

Галицький коледж імені В'ячеслава Чорновола
Відділення економіки та туризму

Кафедра готельно-ресторанної справи

КУРСОВА РОБОТА **з дисципліни "Організація ресторанного господарства",** **"Організація готельного господарства"**

на тему: «Стан та проблеми розвитку закладів ресторанного господарства на
регіональному рівні (на прикладі готельно-ресторанного комплексу
«Женева»)»

Виконав : ст. гр. ГР-186
Сеник Олексій
Науковий керівник:
Муха Роксолана Андріївна

Кількість балів _____
Національна шкала _____
ECTS _____

Члени комісії	(підпис)	(прізвище та ініціали)
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

Тернопіль – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	5
1.1. Поняття та класифікація закладів ресторанної сфери.....	5
1.2. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства.....	8
1.2 Формування якості процесу обслуговування споживачів у закладі ресторанного господарства.....	11
РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЖЕНЕВА»).....	14
2.1. Стан, тенденції та основні проблеми розвитку ресторанного господарства України.....	14
2.2. Організація обслуговування споживачів та меню готельно- ресторанного комплексу «Женева».....	17
2.3. Діагностика конкурентоспроможності ресторану готельно- ресторанного комплексу «Женева» та його продукції на регіональному ринку ресторанних послуг.....	21
РОЗДІЛ III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЖЕНЕВА».....	27
3.1. Напрямки вдосконалення діяльності закладів ресторанного господарства в Україні.....	27
3.2. Механізми зростання конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.....	32
Висновки.....	40
Список використаних джерел.....	43
Додатки.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні сучасний світ зіштовхнувся з великою і страшною в історії всього світу фатальною кризою – глобальною епідемією коронавірусу, фактор якої недосліджений і непрогнозований.

Розповсюдження загрози COVID-19 створило безліч нових проблем для всіх. Звичне бурхливе і насичене життя людей перетворилося в карантинні домашні будні. Ключовою проблемою кожного підприємця є активізація всіх резервів, можливостей та здібностей для збереження життєздатності свого бізнесу. Введення жорстких заходів карантину призвело до необхідності формування нових моделей розвитку суб'єктів господарювання, відповідно адаптованих під сучасні реалії життя. Однією з найбільш постраждалих сфер, в Україні, від пандемії коронавірусу (COVID-2019) є ресторанний бізнес. Ресторани всього світу перебувають у пошуку креативних рішень, від переформатування своєї звичної діяльності на домашню доставку або продаж «на виніс» до індивідуальних капсул, щоб гості перебували на безпечній відстані один від одного. З огляду на те, що діяльність будь-якого суб'єкта господарювання орієнтована на розвиток, досить гостро постає питання оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії коронавірусу.

Роль ресторанного бізнесу до введення карантинних обмежень визначалася характером і масштабами потреб людей у послугах з організації індустрії гостинності. Ресторатори, які багато років створювали комфортне середовище в містах, розвиваючись офлайн, в умовах розповсюдження загрози COVID-19 вимушені сьогодні розробляти нові управлінські рішення, спрямовані на адаптацію до нових реалій зовнішнього середовища та збереження клієнтів. Беручи до уваги, що будь-яка підприємницька діяльність визнається ефективною, якщо ресторанна послуга або ресторанний продукт користується попитом на ринку та, відповідно, приносить прибуток через задоволення певних потреб клієнтів. Ресторатори тих підприємств

ресторанного бізнесу, якими було прийнято рішення зберегти бізнес у будь-яких умовах, сьогодні працюють у форматі «take away».

Метою даного дослідження є з'ясування теоретичних підходів та визначення практичних аспектів стану та проблем розвитку закладів ресторанного господарства на регіональному рівні.

Об'єктом дослідження виступає діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу – ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Женева», який функціонує у місті Тернополі і є одним із найбільш популярних закладів не тільки у місті, але й у регіоні.

Предметом дослідження виступає господарські взаємовідносини в процесі організації та реалізації господарської діяльності закладів ресторанного господарства на регіональному рівні.

Виходячи із актуальності теми та мети дослідження **завданнями даної роботи** є: –дослідження поняття та класифікації закладів ресторанної сфери; –організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства; – формування якості процесу обслуговування споживачів у закладі ресторанного господарства; –дослідження стану, тенденцій та основних проблем розвитку ресторанного господарства України;–аналіз діяльності підприємства – готельно-ресторанного комплексу «Женева»; – вивчення особливостей організації обслуговування споживачів та меню закладу; –діагностика конкурентоспроможності ресторану готельно-ресторанного комплексу «Женева» та його продукції на регіональному ринку ресторанних послуг; –покращення виробничо-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу – напрямок забезпечення конкурентних переваг; – дослідження напрямів удосконалення організації обслуговування споживачів у закладі ресторанного господарства; –визначення механізмів зростання конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.

Структура роботи. Курсова робота складається з вступу, 3 розділів основної частини, висновків, списку використаної літератури, який налічує 21 джерело.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

1.1. Поняття та класифікація закладів ресторанної сфери

Згідно з «Наказом про затвердження правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства» від 24.07.2002 «ресторанне господарство» (РГ) - це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього.

Сфера ресторанного господарства в економіці будь-якої держави виконує важливі соціальні та економічні функції, адже з одного боку - сприяє задоволенню потреб населення в харчуванні, відпочинку та дозвіллі, а з іншого - спрямована на економічне зростання в цілому.

Крім того, підприємства ресторанного господарства (ПРГ) у процесі своєї діяльності одночасно виконують три взаємопов'язані та взаємозалежні функції, а саме: виробництво, реалізація, організація споживання продукції та послуг, що виокремлює їх від підприємств інших сфер господарювання. Як показали результати дослідження, ПРГ на українському ринку здійснюють свою діяльність через заклади РГ, класифікацію наведено на рис. 1.1.

В основу класифікації закладів РГ, сформованої на матеріалах нормативних документів у сфері ресторанного господарства (ДСТУ 4281:2004 та ДСТУ 3862 - 99), покладено вимоги до: асортименту продукції, рівня обслуговування і надаваних послуг.

Узагальнюючи наведене відзначимо, що в цілому на вітчизняному ринку ресторанного господарства функціонують такі типи закладів як: ресторани, кафе, кафетерії, закусочні, бари, їдальні, буфети, фабрики-заготівлі, фабрики-кухні, домові кухні, ресторани за спеціальним замовленням (catering) [16, с.77].

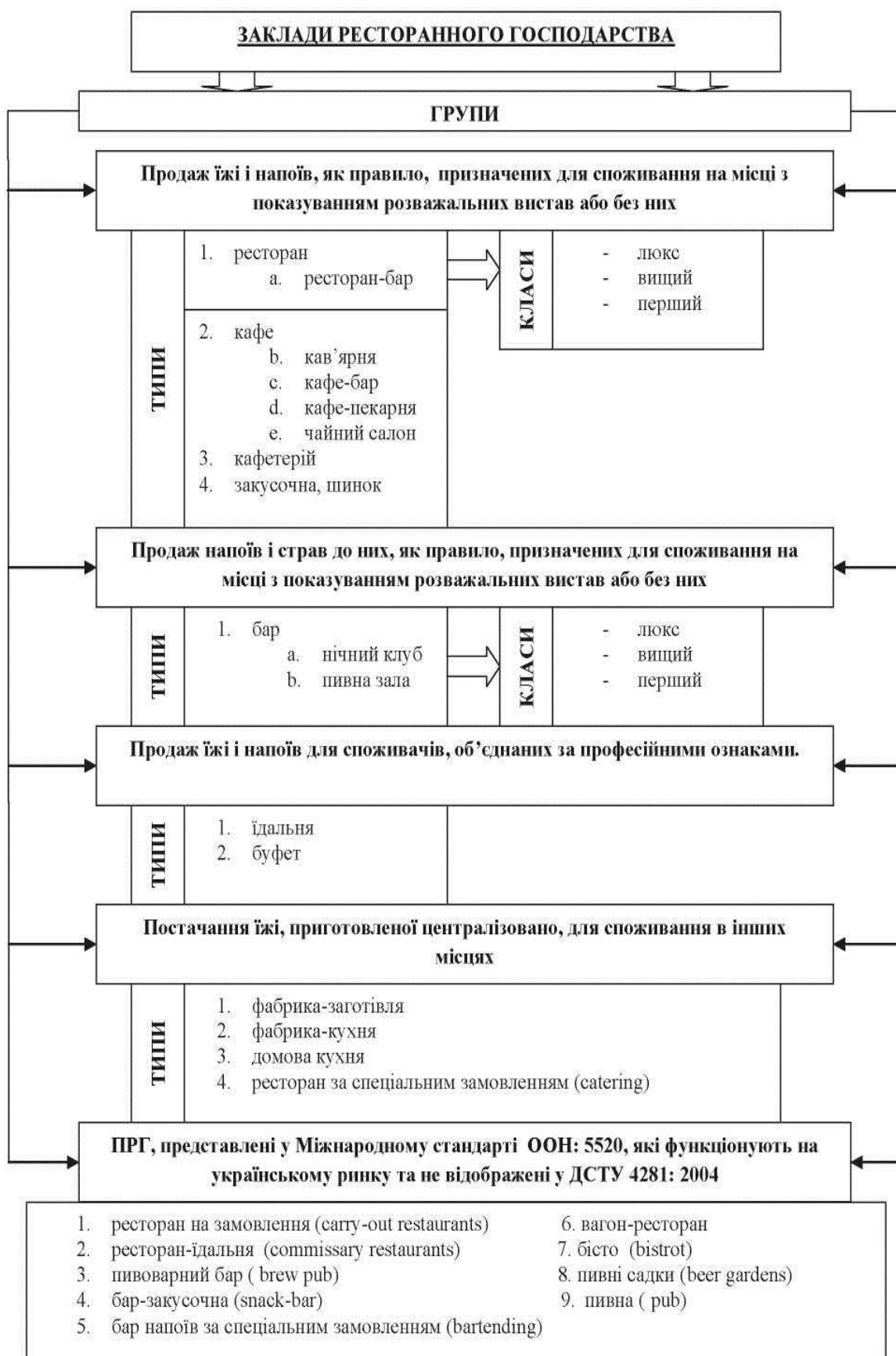


Рис. 1.1. Класифікація закладів ресторанного господарства [14, с.176]

Заклади ресторанного господарства поділяють на такі групи:

– продаж їжі та напоїв, як правило, призначених для споживання на місці з презентацією розважальних вистав або без них. До цієї групи належать: ресторан, ресторан-бар, кафе, кав'ярня, кафебар, кафе-пекарня, чайний салон, кафетерій, закусочна, шинок;

– продаж напоїв і страв до них, як правило, призначених для споживання на місці, з презентацією розважальних вистав або без них.

Ця група охоплює бар, нічний клуб, пивну залу;

– продаж їжі та напоїв для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками. Ця група включає їдальню, буфет;

– постачання їжі, приготованої централізовано, для споживання в інших місцях. Ця група охоплює фабрику-заготівельню, фабрику кухню, домову кухню, ресторан за спеціальними замовленнями (catering).

Окрім того, здійснюють свою діяльність й ті заклади РГ, основна концепція бізнесу яких запозичена, переважно із країн Західної Європи та США, а саме: ресторани на замовлення (carry-out restaurants), вагон-ресторани, ресторан-їдальні (commissary restaurants), бісто (bistrot), пивоварні бари (brew pub), пивні садки (beer gardens), бари-закусочні (snack-bar), пивні (pub), бари напоїв за спеціальним замовленням [20, с.236].

Вимоги до закладів ресторанного господарства можна умовно розділити на два типи: загальні та відмінні, які відносяться до певного класу. До загальних вимог належать:

– усі заклади ресторанного господарства повинні забезпечити безпеку життя і здоров'я споживачів, збереження їхніх особистих речей. Усі заклади повинні дотримуватись санітарних вимог та технічних норм і правил, чинних ДСТУ, ГОСТ, ТУ;

– у всіх закладах ресторанного господарства має бути передбачено надання змоги інвалідам пересуватися у візках;

– відповідно до свого типу у закладах ресторанного господарства має бути передбачено наявність необхідних виробничих, торговельних та побутових приміщень та необхідного устаткування для готування та продажу

їжі згідно з «Рекомендованими нормами»;

- склад і площі приміщень закладів мають відповідати будівельним нормам, правилам техніки безпеки, протипожежним і санітарно-технічним вимогам;

- відповідно до типу і класу закладу ресторанного господарства має бути передбачено наявність достатньої кількості столового посуду, приладів та столової білизни;

- професійно-кваліфікаційний склад працівників виробництва і обслуговуючого персоналу має забезпечувати виконання вимог згідно з типом і класом закладу ресторанного господарства;

- інформація про тип і клас закладу, належність, режим його роботи повинна бути розміщена на фасаді приміщення.

Отже, підприємство ресторанного господарства – це заклад (сукупність закладів), який є самостійним суб'єктом господарювання, має права юридичної особи і здійснює свою діяльність є метою одержання прибутку. На вітчизняному ринку ресторанного господарства функціонують такі типи закладів як: ресторани, кафе, кафетерії, закусочні, бари, їдальні, буфети, фабрики-заготівлі, фабрики-кухні, домові кухні, ресторани за спеціальним замовленням (catering).

