
6. Рябчукова О. Ю. Методи і показники оцінки результативності ресторанного бізнесу. *Наукознавство*. 2017. Том 9, № 6. С. 56–61.
7. Калєнік К. В. Функціонування ринку ресторанних послуг в Україні в сучасних умовах актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи. *Готельно-ресторанна справа : 2017 рік : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* Харків : ХДУХТ, 2017. С. 25 – 28.
8. Шепель Т. В. Аналіз тенденцій розвитку закладів харчування та їх вплив на дохідність ресторанного бізнесу в Україні. *Сер. Економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1 (18). С. 78–82.
9. Івашина Л. Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складника індустрії гостинності. *Сер. Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 597–600.
10. Дружиніна В. В., Труніна І. М., Сосновська Ю. Р. Моніторинг місцевого ринку ресторанних послуг. *Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 5. С. 65–69.
11. Герасимчук В. В., Куц А. О. Динаміка розвитку ресторанного господарства у Кременчуці. *Актуальні питання управління сталим розвитком у*

*сучасному суспільстві: проблеми та перспективи* : зб. матеріалів ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. Кременчук. 2020. С. 180–182.

12. Митник С. І. Кваліфікація обслуговуючого персоналу як чинник успішної діяльності ресторану. *Вісник Львівської комерційної академії. Сер. Економічна*. 2016. Вип. 50. С. 196-199.

13. Наумець Я. В. Сучасний стан та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки* : 2017 рік : матеріали ІV Всеукр. наук.-практ. конф., 30 лист. – 1 груд. 2017 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. С.348-350.

14. Ресторан «Ахтамар» : веб-сайт. URL : <https://www.instagram.com/ahtamarkrem/> (дата звернення 12.12.2020)

15. 23. Момот В. М., Нежурко В. В. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі : проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 3 (15). С. 71–78.

16. Тренды и тенденции ресторанного бизнеса в 2020 году : веб-сайт. URL : <https://joinposter.com/post/what-waits-for-cafes-and-restaurants-next-year> (дата звернення 05.12.2020).

17. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 342 с.

18. Герасимчук В. В., Русова Д. Р. Впровадження інноваційних технологій як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Авіація, промисловість, суспільство*: зб. матеріалів доп. учасн. І Міжнар. наук.-практ. конф. Кременчук. 2020. С. 389–392.

19. Кравченко О. М. Регуляторні механізми у забезпеченні ефективності ресторанного господарства України : дис ... канд. екон. наук: 08.00.03 / Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2016. 265 с.

20. Куш А. О. Інноваційні технології як засіб підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. *Фізичні процеси та поля техніч-*

*них і біологічних об'єктів*: зб. матеріалів XIX Міжнар. наук.-техн. конф. Кременчук. 2020. С. 142–144.

## **ДОДАТКИ**