1.2.Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства

Обслуговування в ресторані складається із наступних етапів, а саме:

- зустріч і розміщення відвідувачів;
- прийом і оформлення замовлень;
- передача замовлень на виробництво;
- одержання і подача продукції закладу;
- замовлених закусок, страв, напоїв;
- розрахунок з клієнтами.

Охарактеризуємо кожен із етапів. Початковий етап – зустріч та розміщення відвідувачів у залі ресторану. Офіціант зустрічає гостей і проводить до столика, пропонує меню закладу, а також дає карту напоїв для визначення із замовлення. Приклад меню закладу, представлено у додатку А. Необхідно відмітити, що воно містить наступні структурні елементи: брускети, нарізки, холодні закуски, салати, перші страви та до перших страв, гарячі закуски та страви із птиці, рибні страви, основні страви та гарніри, соуси, напої та десерти, кавова та чайна карта. Приклад блюд приготовлених у ресторані ГРК «Женева» представлено на рис.1.2.



Рис.1.2. Приклад блюда приготовлених у ресторані ГРК «Женева» [7]

Цінова політика адаптована під споживача з демократичними цінами та враховує ситуацію на ринку та ціни конкурентів.

При пропонуванні меню спершу офіціант звертає увагу на холодні та

гарячі страви, далі дає можливість ознайомитися із усім асортиментом страв, вказує на страви швидкого приготування, а потім на страви, котрі готуються довше. Дає можливість споживачам визначитися із меню, а потім записує замовлення у наступній послідовності: спочатку холодні страви і закуски, гарячі закуски, потім перші і другі страви, десерт та інша продукція закладу.

Прийнявши рекомендації, щодо вибору основних та додаткових страв офіціант пропонує гостям вибір алкогольних та прохолодних напоїв, а також в разі необхідності пропонує коктейлі-аперетиви.

Далі офіціант підходить до комп'ютерного касового терміналу, пробиває замовлення, яке надходить на принтери гарячого та холодного цехів і сервіс-бару. У сервіс-барі він отримує прохолодні й алкогольні напої.

В усі страви кладуть набори для розкладки. Соусники на піріжкових тарілках із серветками і чайними ложками для розкладки розміщують поряд з відповідними стравами. Продукцію сервіс-бару офіціант приносить у зал і розміщує її на підсобному столі. Потім подає гостям прохолодні напої і досервіровує стіл відповідно до замовлення. Приклад сервірування столу при організації банкету у ресторані ГРК «Женева» подано на рис.1.3.



Рис.1.3. Приклад сервірування столу при організації банкету у ресторані ГРК «Женева» [7]

Подача меню узгоджується із замовником, спершу подаються холодні блюда та напої, потім готують основні страви та подаються відвідувачам

закладу. У процесі обслуговування офіціант повинен швидко підготувати стіл до подачі чергової страви, збираючи використаний посуд і набори та замінюючи їх чистими. При прибиранні тарілок із залишками їжі він підходить до першого гостя справа, бере правою рукою тарілку з наборами і перекладає її в ліву руку, притримуючи великим і вказівним пальцями.

Далі підходить з правого боку до наступного гостя і ставить її на пальці лівої руки - середній, безіменний і мізинець. Набори з першої і другої тарілок та залишки їжі він складає на нижній тарілці. При обслуговуванні групи гостей один офіціант у такий спосіб може зібрати до десяти тарілок.

У ресторані використовують готівковий і безготівковий розрахунки. На підставі виконаного замовлення здійснюється розрахунок готівкою. Після того, як гості попросили подати рахунок, офіціант кладе його на маленький піднос (папку для рахунка і т.ін.) і кладе на стіл відвідувачеві. Отримавши гроші, він з рахунком підходить до касира і робить оплату.

У ресторані можливо оплату здійснювати безготівково, котрий здійснюється по пластикових картах, які є письмовим грошовим документом, виданим банківською або іншою спеціалізованою кредитною установою, який засвідчує наявність в цій установі рахунка власника пластикової карти і дає йому право на придбання продукції та послуг підприємств харчування без оплати готівкою. Гості розраховуються за страви та йдуть із закладу, офіціант супроводжує допомагаючи одягнутися жінкам, і запитуючи загальне враження про проведений час у закладі.

1.3. Формування якості процесу обслуговування споживачів у закладі ресторанного господарства

В умовах значної насиченості ресторанного ринку і клубного життя на перший план у ресторанах виходить перш за все якість процесу обслуговування, по друге, якість організації дозвілля, тобто заклад – ресторану у готельно-ресторанному комплексі, постійно повинен зацікавлювати клієнта різноманітними

шоу, цікавими заходами та вечірками у клубному стилі.

В аспекті реалізації вечірок у ресторані готельно-ресторанному комплексі, необхідно забезпечити якісний музичний супровід. Музика, вона завжди фоном, завжди до спілкування. Музика – це те, що створює настрій і, головне, щоб вона була доречною. По публіці буде видно, чи вдалою є музика. Якщо всі не танцюють, а починають розходитися, не потрібно чекати закінчення треку, його одразу треба змінювати. Необхідно завжди відчувати публіку, відчувати вечірку, кожна вечірка – це єдиний організм!!! [3, с.261].

Важливо проводити тематичні заходи спрямовані на конкретний сегмент споживачів. Вечірка у стилі кантрі, вечірка 80 або 90, вечірка у стилі «Ган-гам стайл», вечірка – квест, вечірка розвага, дівоча вечірка, рольова вечірка, пінна вечірка, пивна вечірка та ін.

Тематичні вечірки дають можливість зібрати контингент людей близьких за інтересами та уподобаннями. Також повинне бути бездоганне обслуговування та меню у відповідності до заходу.

В аспекті підвищення якості обслуговування необхідно відмітити, що в науковій літературі виділяють десять правил обслуговування гостей у ресторані. Сам процес обслуговування починається в момент, коли гість переступив поріг вашого закладу, а закінчується в момент його виходу з ресторану у готельно-ресторанному комплексі [6].

1. Перше, про що слід подумати у ГРК – це контроль потоку клієнтів. Часто, заходячи у заклад, людина почувається розгубленою. Особливо, якщо заклад великий, доводиться ходити по залах у пошуках вільного місця. Це вирішується просто!

2. Після того, як гості вибрали столик і сіли, повинен підійти офіціант. Основне, на чому наголошують експерти – офіціанти не повинні бути безликими машинами для запису замовлення та пересувними механізмами для перенесення тарілок! Вони повинні стати гостинними господарями для своїх гостей – бути ввічливими, точними і ненав'язливими.

3. Меню подається відкритим на першій сторінці відкритою рукою. Якщо

гість заздалегідь знає ті страви, які хотів би замовити, меню слід відкрити на потрібній сторінці.

4. Меню подається спочатку жінкам, а потім чоловікам. Якщо до вас приходить сім'я з дитиною, то офіціант, насамперед, пропонує дитині спеціально складене дитяче меню (якщо воно у вас є).

5. Замовлення повинно відбуватися при повній підтримці офіціанта. У цьому йому допоможе знання меню. Не тільки вміння перерахувати страви, а й розуміння сполучуваності інгредієнтів та страв. Офіціант повинен знати особливості кожної страви, його смакові якості і «сумнівні» інгредієнти (наприклад, часник, кінза, гострий червоний перець).

6. Досвідчений і уважний офіціант не заплутається при прийомі замовлення, задасть уточнюючі питання з приводу напоїв і страв, запропонує соуси і гарніри, уточнить черговість подачі страв і обов'язково розкаже про час приготування.

7. Порожні і брудні тарілки не повинні бути довгий час на столі. Сигналом, що гість вже поїв, є столові прибори, складені в тарілку. У кожному разі, офіціант повинен позначити свою дію, сказавши «дозвольте», «можна прибрати?».

8. Сміття і крихти прибираються зі столу спеціальною щіткою або лляною серветкою. Мокра кухонна ганчірка – це вершина неповаги. І, тим не менш, таке буває дуже часто. Загалом показником гігієни в закладі є сети (текстильні або паперові серветки), якими попередньо сервірують стіл.

9. Дуже важливо, скільки часу займає розрахунок. Адже, смачно поївши, відпочивши і поспілкувавшись, клієнт дзвонить друзям, будує подальші плани, викликає таксі.

10. Загальний сервіс. Уважність, уважність і ще раз уважність. Хороші заклади відрізняються тим, що офіціанти там пам'ятають постійних клієнтів, їхні звички та смаки.

Таким чином, якість обслуговування - це невід'ємна складова ефективної роботи закладу ресторанного господарства, завдяки якій можливо втримати споживача. «Обслуговування на вищому рівні» стало дуже актуальним і важливим елементом ефективного функціонування закладів ресторанного господарства.

РОЗДІЛ II

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

2.1. Стан, тенденції та основні проблеми розвитку ресторанного господарства України

Аналізуючи структуру ринку ресторанного бізнесу в Україні за 2020 р., можна виділити, що у цілому кількість закладів ресторанного господарства становить 10994 од., що на 5050 закладів менше, ніж у 2015 р. [18, с.27]. Це пов'язано з частковою окупацією території України, адже в інших регіонах країни продовжують з'являтися нові заклади ресторанного господарства.

Актуальним є аналіз структури ринку закладів ресторанного господарства за типами. Дослідженнями за 2015-2020 рр. встановлено, що кількість ресторанів збільшилась на 551 заклад (9,1%), кількість кафе зросла на 10,7%. Зростання кількості ресторанів пов'язано з тим, що вони відкриваються уніфікованого напрямку та розраховані на демократичні ціни, набуваючи популярності у середньостатистичних відвідувачів.

Популяризація здорового харчування та пришвидшений сервіс у ресторанах та кафе вплинули на істотне зменшення кількості фаст-фудів - на 19,9%. Зміни в законодавстві України у сфері продажу та споживання алкогольних напоїв не вплинули на частку барів на ринку ресторанного господарства (додаток Б). Варто наголосити, що з початку ринкової перебудови в Україні послуги ресторанного господарства стали надавати не лише підприємства - юридичні особи, а й фізичні особи - підприємці, частка яких у загальній кількості суб'єктів господарювання РГ України продовжувала зростати навіть в останні кризові роки [6].

У 2020 році в структурі об'єктів ресторанного господарства переважають такі типи закладів – кафе та фаст-дуди, що обумовлюється диверсифікованою ціновою політикою, орієнтованою на широкий сегмент споживачів продукції (додаток В).

Прагнучи знижувати рівень податкового навантаження та оптимізувати структуру оподаткування спонукає суб'єктів ринку ресторанного господарства в Україні забезпечувати відкриття або малих підприємств або відкривати фізичних осіб – підприємців. Останні, більш виваженіше пристосовуються до умов ринку, не бажаючи ризикувати та, наперед, прораховує усі ризики пов'язані із невдалою реалізацією різноманітних проєктів. Окрім, цього, при реалізації різноманітних проєктів береться до уваги ключові показники – рентабельність реалізації проєкту та період його окупності.

Також динамічними у власному розвитку є демократичні заклади, котрі мають яскраво виражену спеціалізацію, а саме кухню, хоча переваги за визначеним типом є досить неоднозначними для різноманітних регіонів нашої країни. В цілому, спостерігається прихильність споживачів не тільки до типу кухні, але й до визначених продуктів (конкретного типу м'яса та риби та ін.). Відповідно, в сучасних умовах, спостерігається зростання частки кафе та ресторанів у нашій країні, показники зростання протягом останніх двох років становлять на 9,1% та 10,7% відповідно. Також, важливою складовою в ресторанній справі є світова тенденції до екологічності продуктів споживання зокрема та прихильність здорового харчування. Зазначене впливає на зниження кількості та питомої ваги фаст-фудів (протягом останніх років на 19,9%), при цьому набувають значної популярності такі заклади, як салат-бари та спеціалізовані азійські заклади. Важливим аспектом та тенденцією пропагування здорового способу життя споживачів ресторанної кухні є впровадження веганства, при цьому заклади приділяють цьому достатньо уваги, у вигляді сформованого спеціалізованого меню, окремих страв та створення спеціалізованих закладів для веганців.

Протягом останніх років розвивається більш інтенсивніше гастрономічний туризм, відповідно приділяється достатня увага етногастрономічному розвитку. Протягом останніх п'ятих років відбувається значна трансформація у структурі кулінарних уподобань в українців. Відповідною реакцією до цих змін є збільшення

популярності італійської, паназійської, американської, скандинавської, корейської, індійської кухонь. Французька кухня в 2015 р. займала значно вищі рейтинги, ніж у 2020 р., тому тенденція її розвитку впала на 17%. Але почала набувати більшого поширення італійська кухня, яка в 2020 р. збільшила свою популярність на 12,1%.

Кавказька кухня майже не змінила свої показники за останні п'ять років, похибка становить лише 0,1% на користь 2020 р. Навіть зацікавлення українців японською кухнею почало падати й у 2020 р. становить на 2,9% менше, ніж у 2015 р. (додаток Г). До чинників, які впливають на етногастрономічний розвиток закладів ресторанного господарства в Україні, належать: розвиток туристичних потоків до України, міграція населення з азійських країн, розвиток внутрішнього туризму. Поширення моди вегетаріанства сприяє розвитку азійських закладів ресторанного господарства, які разом з італійською та американською займають найбільшу частку на ринку ресторанного господарства в Україні (рис. 2.4), тим самим негативно впливаючи на розвиток закладів, що пропонують українську кухню, а це затримує розвиток національного гастрономічного туризму.

Отож, виділимо основні проблеми та бар'єри успішного розвитку ресторанного бізнесу в Україні в сучасних умовах, зокрема [21, с.140]: військові дії в країні та кризові соціально-економічні явища в усіх сферах економіки та суспільства в цілому; негативний досвід співпраці ПРГ із державними органами влади, відсутність спеціальних програм підтримки галузі та розвитку малого бізнесу у сфері ресторанного господарства; низька якість національної сировини та відсутність налагодженої системи логістики та постачання національних продуктів харчування, адже перевага постійно надається імпортним товарам та іноземним партнерам; зниження доходів та купівельної спроможності населення; посилення психологічної тривоги та страху у суспільстві; зростання цін та рівня інфляції, підвищення витрат за комунальні послуги; прогресуюче зростання операційних витрат ПРГ; низький рівень узгодженості закладів ресторанного господарства із іншими підприємствами сфери гостинності та рекреаційного бізнесу; низький рівень інформатизації бізнесу; низька ефективність

управлінської діяльності; нераціональне розміщення ресторанних мереж на території міст та регіонів; недостатня чисельність кваліфікованих спеціалістів, особливо тих, які здатні на високому рівні обслужити іноземних гостей; проблема якості обслуговування та управління якістю; глобалізація закладів ресторанного господарства, тощо. Зрозуміло, що вище перелічені перепони у розвитку ПРГ, переважно, є взаємопов'язаними, або часто впливають одна із одної, саме тому вважаємо за належне висвітлити та обґрунтувати особливо несприятливі із них.

Перш за все, зосередимо увагу на негативному впливі військових дій в країні, який провокує поглиблення соціально-економічної кризи, дестабілізацію в усіх сферах економіки та суспільства зокрема, необґрунтовані багатократні валютні коливання, одночасне зниження доходів та купівельної спроможності та зростання розмірів обов'язкових витрат населення. З огляду на це ситуація в країні змушує ПРГ просто пристосовуватись до негативних умов, а не диктувати свої вимоги на ринку. Проте така адаптація часто пов'язана із низькою рентабельністю та збитковістю, що призводить до виходу із бізнесу.

Особливо критичною є ситуація на Сході України, адже у промислових районах функціонувало чимало закладів РГ різних типів і класів. Сьогодні ж переважна більшість із них, у зв'язку із ситуацією, не працюють, тому можна прогнозувати, що 2014 р. негативно позначиться на основних кількісних та якісних показниках розвитку ресторанного бізнесу в цілому.

2.2. Організація обслуговування споживачів та меню готельно-ресторанного комплексу «Женева»

Об'єктом дослідження виступає діяльність ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Женева», який розташовується по вулиці Тернопільська, 8А.

Заклад надає готельно-ресторанні послуги і розташований у спальному районі на перетині мікрорайонів Дружба та Кутківці. Період роботи закладу із 8-

00 до 23-00. Загальний вигляд готельно-ресторанного комплексу «Женева» представлено на рисунку 2.1.



Рис.2.1. Загальний вигляд готельно-ресторанного комплексу «Женева» [7]

Ресторан у готельно-ресторанному комплексі «Женева» представлений у вигляді двох залів: нижнього на першому поверсі, розрахований на 40 осіб та верхній поверх розрахований на 50 осіб.

Ресторан ГРК «Женева» має ряд переваг, які якісно відрізняють його від інших закладів, а саме: ідеальна локація, оскільки заклад розміщено у парковій зоні - 2,4 км від центру міста, хороше розташування та висока якість обслуговування для проведення фуршетів та святкових заходів, нове якісне меню від шеф-кухаря Л.Фурман, хороша ціна на асортимент продукції та послуг даного закладу, безкоштовна фотосесія в разі проведення свята у закладі, індивідуальна програма та індивідуальний підхід до кожного із споживача послуг ГРК, сучасна жива музика із саксофоном, власна парковка для паркування автомобілів гостей свята [6].

Меню закладу включає різноманітні страви та напої, як української, так і європейської кухні. Ресторан готує близько 100 різноманітних страв (холодних та

гарячих закусок, канапе, десертів, напоїв), відповідно такий великий вибір приваблює споживача. Основні блюда із меню представлені у додатку Ж.

Обслуговування у ресторані ГРК «Женева» здійснюється офіціантами, кількість яких залежить від особливостей проведення свята (діловий банкет, весілля, день народження, тематичний захід та інше). Кількість офіціантів визначається з урахуванням кількості осіб у залі, зазвичай один офіціант працює на компанію 10-12 осіб, реалізуючи процес обслуговування «в обнос».

При проведенні банкетів столи видозмінюються так, щоб було можливість розсадити усіх бажаючих та швидко обслуговувати відвідувачів у закладі (додаток К).

Для оцінки техніко-економічних та фінансових показників діяльності ГРК «Женева» побудуємо таблицю у додатку Л. Досліджуючи дані представлені у додатку Л. необхідно відмітити приріст показника реалізації продукції (послуг) на 5058 тис.грн. або на 28,12%, при цьому якщо у базовому періоді показник становив 17988,4 тис.грн., то у звітному році значення показника збільшується до рівня 23046,5 тис.грн. За період 2018-2019 рр. показник зростання складав 4077,9 тис.грн. або 22,67%, зокрема у 2018 році значення показника становило 17988,4 тис.грн. і зростає до рівня 22066,3 тис.грн.

За період 2019-2020 рр. значення показника зростає на 980,2 тис.грн., при цьому темп приросту показника становив 4,44%. Зростання обсягів реалізації продукції обумовлено наступними чинниками: зростанням споживчого попиту, зростанням цін на основний асортиментний ряд продукції, активізація стимулювання попиту на окрему продукцію (послуги).

Зростання обсягів реалізації продукції обумовило приріст собівартості закупівлі основного асортиментного ряду продукції, при цьому темп зростання собівартості є вищим ніж зростання обсягів реалізації, зокрема приріст собівартості реалізації становив 49,17%, зокрема показник 2018 р. становив 10117,3 тис.грн. та зростає до рівня 15092,3 тис.грн.

Показники обсягів реалізації та собівартості реалізації продукції у ресторані ГРК «Женева» представлено у додатку М.

Перевищення показника обсягів реалізації продукції над собівартістю реалізації обумовило наявність чистого прибутку, при цьому показник знижується із 2207,8 тис.грн. до рівня 1175,8 тис.грн., при цьому зниження показника становило 1032 тис.грн., а темп зниження показника становить 46,74%.

Зниження розміру чистого прибутку обумовило зниження показників рентабельності (ефективності) продажу та господарської діяльності ГРК «Женева» за досліджуваний період. Зокрема за досліджуваний період значення показника знижується із 12,27% у 2018 році до рівня 5,1% у 2020 році. Ідентично спостерігається зниження показника рентабельності господарської діяльності із 21,82% у 2018 році до рівня 7,79% у 2020 році.

Зниження розміру чистого прибутку обумовлено, в тому числі і зниження витрат на заходи стимулювання збуту, зокрема показник витрат на СТИЗ у звітному 2018 році становив 311,6 тис.грн. і знижується до рівня 171,3 тис.грн., при цьому темп зниження показника складав 140,3 тис.грн. або 45,03%. Показники чистого прибутку та рентабельності відображено у додатку Н.

Зміна кількості працівників та приріст фонду оплати праці забезпечив приріст мотиваційної складової – зростання середньомісячної заробітної плати на одного працівника, зокрема якщо у 2018 році значення показника становило 2,62 тис.грн. / особу, то у 2020 році показник збільшувався на 1,04 тис.грн., а темп зростання показника становив 0,69%, а відповідно у звітному році значення показника становило 3,66 тис.грн. / особу. Специфіка діяльності у ресторані ГРК «Женева» обумовлює наявність дебіторської та кредиторської заборгованості в його діяльності, при цьому спостерігається зростання показника дебіторської заборгованості на 207,3 тис.грн., а також темп зростання показника становив 176,88%, зокрема у 2018 році значення показника становило 117,2 тис.грн., а у 2020 році показник становив 324,5 тис.грн. Поряд із цим спостерігається зростання загального рівня кредиторської заборгованості із 217,8 тис. грн. до рівня 690,1 тис.грн., при цьому темп зростання показника становив 216,85%, а показник збільшується на 472,3 тис.грн.

Показники дебіторської та кредиторської заборгованостей у ресторані ГРК «Женева» представлено у додатку Р.

В цілому, необхідно відмітити зниження ефективності діяльності підприємства, що обумовлено рядом причин, зокрема на фоні зростання обсягів реалізації продукції спостерігається зменшення чистого прибутку підприємства, відповідно знижуються показники рентабельності продажу та рентабельності господарської діяльності підприємства, також знижуються обсяги витрат на заходи стимулювання збуту, збільшується розмір дебіторської та кредиторської заборгованостей. До позитивних тенденцій необхідно віднести зростання фонду оплати праці та розміру заробітної плати працівників підприємства.

2.3. Діагностика конкурентоспроможності ресторану готельно-ресторанного комплексу «Женева» та його продукції на регіональному ринку ресторанних послуг

В достатньо конкурентному (ринковому) середовищі ресторану готельно-ресторанного комплексу «Женева» необхідно акцентувати увагу на формування умов постійного зростання конкурентних можливостей даного підприємства. Саме лідерство у конкурентній боротьбі дає можливості формувати та виконувати стратегії розвитку, розширювати асортимент продукції та стимулювати зростання попиту на асортиментний ряд продукції підприємства.

Основними конкурентами досліджуваного закладу є ресторан «Рандеру», ресторан «Автопорт», бар-ресторан «На майдані», ресторан «Золота підкова». Для повноцінної оцінки діяльності готельно-ресторанного комплексу «Женева» здійсненням розгляд сильних та слабких сторін конкурентів даного підприємства, представивши результати дослідження у додатку С.

Аналізуючи дані представлені у додатку С., слід відмітити, що усі підприємства-конкуренти володіють значним потенціалом розвитку, акцентуючи увагу на постійному оновленні асортименту страв, пошуку маркетингових підходів для диверсифікації напрямів та ринків збуту, формування ефективної маркетингової політики для кращої адаптації підприємства та його продукції на вітчизняному ринку збуту.

Для повноцінної оцінки конкурентних можливостей досліджуваного підприємства, необхідно здійснити порівняльний аналіз конкурентоспроможності даного підприємства в порівнянні із діяльністю підприємств-конкурентів, результати дослідження представимо у додатку Т.

Досліджуючи конкурентні позиції ресторану готельно-ресторанного комплексу «Женева» на ринку сирів слід відмітити не достатню конкурентоспроможність досліджуваного підприємства на даному ринку, зазначене підприємство набрало узагальнюючий бал 7,7 балів, що є четвертим показником на вітчизняному ринку, після підприємств – ресторан «Рандеву» - 8,45 балів, бар-ресторан «На майдані» - 8,2 бали, ресторан «Автопорт» - 8,15 балів. Відстає від даних підприємств ресторан «Золота підкова» - 6,8 балів.

Конкурентними перевагами досліджуваного підприємств є висока якість страв (10 балів), хороший імідж підприємства серед споживачів, постачальників, партнерів та інвесторів (9 балів), якісна маркетингова (рекламна) компанія акцентована на конкретного споживача (9 балів), достатня кваліфікованість персоналу задіяного у виробничо-збутовій діяльності підприємства (9 балів). Також до переваг діяльності даного підприємства можна віднести зручне місцерозташування, хороший фінансовий стан, використання різноманітного маркетингового інструментарію для просування продукції, використання якісних каналів постачання сировини по 8 балів.

Поряд із цим існують чинники, котрі значно знижують конкурентні можливості підприємства, до яких слід віднести – достатньо вузький асортимент продукції – 5 балів рейтингу, значні ціни на продукцію – 6 балів, недостатня збутова мережа та звуженість ринків збуту продукції відповідно 7 та 6 балів у рейтингу. Для здійснення більше детальної діагностики конкурентних можливостей підприємства скористаємося інструментом оцінювання конкурентоспроможності підприємства заснованому на теорії ефективної конкуренції, за підсумками діагностики визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, результати діагностики представимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності
підприємств-конкурентів ресторанного бізнесу

Назва підприємства	Критерії ефективності комерційної діяльності	Критерії фінансового стану	Коефіцієнт ефективності організації збуту і просування товарів	Коефіцієнт конкурентоспроможності товару	Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства
Ресторан ГРК «Женева»	0,256	0,487	0,019	1,083	0,541
Ресторан «Золота підкова»	0,138	0,352	-0,194	1,01	0,411
Ресторан «Автопорт»	0,292	0,755	0,131	1,149	0,672
Бар-ресторан «На майдані»	0,295	0,503	0,213	1,065	0,591
Ресторан «Рандеру»	0,246	0,531	0,028	1,034	0,539

Здійснимо дослідження інтегрального показника конкурентоспроможності аналізованого ресторану готельно-ресторанного комплексу «Женева»:

$$K_{\text{Кп}} = 0,15 * 0,256 + 0,487 * 0,29 + 0,019 * 0,23 + 1,083 * 1,33 = 0,541$$

$$K_{\text{Кп}} = 0,15 * 0,138 + 0,352 * 0,29 + (-0,194) * 0,23 + 1,01 * 0,33 = 0,411$$

$$K_{\text{Кп}} = 0,15 * 0,292 + 0,755 * 0,29 + 0,131 * 0,23 + 1,149 * 0,33 = 0,672$$

$$K_{\text{Кп}} = 0,15 * 0,295 + 0,503 * 0,29 + 0,213 * 0,23 + 1,065 * 0,33 = 0,591$$

$$K_{\text{Кп}} = 0,15 * 0,246 + 0,531 * 0,29 + 0,028 * 0,23 + 1,034 * 0,33 = 0,539$$

За результатами дослідження представленого у таблиці 2.6. необхідно відзначити, що ресторан ГРК «Женева» має середні показники конкурентоспроможності, а значення інтегрального показника становить 0,541 пункт, підприємство має достатню автономність та хороший фінансовий стан, організовану маркетингову діяльність, дещо нижчими є показники комерційної ефективності через обмеженість асортименту страв (послуг) та значні ціни на асортиментний ряд страв даного підприємства.

Наступним етапом стане дослідження конкурентоспроможності продукції, що реалізує готельно-ресторанний комплекс «Женева», при цьому акцентуватимемо увагу при дослідженні на технічні та економічні параметри продукції даного підприємства. Визначимо одиничні показники (технічні

показники) конкурентоспроможності продукції, представивши основні результати дослідження у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінювання технічних показників якості продукції (салат «Грецький Класичний», 300 г.) підприємств-конкурентів на ринку ресторанних послуг

Підприємство	Показ- ник	Ресторан ГРК «Женева» (1)	Ресторан «Золота підкова» (2)	Бар-ресторан «На майдані» (3)	Ресторан «Автопорт» (4)	Ресторан «Рандеру» (5)	Ета- лон
Страва		Салат «Грецький», 350 г.	Салат «Грецький Класичний», 350 г.	Салат «Грецький», 350 г.	Салат «Грецький», 350 г.	Салат «Грецький», 350 г.	
Тип сировини	Бали	Огірки, помідори, болгарський перець, сир «Фета», цибуля червона, маслини, орегано, лимонний сік, перець, сіль 10	Огірки, помідори, болгарський перець, сир «Фета», цибуля. маслини, орегано 8	Огірки, помідори, болгарський перець, сир «Фета», цибуля звичайна, маслини, орегано, лимонний сік, спеції 9	Огірки, помідори, болгарський перець, сир «Фета», цибуля червона, маслини, орегано, лимонний сік, перець, сіль 10	Огірки, помідори, болгарський перець, сир «Фета», цибуля червона, маслини, орегано, лимонний сік, перець, сіль 10	8
Калорійність	Бали	8	7	7	8	8	7
Безпечність	Бали	7	8	9	8	7	8
Подача страви	Бали	8	6	7	6	7	7
Відповідність екологічним стандартам	Бали	8	8	6	9	8	8

а) технічні параметри:

-параметр (тип сировини):

$$n_1 = \frac{10}{8} = 1,25 \quad n_2 = \frac{8}{8} = 1 \quad n_3 = \frac{9}{8} = 1,125 \quad n_4 = \frac{10}{8} = 1,25 \quad n_5 = \frac{10}{8} = 1,25$$

-параметр (калорійність):

$$p_1 = \frac{8}{7} = 1,14 \quad p_2 = \frac{7}{7} = 1 \quad p_3 = \frac{7}{7} = 1 \quad p_4 = \frac{8}{7} = 1,14 \quad p_5 = \frac{8}{7} = 1,14$$

-параметр (безпечність продукту):

$$b_1 = \frac{7}{8} = 0,875 \quad b_2 = \frac{8}{8} = 1 \quad b_3 = \frac{9}{8} = 1,125 \quad b_4 = \frac{8}{8} = 1 \quad b_5 = \frac{7}{8} = 0,875$$

-параметри (подача страви):

$$d_1 = \frac{8}{7} = 1,14 \quad d_2 = \frac{6}{7} = 0,85 \quad d_3 = \frac{7}{7} = 1 \quad d_4 = \frac{6}{7} = 0,85 \quad d_5 = \frac{7}{7} = 1$$

-параметр (відповідність продукції екологічним стандартам):

$$e_1 = \frac{8}{8} = 1 \quad e_2 = \frac{8}{8} = 1 \quad e_3 = \frac{6}{8} = 0,75 \quad e_4 = \frac{9}{8} = 1,13 \quad e_5 = \frac{8}{8} = 1$$

На основі експертного дослідження визначимо важливість кожного із показників-параметрів (таблиця 2.3):

Таблиця 2.3

Експертна оцінка параметрів продукції підприємств-конкурентів
на ринку ресторанних послуг

Показник	Експерти					Показники	
	1	2	3	4	5	Разом	Питома вага
Тип сировини	5	4	5	4	5	23	0,31
Калорійність	4	5	3	3	4	19	0,25
Безпечність	3	2	4	5	2	16	0,21
Подача страви	2	3	1	1	3	10	0,13
Відповідність екологічним стандартам	1	1	2	2	1	7	0,09

Визначимо інтегральний показник за технічними параметрами:

$$I_{T1} = 1,25 * 0,31 + 1,14 * 0,25 + 0,875 * 0,21 + 1,14 * 0,13 + 1 * 0,09 = 1,0945$$

$$I_{T2} = 1 * 0,31 + 1 * 0,25 + 1 * 0,21 + 0,85 * 0,13 + 1 * 0,09 = 0,9705$$

$$I_{T3} = 1,125 * 0,31 + 1 * 0,25 + 1,125 * 0,21 + 1 * 0,13 + 0,75 * 0,09 = 1,0325$$

$$I_{T4} = 1,25 * 0,31 + 1,14 * 0,25 + 1 * 0,21 + 0,85 * 0,13 + 1,13 * 0,09 = 1,0947$$

$$I_{T5} = 1,25 * 0,31 + 1,14 * 0,25 + 0,875 * 0,21 + 1 * 0,13 + 1 * 0,09 = 1,0763$$

Поряд із технічними параметрами продукції ресторану готельно-ресторанного комплексу «Женева» здійснимо оцінювання економічних показників якості страв, представивши дані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники якості продукції
підприємств-конкурентів на ринку ресторанних послуг

Підприємство	Показник	Ресторан ГРК «Женева» (1)	Ресторан «Золота підкова» (2)	Бар-ресторан «На майдані» (3)	Ресторан «Автопорт» (4)	Ресторан «Рандеру» (5)	Еталон
Страва		Салат «Грецький», 350 г.	Салат «Грецький Класичний», 350 г.	Салат «Грецький», 350 г.	Салат «Грецький», 350 г.	Салат «Грецький», 350 г.	
Ціна	грн.	46,3	40,9	46,2	42,9	47,1	45
Економічна ефективність реалізації	грн.	18,5	18,0	19,2	18,8	19,3	19,2

б) економічні показники:

$$\begin{aligned} \text{ЕП}_1 &= \frac{46,3 + 18,5}{45 + 19,2} = 1,011 & \text{ЕП}_2 &= \frac{40,9 + 18}{45 + 19,2} = 0,9022 & \text{ЕП}_3 &= \frac{46,2 + 19,2}{45 + 19,2} = 1,0221 & \text{ЕП}_4 &= \frac{42,9 + 18,8}{45 + 19,2} = 0,9531 & \text{ЕП}_5 &= \frac{47,1 + 19,3}{45 + 19,2} = 1,0405 \end{aligned}$$

в) інтегральний показник конкурентоспроможності продукції ресторанів:

$$\begin{aligned} \text{ІК}_1 &= \frac{1,0945}{1,011} = 1,083 & \text{ЕП}_2 &= \frac{0,9705}{0,9022} = 1,065 & \text{ЕП}_3 &= \frac{1,0325}{1,0221} = 1,01 & \text{ЕП}_4 &= \frac{1,0947}{0,9531} = 1,149 & \text{ЕП}_5 &= \frac{1,0763}{1,0405} = 1,034 \end{aligned}$$

За результатами аналізу представленого у таблиці 2.3. - 2.4. та розрахунках інтегрального показника конкурентоспроможності страв, слід відзначити ресторан ГРК «Женева» є підприємством із одним найбільших індексів конкурентоспроможності продукції (взята до розгляду продукція – салат «Грецький», 350 г.), котрий становить 1,083 (другий показник серед конкурентів) і свідчить про високу якість та помірну цінову позицію на продукцію, при цьому вихід продукції найменший.

Здійснюючи діагностику технічних показників конкурентоспроможності продукції ГРК «Женева», необхідно відзначити лідерство за наступними параметрами – тип сировини, калорійність, подача страви та висока екологічність продукції (відповідність стандартам якості).

Поряд із цим, за економічними параметрами підприємство програє конкурентам за ціною позицією (46,3 грн. за 350 г. салат «Грецький»), а економічна ефективність продажу даного виду продукції не є досить високою порівняно із конкурентами і становить 18,5 грн.

РОЗДІЛ III

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЖЕНЕВА»

3.1. Напрямки вдосконалення діяльності закладів ресторанного господарства в Україні

Важливе значення в організації роботи ресторану готельно-ресторанного комплексу «Женева» має реалізація постійного пошуку для удосконалення виробничої структури підприємства. Основними чинниками забезпечення розвитку виробничих структур у готельно-ресторанному комплексі «Женева» є [19, с.43]:

- оптимізація розмірів та кількості функціонуючих торгово-виробничих підрозділів досліджуваного ресторану у ГРК;
- постійним моніторинг та вивчення інноваційних технологій для проектування та розвитку виробничих структур з метою забезпечення мобільності та подальшої адаптації виробничих структур ресторану ГРК до нових вимог та досягнень у даній сфері. Безпосередньо лідерство та інноваційність у сфері виробництва забезпечать повноцінний розвиток даного закладу;
- стимулювання раціоналізації співвідношення між допоміжними та основними підрозділами закладу, а також важливо оптимізувати їх кількість та розміри;
- раціоналізація планування підрозділів та відповідність до генерального плану закладу;
- стимулювання відповідності компонентів сформованої виробничої структури закладу за принципом пропорційності за виробничими потужностями, використання прогресивних технологічних процесів, автоматизації та механізації виробництва, залучення висококваліфікованих та професійних працівників;
- зменшення нормативного терміну використання основного капіталу

підприємства.

Менеджерам ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Женева» важливо постійно працювати в аспекті удосконалення процесу виробництва. Відповідно, важливим є акцентування уваги на таких ключових питаннях, а саме:

1. Чому відбуваються затримки при постачанні та переміщенні продуктів харчування?
2. Як можна оптимізувати та скоротити довжину маршруту переміщення продуктів харчування?
3. Чи можливо оптимізувати та скоротити тривалість виробничого циклу у закладі та як це вплине на виробничі процеси?
4. Чи стимулюватиме зростання ефективності виробничо-господарської діяльності використання нового, більш досконалого обладнання?

При формуванні виробничого процесу та його удосконаленні у ресторані «Женева» важливим є вибір технологічного процесу приготування кондитерських та кулінарних виробів, напоїв, визначення змісту та послідовності реалізації основних виробничих операцій у закладі, підбір відповідного технологічного оснащення закладу, нормувати витрат напівфабрикатів та сировини, а також часу приготування продукції, виявлення можливостей автоматизації та мехінізації виробничих процесів, а також оформлення відповідної технічної документації.

Технологічна документація включає різноманітні технологічні карти приготування кулінарних та кондитерських виробів, приготування різноманітних страв, технологічні інструкції із виготовлення страв та виробів, а також умов їх подальшого зберігання, контроль якості продукції, транспортування. Слід, в закладі, розробити карти технологічного процесу, в яких б описувалася послідовність процесів виготовлення різноманітних страв та виробів, визначати технологічний режим обробки сировини, вказувати яким чином використовуватиметься виробниче обладнання, визначати час на приготування страв та обсяг сировини при їх приготуванні.

Також важливе значення має постійний контроль за якістю виробництва страв та продуктів харчування ресторану у готельно-ресторанному комплексі

«Женева». Необхідно відзначити, що якість визначається як сукупність характеристик та властивостей продукції, які зумовлюють здатність задовільняти конкретні виробничі та особові потреби відповідно до свого призначення. Важливим є забезпечення необхідного рівня якості, що обумовлюється постійним процесом оцінки загального виконання за проектом з метою підтвердження того, що проект задовільняє відповідні цілі, критерії та стандарти якості виготовленої продукції чи наданих послуг.

Виконання вищезазначених завдань, а також використання нових прогресивних технологій у виробничих процесах даного закладу стимулюватимуть підвищення не тільки ефективності виробництва продукції, але й забезпечать покращення її якості, більш цілеспрямовано та раціонально використовувати наявні ресурси, забезпечити зниження втрат сировини та матеріалів на усіх етапах виробничого циклу, аж до реалізації готової продукції. В процесі функціонування ресторанного підприємства для підтримання необхідного рівня якості необхідно дотримуватися вимог Закону України «Про якість і безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» [10, с.179].

При цьому, служби контролю ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Женева» періодично виявляють порушення технологічних, санітарних та інших нормативних вимог, які мають місце на підприємствах ресторанного господарства та вказують на небезпеку для здоров'я споживачів продукції та послуг даного закладу.

Для підвищення якості продукції та послуг ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Женева» важливим є автоматизація технологічних процесів. Необхідно відзначити, що на сучасному етапі ресторанні комплекси реалізують перехід до більш автоматизованого виробництва, що дозволяє забезпечити зростання продуктивності праці та стимулюють підвищення ефективності виробничо-господарських процесів.

У ресторанних комплексах використовують автоматизацію окремих виробничих процесів або операцій на поточній лінії забезпечення обробки сировини. Зокрема існують автомати для приготування млинців з начинкою,

випіканню пиріжків та пончиків, млинцевої стрічки; існує автоматична лінія по приготуванню м'ясних виробів, до складу якої входять м'ясорубка, фаршмішалка, котлето-формувальна машина, дозатори, а також присторії, котрі забезпечують зв'язок між різноманітними машинами тощо. Перевага автоматизації в тому, що робота даних машин характеризується низьким рівнем відхилення від заданих параметрів, забезпечується високий рівень якості, достатній рівень продуктивності праці працівників закладу (додаток Ф).

В даному контексті, пропонуємо проєкт модифікації основного капіталу ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Женева», а саме закупівлі автоматів приготування:

- млинцевої стрічки;
- млинців з начинкою;
- по випіканню пиріжків, пончиків.

Проєкт, в цілому дасть автоматизацію виробничих процесів та забезпечить зростання продуктивності праці, адже виготовлення млинців та випікання пиріжків та пончиків важливий та трудомісний процес.

Визначимо витрати закупівлі обладнання (таблиця 3.1) та прийом персоналу (таблиця 3.2) для реалізації проєкту модифікації основного капіталу та автоматизації виробничих процесів ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Женева».

Таблиця 3.1

Витрати на закупівлю обладнання на реалізацію проєкту модифікації основного капіталу та автоматизації виробничих процесів ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Женева»

ПОКАЗНИК ВИТРАТ	СУМА, ГРН.
Персонал	
Наладчик автоматизованих ліній	12000
Диспетчер автоматизованих ліній	12000
Пакувальник	10000
Загальна сума витрат (стаття персонал)	34000

Таблиця 3.2

Витрати на прийом персоналу на реалізацію проєкту модифікації основного капіталу та автоматизації виробничих процесів ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Женева»

ПОКАЗНИК ВИТРАТ	СУМА, ГРН.
Витрати на закупівлю обладнання	
Автоматизована лінія млинцевої стрічки	120000
Автоматизована лінія млинців з начинкою	120000
Автоматизована лінія із випіканню пиріжків, пончиків	120000
Загальна сума витрат (стаття закупівля обладнання)	360000
Загальна сума витрат за двома статтями	394000

Відповідно загальна сума витрат за даними статтями становить 394 тис.грн., в розрізі витрат складає 34 тис.грн., 360 тис.грн.

Інший напрямок витрат закупівля сировини, матеріалів, комплектуючих та запасних частин на реалізацію проєкту модифікації основного капіталу та автоматизації виробничих процесів ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Женева» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Витрати на закупівлю сировини, матеріалів, комплектуючих та запасних частин на реалізацію проєкту модифікації основного капіталу та автоматизації виробничих процесів ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Женева»

ПОКАЗНИК ВИТРАТ	СУМА, ГРН.
Сировина	
Сировина (на 100000 од. млинців)	42000
Сировина (на 100000 од. пиріжків та пончиків)	35000
Всього витрат	77000
Комплектуючі та запасні частини	
Комплектуючі для профілактики та ремонту облданання	25000
Запасні частина для поточного ремонту	20000
Загальна сума витрат на комплектуючі та запасні частини	45000
Загальна сума витрат за двома статтями	122000

Відповідно, загальна сума витрат на сировину, матеріали, комплектуючі та запасні частини на реалізацію проєкту модифікації основного капіталу та автоматизації виробничих процесів ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Женева» складає 122 тис.грн., відповідно на сировину та матеріали плануються витрати у розмірі 77 тис.грн., а на комплектуючі та запасні частини 45 тис.грн. В цілому, загальна сума витрат на реалізацію проєкту становить 516000 грн.

Далі визначимо доходи від реалізації проєкт, при цьому планується реалізовувати 100000 одиниць млинців за ціною 12 грн. / одиницю, а також 100000 одиниць пиріжків та пончиків за ціною 7 грн. / одиницю. Відповідно загальний обсяг доходів внаслідок реалізації проєкту становитиме $1200000 + 700000 = 1900000$ грн.

Розрахуємо чистий прибуток проєкту та індекс прибутковості реалізації проєкту модифікації основного капіталу та автоматизації виробничих процесів ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Женева»:

$$\text{ЧП} = (1900000 - 516000) - (\text{ПП}, 18\%) = 1384000 - 249120 = 1134880 \text{ грн.}$$

Відповідно чистий прибуток реалізації даного проєкту становитиме 1134880 грн, а індекс прибутковості реалізації проєкту складе:

$$\text{ІП} = 1134880 \text{ грн.} / 1900000 \text{ грн.} * 100\% = 59,73\%$$

Таким чином, на 1 грн. вкладених у проєкт коштів можна отримати 59,73 коп. чистого прибутку, відповідно проєкт є високорентабельним та прибутковим.

3.2. Механізми зростання конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства

В епоху глобалізації та системної кризи конкурентоспроможність є єдиним критерієм за ефективністю та попитом на продукцію. Конкурентоспроможність компанії є важливим аспектом діяльності компанії в ринковому середовищі, воно описує здатність підприємства адаптуватися до складних ринкових умов і зайняти лідируючу позицію і тримати її на місці протягом тривалого періоду часу.

Складні умови ринкових відносин спонукають підприємства постійно шукати стратегічні інструменти розробки, що забезпечують їм високий рівень конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів є пошук для стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки їх прибуткова діяльність характеризується конкурентною позицією на ринку.

Виникнення та еволюція суспільства супроводжується появою явища конкуренції, яка є одним з постійно діючих факторів її прогресивного руху вперед.

Конкуренція спонукає підприємців не зупинятися на своїх досягненнях, а скоріше постійно вдосконалюватися знижують виробничі витрати, покращуючи якість продукції, пропонованої на ринку, і збільшуючи їх конкурентоспроможність.

Основні риси конкурентних відносин формуються шляхом розширення інтеграції, глобалізації, індивідуалізація потреб, мінливість та диференціація споживчих уподобань, підвищення рівня ролі конкурентної взаємодії підприємств.

В динамічних умовах посилення конкуренції, потреби споживачів швидко збільшуються, позиції конкурентів посилюються і терміни впровадження інноваційних технологій постійно зменшуються. Стійке зростання конкурентоспроможності підприємств та, як наслідок, посилення конкурентних позицій на ринку неможливе без ретельного застосування розробленої організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інтегрованого механізму реалізації своїх конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність - це діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до норм стратегічних цілей.

Одним із ключових елементів управління конкурентоспроможністю

компанії є оцінка її рівня. Тільки кількісна оцінка дозволяє вимірювати та контролювати рівень конкурентоспроможності. Будь-яка оцінка це визначення наявності та ступеня прояву певної характеристики. оцінки базуються на аналізі, нормативному регулюванні функціонування та розвитку, пошуку та визначення тенденцій, вивчення особливостей та істотних ознак окремого явища.

Без оцінюючи рівень досліджуваного явища, неможливо керувати жодним процесом в економіці.

Підприємство повинно знати, наскільки воно є конкурентоспроможним по відношенню до інших суб'єктів на ринку, оскільки а висока ступінь конкурентоспроможності є гарантом отримання високих економічних показників та забезпечення його з виживанням в умовах жорсткої конкуренції.

За рівнем конкуруючих економічних об'єктів розрізняють конкурентоспроможність галузі, підприємства, товарів.

На рисунку 3.1 наведено структуру частки ринку в рейтингу суб'єктів ресторанного господарства м.Тернопіль.

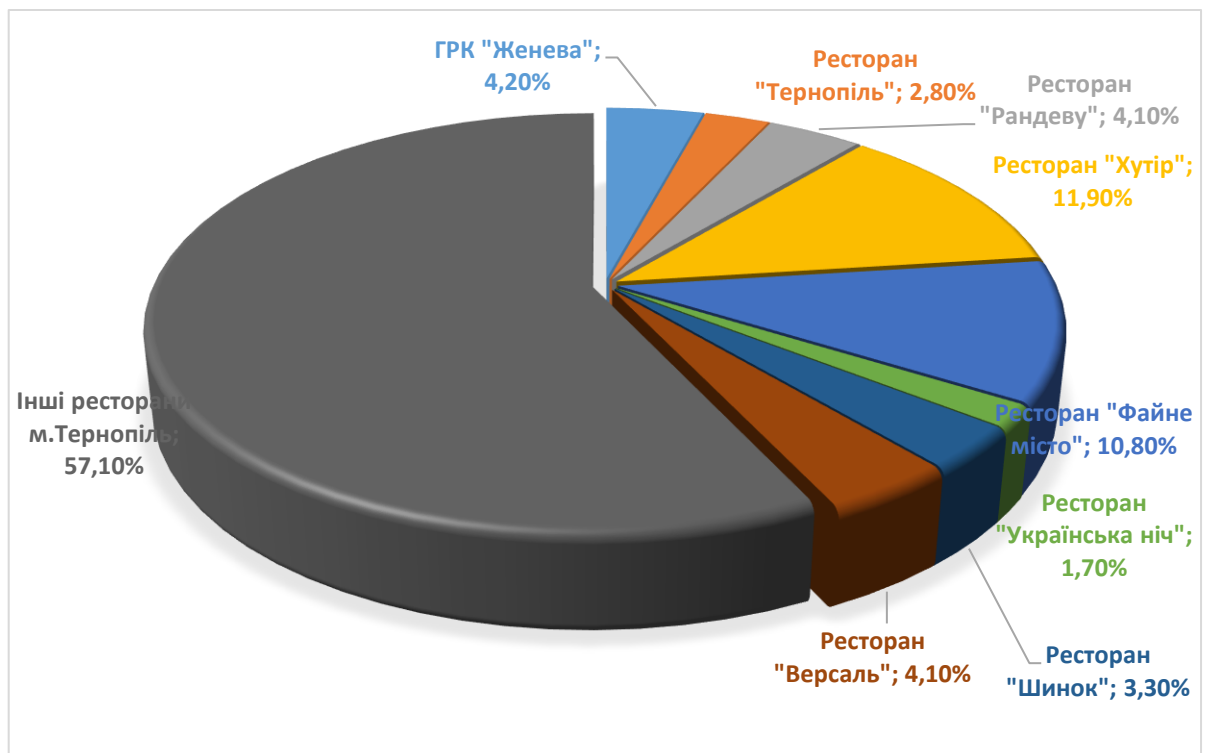


Рис. 3.1. Структура частки ринку в рейтингу суб'єктів ресторанного господарства м.Тернопіль

З рисунку очевидно, що найбільше ринку займає ресторан «Хутір», ресторан «Файне місто», досліджуваний ГРК «Женева» займає третє місце на ринку.

Досліджуючи сильні сторони даних-ресторанів лідерів рейтингу (ресторан «Хутір» та «Файне місто») необхідно відмітити, що конкурентні переваги їм надають локація, диверсифікація меню, висока якість обслуговування, помірні ціни на основний асортимент продукції.

За допомогою клієнтурної матриці визначимо рівень залучення клієнтів суб'єктами ресторанного господарства м.Тернопіль таблиця 3.4.

Таблиця 3.4

Згруповані оцінки утримання та залучення клієнтів

Підприємства	Утримання клієнтів	Залучення клієнтів
ГРК «Женева»	4	4
Ресторан «Тернопіль»	3	2
Ресторан «Рандеву»	3	3
Ресторан «Хутір»	4	5
Ресторан «Файне місто»	4	5
Ресторан «Українська ніч»	2	2
Ресторан «Шинок»	4	2

Отже, методом експортних оцінок було визначено рівень утримання і залучення клієнтів на найбільших закладах суб'єктів ресторанного господарства м.Тернопіль.

За допомогою визначених згрупованих показників можна зробити «клієнтурну» матрицю рисунок 3.2.

Можна зробити висновки, що згідно клієнтурної матриці «Успіх» хороші конкурентні позиції мають ресторани «Хутір», «Файне місто», «Женева», а це означає, що обсяги реалізації продукції і прибуток на даному підприємстві зростає з максимальною швидкістю. Дані ресторани нарощують обсяги та приваблюють більше нових клієнтів, при цьому утримують старих.

		Утримання клієнтів	
		низьке	високе
Залучення клієнтів	високе	ГРК «Женева»	Ресторан «Хутір» Ресторан «Файне місто»
	низьке	Ресторан «Українська ніч»	Ресторан «Шинок» Ресторан «Рандеву» Ресторан «Тернопіль»

Рис. 3.2. «Клієнтурна» матриця суб'єктів ресторанного господарства м.Тернопіль

Досліджуваний ГРК «Женева» знаходиться в зоні «Часткового успіху», що значить, що обсяги продажу зростають невисокими темпами, оскільки мало клієнтів, при цьому підприємство намагається утримувати свої клієнтів, але існують проблеми із залученням нових. Троє із підприємств знаходяться в зоні «Часткового провалу», тобто старі клієнти йдуть до інших, але на їх місце приходять нові. Тобто підприємства не можуть втримати клієнтів, але через великий попит на продукцію існують постійно нові клієнти. Ще одне підприємство в зоні «Повного провалу», що значить падіння обсягів продажу, оскільки старі клієнти йдуть, а нові не приходять.

Ми вважаємо, що стратегічними напрямками підвищення конкурентоспроможності ГРК «Женева» повинні стати:

- 1) розумна рекламна політика;
- 2) ретельне вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів;
- 3) поліпшення якісних характеристик продукції;
- 4) розробка нових страв;
- 5) модернізація обладнання;
- 6) заходи щодо зниження витрат;
- 7) поліпшення обслуговування в закладі.

Ми пропонуємо виділити чотири стратегічні рівні

конкурентоспроможності підприємства. Основні шляхи вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є:

- підвищення якості управління;
- поліпшення відносин із зовнішнім середовищем;
- впровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» та «входу» підприємства;
- поліпшення організації інноваційної діяльності;
- впровадження нових інформаційних технологій;
- впровадження нових фінансових та бухгалтерських технологій;
- аналіз потужності кожного продукту на етапах його життєвого циклу та впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва асортименту страв;
- розвиток логістики під час доставки страв до місця призначення;
- розвиток тактичного маркетингу.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ГРК «Женева» важливо визначити, обґрунтувати та класифікувати чинники та резерви, що визначають його рівень. За ступенем залежності від підприємства.

Весь набір факторів можна розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають: інвестиції в промисловість, регіон, країна; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; наявність ресурсів тощо.

Під внутрішніми чинниками розуміються: впровадження у виробництво нових технологій, передових технологій, ефективне економічне стимулювання; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; утворення асистема конкурентних відносин у діяльності персоналу тощо. Вони можуть регулюватися на підприємстві рівень в цілому, структурний підрозділ, початковий колектив і робоче місце.

Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності показує, що використовуються всі ресурси підприємства ГРК «Женева» раціонально, щоб підприємство отримувало більше прибутку, ніж його ринкові конкуренти. Все

це свідчить про факт що компанія посідає стабільне місце на ринку товарів і послуг, а її продукція знаходиться в постійному попиті. Однак у житті немає нічого постійного і незмінного. З моменту управління компанією повинні мати можливість відстежувати зміни, що відбуваються в умовах управління, та впроваджувати стійкі нововведення в політиці управління та продажу товарів. Таким чином, нововведеннями можуть бути: зміни у товарній політиці, впровадженні нових технологій, диверсифікації виробництва, змінах у галузі організаційно-правовий статус підприємств, модернізація форм продажу продукції, доступ до нового ринку, створення спільних виробництв тощо [7, с.42].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ГРК «Женева» особливу увагу слід приділяти вирішенню наступні завдання:

- вдосконалення нормативно-правової бази для розвитку та підвищення конкурентоспроможності середовище;
- системний аналіз повинен стати основою для проведення оцінки конкурентоспроможності;
- розвиток споживчого попиту на продукцію та послуги шляхом впровадження прогресивної якості стандарти, розширення законодавчої бази споживчих товариств, поширення достовірної інформації про товари та послуги;
- оцінка конкурентоспроможності повинна базуватися на оцінці відповідних показників;
- заохочення підприємств до реалізації глобальної стратегії щодо перспектив розвитку, ефективності, конкурентоспроможності розширення експорту;
- рівень конкурентоспроможності слід оцінювати в динаміці, яка надасть можливість для прогнозування змін у майбутньому;
- методологія оцінки повинна бути доцільною для підприємства на практиці за умови наявності серед основних конкурентів підприємств різної величини, обсягу та структури;

- при проведенні оцінки необхідно враховувати причини кількісних та якісних змін у діяльності підприємства з метою забезпечення їх можливості прийняття управлінських рішень.

Підвищення конкурентоспроможності нерозривно пов'язане з розвитком та реалізацією певних стратегічних напрямків, формування та вдосконалення яких відбувається як безперервний процес. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні формуватися в площині орієнтованій на клієнта. Парадигми інноваційного розвитку сучасного підприємства: вони не повинні бути вузько безпечним функціональним, але складним із власним стратегічним набором та основними логічними інструментами сучасності управління, яке виступає рушієм у системі управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечує це. конкурентоспроможність та довгострокова прибутковість. Залежно від кон'юнктури ринку, оточення, функціонування, рівень конкурентних переваг, методи конкурентного суперництва підприємство вибирає відповідну стратегію моделі конкурентоспроможності та поведінки. Доцільно вибирати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності шляхом взаємозв'язку етапів економічного розвитку підприємств та їх стратегічні типи, використовуючи багатовимірний простір.

ВИСНОВКИ

За результатами представленого дослідження в даній курсовій роботі здійснено аналіз стану та проблем розвитку ресторанів на регіональному рівні:

1. Дослідивши поняття та класифікацію закладів ресторанної сфери підприємство ресторанного господарства – це заклад (сукупність закладів), який є самостійним суб'єктом господарювання, має права юридичної особи і здійснює свою діяльність є метою одержання прибутку. На вітчизняному ринку ресторанного господарства функціонують такі типи закладів як: ресторани, кафе, кафетерії, закусочні, бари, їдальні, буфети, фабрики-заготівлі, фабрики-кухні, домові кухні, ресторани за спеціальним замовленням.

2. Здійснивши дослідження особливостей формування якості процесу обслуговування споживачів у закладі ресторанного господарства в роботі відмічено, що В умовах значної насиченості ресторанного ринку і клубного життя на перший план у ресторанах виходить перш за все якість процесу обслуговування, по друге, якість організації дозвілля, тобто заклад – ресторану у готельно-ресторанному комплексі, постійно повинен зацікавлювати клієнта різноманітними шоу, цікавими заходами та вечірками у клубному стилі. Якість обслуговування - це невід'ємна складова ефективної роботи закладу ресторанного господарства, завдяки якій можливо втримати споживача. «Обслуговування на вищому рівні» стало дуже актуальним і важливим елементом ефективного функціонування закладів ресторанного господарства.

3. Здійснивши дослідження стану, тенденцій та основних проблем розвитку ресторанного господарства України нами відмічено, що за 2015-2020 рр. встановлено, що кількість ресторанів збільшилась на 551 заклад (9,1%), кількість кафе зросла на 10,7%. Зростання кількості ресторанів пов'язано з тим, що вони відкриваються уніфікованого напрямку та розраховані на демократичні ціни, набуваючи популярності у середньостатистичних відвідувачів. Популяризація здорового харчування та пришвидшений сервіс у ресторанах та кафе вплинули на істотне зменшення кількості фаст-фудів - на 19,9%.

4. Здійснивши аналіз діяльності підприємства – готельно-ресторанного

комплексу «Женева» нами визначено, що заклад спеціалізується на наданні готельних та ресторанних послуг. Заклад надає готельно-ресторанні послуги і розташований у спальному районі на перетині мікрорайонів Дружба та Кутківці. Ресторан ГРК «Женева» має ряд переваг, які якісно відрізняють його від інших закладів, а саме: ідеальна локація, оскільки заклад розміщено у парковій зоні - 2,4 км. від центру міста, хороше розташування та висока якість обслуговування для проведення фуршетів та святкових заходів, нове якісне меню від шеф-кухаря Л.Фурман, хороша ціна на асортимент продукції та послуг даного закладу, безкоштовна фотосесія в разі проведення свята у закладі, індивідуальна програма та індивідуальний підхід до кожного із споживача послуг ГРК, сучасна жива музика із саксофоном, власна парковка для паркування автомобілів гостей свята.

5. Розглянувши вивчення особливостей організації обслуговування споживачів та меню закладу нами відмічено, що обслуговування у ресторані ГРК «Женева» здійснюється офіціантами, кількість яких залежить від особливостей проведення свята (діловий банкет, весілля, день народження, тематичний захід та інше). Обслуговування в ресторані ГРК «Женева» складається із наступних етапів, а саме: зустріч і розміщення відвідувачів; прийом і оформлення замовлень; передача замовлень на виробництво; одержання і подача продукції закладу; замовлених закусок, страв, напоїв; розрахунок з клієнтами. Меню закладу містить наступні структурні елементи: брукети, нарізки, холодні закуски, салати, перші страви та до перших страв, гарячі закуски та страви із птиці, рибні страви, основні страви та гарніри, соуси, напої та десерти, кавова та чайна карта. Цінова політика адаптована під споживача, демократичні ціни, політика ціноутворення враховує ситуацію на ринку та ціни конкурентів.

6. Здійснивши діагностику конкурентоспроможності ресторану готельно-ресторанного комплексу «Женева» та його продукції на регіональному ринку ресторанних послуг нами визначено, що за результатами розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності страв, слід відмітити ресторан ГРК «Женева» є підприємством із одним найбільших індексів

конкурентоспроможності продукції (взята до розгляду продукція – салат «Грецький», 350 г.), котрий становить 1,083 (другий показник серед конкурентів) і свідчить про високу якість та помірну цінову позицію на продукцію, при цьому вихід продукції найменший.

7. Важливе значення в організації роботи ресторану готельно-ресторанного комплексу «Женева» має постійний пошук шляхів, подальше удосконалення виробничої структури підприємства громадського харчування у просторі. В даному контексті, пропонуємо проєкт модифікації основного капіталу ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Женева», а саме закупівлі автоматів приготування: млинцевої стрічки; млинців з начинкою; по випіканню пиріжків, пончиків. Проєкт, в цілому дасть автоматизацію виробничих процесів та забезпечить зростання продуктивності праці, адже виготовлення млинців та випікання пиріжків та пончиків важливий та трудоемний процес. Реалізація проєкту дасть можливість отримати чистий прибуток у розмірі 1134880 грн., а $PI = 59,73\%$, відповідно на 1 грн. вкладених у проєкт коштів можна отримати 59,73 коп. чистого прибутку, відповідно проєкт є високорентабельним та прибутковим.

8. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ГРК «Женева» особливу увагу слід приділяти вирішенню наступні завдання: - розвиток споживчого попиту на продукцію та послуги шляхом впровадження прогресивної якості стандарти, розширення законодавчої бази споживчих товариств, поширення достовірної інформації про товари та послуги; - оцінка конкурентоспроможності повинна базуватися на оцінці відповідних показників; - заохочення підприємств до реалізації глобальної стратегії щодо перспектив розвитку, ефективності, конкурентоспроможності розширення експорту; - рівень конкурентоспроможності слід оцінювати в динаміці, яка надасть можливість для прогнозування змін у майбутньому; - методологія оцінки повинна бути доцільною для підприємства на практиці за умови наявності серед основних конкурентів підприємств різної величини, обсягу та структури; - при проведенні оцінки необхідно враховувати причини кількісних та якісних змін у діяльності підприємства з метою забезпечення їх можливість прийняття управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 28. С. 117-123.
2. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2012. № 1 (21). С. 54-57.
3. Артеменко Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 259-264.
4. Вініченко І.І. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. С. 11-14.
5. Горпинченко А.П. Особливості діяльності підприємств ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 395-402.
6. Готельно-ресторанний комплекс «GenevA». URL: <https://girko.net/profile/9679/> (дата зверення до ресурсу: 5.05.2021 року)
7. Готельно-ресторанний комплекс «GenevA». URL: <https://list.in.ua> (дата зверення до ресурсу: 5.05.2021 року)
8. Десять правил хорошого сервісу, або що має знати уважний офіціант. URL: http://tvoemisto.tv/news/10_pravyl_horoshogo_servisu_67342.html (дата зверення до ресурсу: 5.05.2021 року)
9. Жилович Ю. І. Інноваційні підходи до створення меню в закладах ресторанного господарства. *Збірник наукових робіт ОНЕУ*. 2018. 301 с.
10. Жилович Ю.І. Шляхи підвищення прибутку на підприємствах ресторанного господарства. *Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу*. Одеса: ОНЕУ, 2019. С. 178-

180.

11. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647> (дата зверення до ресурсу: 5.05.2021 року)

12. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2012. Випуск 2. С. 22 – 30.

13. Лук'янов В. О., Мунін Г. Б. Організація готельно-ресторанного обслуговування: навч. посібник. Київ : Кондор, 2012. 346 с.

14. Мальська М.П., Гаталяк О.М., Ганич Н.М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика). Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2015. 304 с.

15. Момот В. М., Нежурко В.В. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2015. № 3 (15). С. 71-78.

16. Мостова Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства Навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2010. 388 с.

17. Неїленко С.М. Аналіз ринку ресторанного господарства за 2015–2020 роки в ракурсі етногастрономічного розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С.124 – 128.

18. П'ятницька Г. Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 8. С. 24-32.

19. Петрук Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні. *Схід*. 2020. № 4. С.41-47.

20. Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. Вип. 2. С. 232-244.

21. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2019. № 38. С. 137-141.

ДОДАТКИ

Додаток А

Меню ресторану готельно-ресторанного
комплексу «Женева» [6]

Брускети	Вага	Ціна
Брускета Італійська.....	1 шт.....	34
Хрумка чіабата підсмажена на грилі з томатною сальсою та оливками в поєднанні з сиром фета		
Брускета прошутто.....	1 шт.....	43
Французький багет підсмажений на грилі, смак якого доповнює мус з сиру, прошутто та в'ялені томати		
Брускета з легко соленим лососем.....	1 шт.....	63
Класична брускета з французького багету, крем сиру та лосося		
Профітроль з червоною ікрою.....	1 шт.....	56
Закуска з заварного тіста, з начинкою з крем сиру та лососевої ікри		

Напізки	Вага	Ціна
Овочеве плато зі свіжих овочів.....	300.....	97
Асорті зі свіжих відібраних овочів, відповідно до сезону		
Тарілка маринадів.....	400.....	98
Асорті свіжо-маринованих овочів, та печериць		
Антипасто.....	200.....	258
Асорті європейських сирів з малиновим шоре		
Італійське м'ясне плато.....	200.....	247
Різновиди в'яленого м'яса, доповнені оливками		
М'ясне домашнє асорті.....	250.....	236
Ароматні шинка, бочок, ковбаса, вуджені в бочці за спеціальним рецептом		
Рибний дует Шеф-посолу.....	200.....	286
Філе червоної риби та макрелі, солене за авторським рецептом Шеф-кухаря		
Сет з сала.....	150.....	98
Мікс з соленого та печеного сала з особливою пікантною заправкою		

Перші страви	Мл.	Ціна
Курячий бульйон.....	200.....	46
Юшка з білими грибами та копченостями.....	200.....	84
Борщ.....	200.....	46
Крем суп.....	200.....	68
Солянка.....	200.....	84
Гаспаччо.....	200.....	36
Холодний томатний суп, з хрумкою грінкою та овочевою сальсою		

До перших страв

Кіш-лорен м'ясний.....	1 шт.....	56
Французький заливний пиріг, готуємо з печерицями та філе курчати з додаванням вершків та твердого сиру		
Роліні з сиром.....	1 шт.....	48
Роліні з м'ясом.....	1 шт.....	48
Пампушки.....	1 шт.....	17
Хліб.....	1 шт.....	4
Грінки.....	1 шт.....	6

Холодні закуски	Вага	Ціна
Еклер з шинкою.....	1 шт.....	49
Французьке заварне тістечко власного виробництва з ніжним крем сиром та копченою шинкою		
Закуска з оселедця.....	250	98
Філе атлантичного оселедця у поєднанні з печеною картоплею та маринованою цибулею		
Мерлуза фарширована	100	89
Морська риба фарширована за авторським рецептом		
Пате фірмове печінкове	150/30/50.....	134
Особлива страва французької кухні, паштет з курячої печінки, у поєднанні з яблучно-імбирним чатні та хрумкими грінками		
Янтарний холодець з курчати	350	158
Класичний холодець з домашнього курчати смак якого доповнює желе з хрону		
Шпинатний рулет з лососем.....	150	187
Легка шпинатна закуска з крем сиром та слабо соленим лососем		
Поке з лосося.....	140/60	198
У нас Ви зможете його посмакувати з в'яленими томатами та авокадо, смак якого підкреслить хрумка грінка із чабати		
Полло тоннато	130	136
Ніжна курятина приправлена крем - соусом на основі тунця з додаванням каперсів		
Вітелло тоннато	130	148
Соковита яловичина тонко нарізана та приправлена крем-соусом на основі тунця з додаванням капесів		
Делікатесний язик заливний.....	250	178
Яловичий язик у заливному з курячого бульйону		

Салати	Вага	Ціна
Овочевий фреш салат з кремом із фети.....	200	78
Овочевий салат у поєднанні свіжих овочів , крем з сиру фета, маслин, цибулі кримської, приправлений дресингом		
Салат Бессарабський	250	76
Запечений буряк у дуєті з свіжими томатами та бринзою, під фірмовим соусом та міксом салату		
Салат з пряним курчам	250	94
Хрумке листя салату, смажене на грилі куряче філе, бекон, свіжі помідори, хрумкі крутони, перепелині яйця та сир пармезан		
Салат з курки та печінки	200	87
Соковите куряче філе та печінка смажене до золотистої скоринки, подається на основі міксу салату, крутонів, свіжих томатів та огірків делікатно приправлених соусом від Шефа		
Теплий салат з яловичиною.....	250	146
Поєднання яловичини з печерицями та броколі смажених на вогні з додаванням свіжих томатів та міксу салату під пікантним соусом		
Фірмовий салат Gengva	200	138
Припущена у вині груша, смажена на вогні качина грудка, мікс салату, доповнені малиновим соусом та сиром дор блю		
Салат від Шефа.....	200	148
Апетитне поєднання яловичого язика обсмаженого з білими грибами у соусі від Шефа, смак якого доповнює свіжа груша, помідори чері та хрумкий мікс салату присипані пармезаном		
Теплий салат з рибкою	250	147
Запечене філе мерлузи, смажені на грилі спаржа, печериці, болгарський перець, мікс салату приправлений фірмовим горіховим соусом та крем сиром		
Салат зі стейком з тунця	200	174
Грильований тунець, авокадо, хрумкий огірок, мікс салату та помідори чері під оливковим дресингом		
Салат з норвезького лосося	225	178
Вишукане поєднання слабо соленого лосося, перепелиних яєць, червоної ікри та свіжого огірка на основі крем мусу з хрону		
Коктейль салат з креветками.....	250	168
Тигрові креветки смажені на грилі, смак яких доповнює філе апельсину, ківі, редиска, хрумке листя салату з вершково – апельсиновим соусом		

Гарячі закуски	Вага	Ціна
Куряча печінка під соусом Брігارد.....	200	98
Смажена на вершковому маслі куряча печінка з яблуками, полита соусом Брігارد		
Гратен з курчати.....	200	156
Традиційна закуска з курячого філе та грибів, тушкована у вершках та запечена під сиром		
Голубці з савойської капусти	200/30.....	147
Класична українська страва у виконанні Шеф-кухаря		
Ковбаска за авторським рецептом	200/30	168
Ковбаса свинна власного приготування, запечена у печі		
Закуска з делікатесного язика	200	184
Яловичий язик обсмажений з грибами, томатами чері у фірмовому соусі		
Камамбер	150/25	164
Сир камамбер запечений в хрумкій паніровці. Подається з ягідним соусом		

Страви з птиці	Вага	Ціна
Гусяче філе	100/30*	147
Готуємо на грилі з карамелізованими фруктами		
Качине філе	100/30/20*	186
Філе гармоніює з варенням із томатів чері		
Фірмовий рулет з індички	100/20*	148
Філе індички у поєднанні з сиром, в'яленими томатами та беконом, готуємо на грилі під глазур'ю		
Куряча грудинка.....	200	136
Грудинка, фарширована шпинатом, сиром моцарела та загорнута у бекон		
Фермерське курча	100*	49
Курча смажене на грилі за особливим рецептом		
Куряче філе в глазурі	200	98
Ніжна курятина у пікантній глазурі, смажена на грилі до золотистої скоринки		

Рибні страви	Вага	Ціна
Фірмовий стейк з сома.....	100/50/20*	167
Запечений на грилі сом подається з горіховим соусом та рибною сальсою		
Філе макрелі	100/30*	98
Смажене на грилі філе скумбрії подається під рибною сальсою		
Філе есколара.....	100/30*	174
Соковите філе масляної риби запечене під глазур'ю, смак якого доповнює голландський соус		
Стейк з свіжого тунця	100/30*	148
Соковитий стейк з тунця, просмажений medium rare, подається з грильованими томатами чері		

Основні страви	Вага	Ціна
Грильована свинна вирізка	100*	137
Соковита вирізка запечена на грилі з пряними травами		
Антрекот свинний	100*	136
Буженина з чебрецем	100/20*	127
Соковита буженина зі свинини запечена з чебрецем до хрумкої скоринки, подається з пікантним соусом		
Філе свинини	100/30*	143
Свинна вирізка запечена на грилі, подається на основі з бланшерованого шпинату		
Медальйони з яловичини преміум сегменту	180/20	248
Яловичина загорнута у бекон, смажиться на грилі з травами, рекомендуємо ступінь просмажування medium, подається з вишневим соусом		
Турнедо Россіні	200	236
Ароматне та соковите м'ясо яловичини запечене на грилі . Подається під соусом Брігарт		
Молочне поросся приготовлене шефом	1000*	1380
Рум'яне молочне поросся, смажене на грилі до хрумкої скоринки з запеченими овочами. Вага від 3кг		
Індичка фірмова, запечена з яблуками	1000*	980
Запечена індичка з яблуками в ароматних травах. Вага від 3кг		

Гарніри	Вага	Ціна
Картопля запечена по особливому рецепту	200	46
Подається під пряно-часниковим маслом		
Картопля з пармезаном	200	58
Запікається з гілочкою розмарину та посипається пармезаном		
Картопляне пюре	200	39
Овочі гриль	200	98
Картопляний гратен	200	87
Класична страва Французької кухні		
Кус-кус з пармезаном	200	29

Соуси	Вага	Ціна
Томатний.....	50.....	24
Томатно-оливкова сальса	50.....	38
Вишневий.....	50.....	34
Пікантний.....	50.....	17
Горіховий.....	30.....	38
Малиновий.....	30.....	28
Фірмовий	30	21
Хрін	30.....	14
Гірчиця	30.....	14
Сацебелі	50.....	14

Напої	Мл.	Ціна
Узвар	1л.....	48
Імбирно-цитрусовий лимонад.....	1л.....	78
Компот фруктовো-ягідний	1л.....	64
Коктейль молочний.....	250	56
Коктейль молочно-ягідний.....	250	56

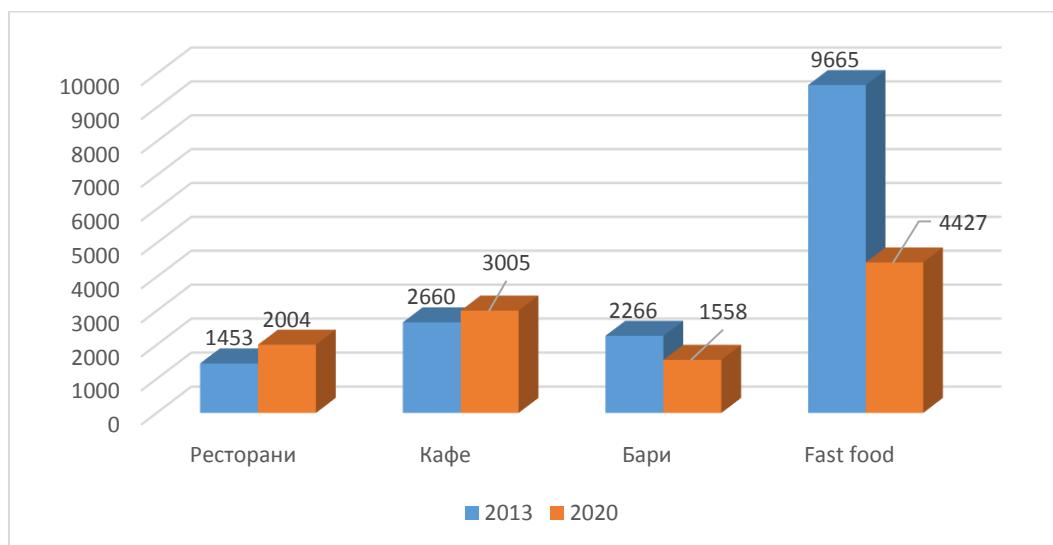
Десерти

Яблучний штрудель	68
Витягне тісто з карамелізованими яблуками та родзинками	
Морозиво в асортименті	46
Торт Geneva	67
Шоколадний флан	58
Подається з морозивом	

Кава та чайна карта

Еспресо.....	26
Американо	28
Кава з молоком	32
Капучино.....	45
Латте.....	39
Какао	38
Гляссе	48
Чай заварний.....	32
Трав'яний, фруктовий, зелений, чорний	
Чай Фірмовий	38

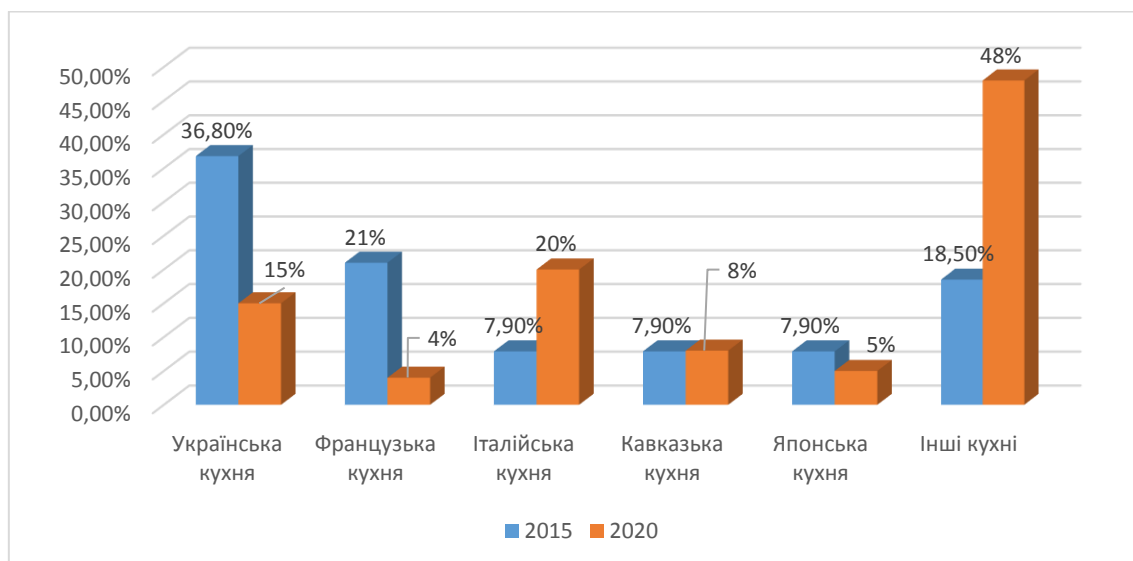
Динаміка ринку ресторанного господарства України
за типами закладів [20, с.235]



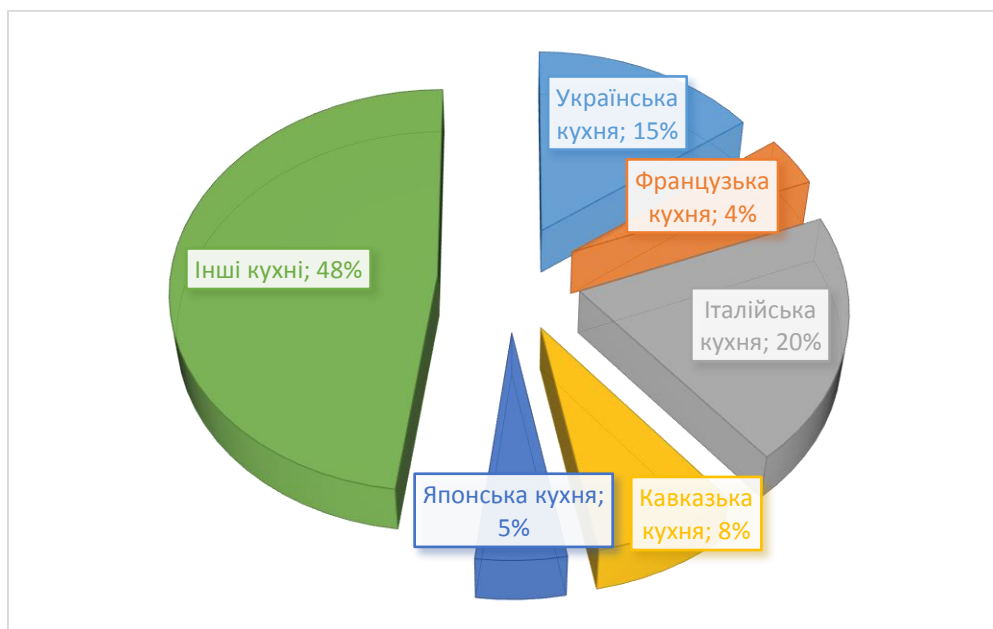
Структура закладів ресторанного господарства України
за типами частки, 2020 р. [21]



Динаміка закладів ресторанного господарства в Україні відповідно до етногастрономічного напрямку за 2015-2020 рр. [20, с.236]



Етногастрономічна структура ринку ресторанного господарства в Україні, 2020 рік [5, с.400]



Основні страви із меню ресторану готельно-ресторанного
комплексу «Женева» [7]



Розташування столів під час обслуговування
у ресторані ГРК «Женева» [7]

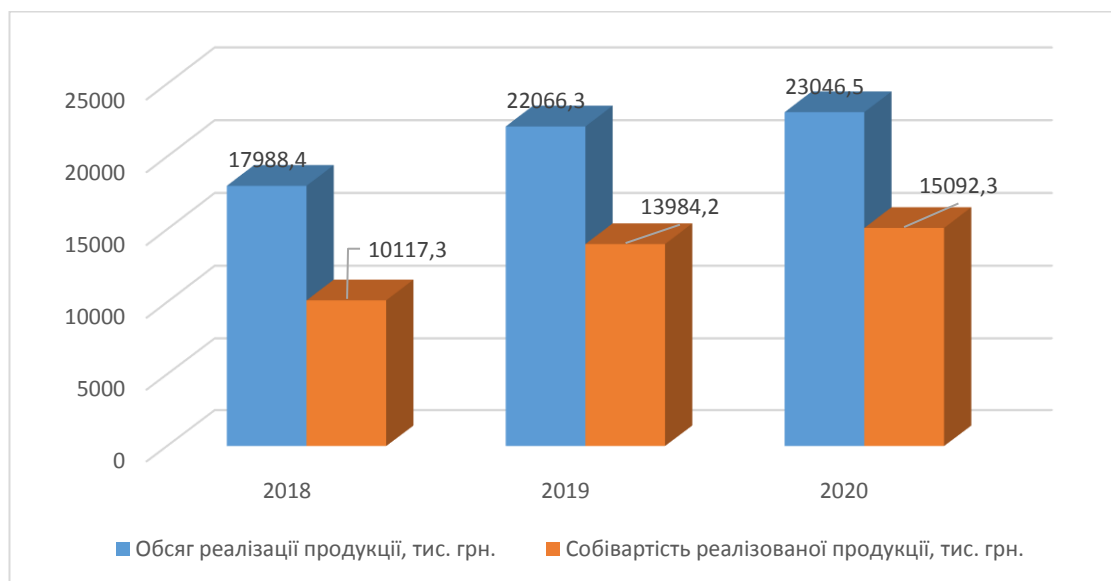


Техніко-економічні показники діяльності ГРК «Женева»

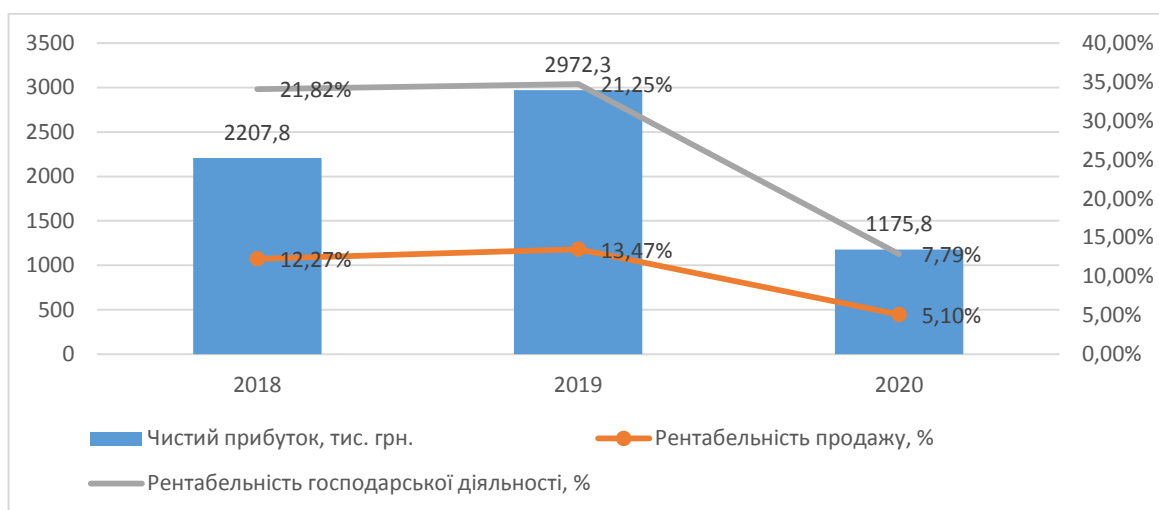
за період 2018-2020 рр.

Показник	Період			Відхилення (+ ; -)					
				тис.грн., %			%		
	2018	2019	2020	2020/2018	2019/2018	2020/2019	2020/2018	2019/2018	2020/2019
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	17988,4	22066,3	23046,5	5058,1	4077,9	980,2	28,12	22,67	4,44
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10117,3	13984,2	15092,3	4975	3866,9	1108,1	49,17	38,22	7,92
Витрати на заходи СТИЗ, тис.грн.	311,6	285,2	171,3	-140,3	-26,4	-113,9	-45,03	-8,47	-39,94
Чистий прибуток, тис. грн.	2207,8	2972,3	1175,8	-1032	764,5	-1796,5	-46,74	34,63	-60,44
Рентабельність продажу, %	12,27	13,47	5,1	-7,17	1,2	-8,37	-58,42	9,78	-62,12
Рентабельність господарської діяльності, %	21,82	21,25	7,79	-14,03	-0,57	-13,46	-64,3	-2,61	-63,34
Кількість працівників, чол.	22	23	23	1	1	0	4,55	4,55	0
Фонд з/п, тис. грн.	691,68	819,72	1012,3	320,62	128,04	192,58	46,35	18,51	23,49
Середньомісячна з/п одного працівника, тис.грн./особу	12,62	12,97	13,66	1,04	0,35	0,69	39,69	13,36	23,23
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	117,2	116,1	324,5	207,3	-1,1	208,4	176,88	-0,94	179,5
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	217,8	122,9	690,1	472,3	-94,9	567,2	216,85	-43,57	461,51

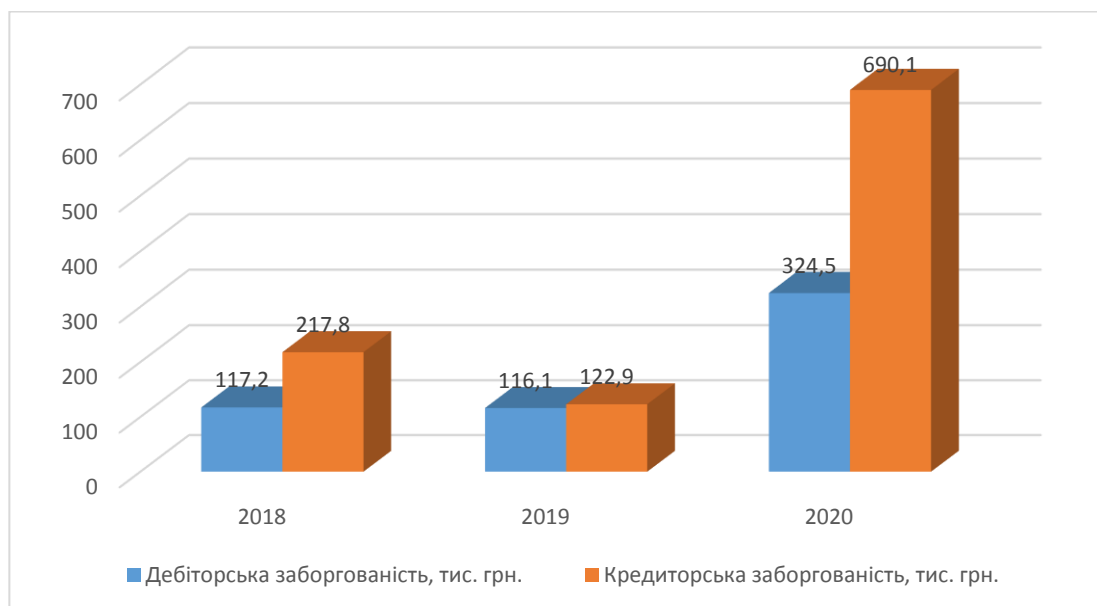
Обсяги реалізації продукції та собівартість реалізації
продукції ГРК «Женева» за період 2018-2020 рр.



Динаміка зміни чистого прибутку та показників рентабельності
ГРК «Женева» за період 2018-2020 рр.



Динаміка зміни дебіторської та кредиторської заборгованостей ГРК
«Женева» за період 2018-2020 рр.



Додаток С

Оцінка конкурентоспроможності ресторану готельно-ресторанного комплексу «Женева»
на локальному ринку (метод рейтингової оцінки)

Ключові фактори успіху	Питома вага показника, коеф.	Ресторан ГРК «Женева»		Ресторан «Золота підкова»		Бар-ресторан «На майдані»		Ресторан «Автопорт»		Ресторан «Рандеру»	
		Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.
Розташування ресторану	0,1	8	0,8	7	0,7	9	0,9	9	0,9	8	0,8
Асортимент страв	0,15	5	0,75	5	0,75	9	1,35	9	1,35	10	1,5
Якість страв	0,2	10	2	8	1,6	9	1,8	8	1,6	9	1,8
Ціна реалізації страв	0,05	6	0,3	7	0,35	8	0,4	8	0,4	8	0,4
Імідж підприємства	0,05	9	0,45	7	0,35	6	0,3	8	0,4	8	0,4
Збутова політика	0,1	7	0,7	6	0,6	7	0,7	8	0,8	8	0,8
Кількість ринків збуту	0,1	6	0,6	7	0,7	9	0,9	8	0,8	8	0,8
Інструментарій маркетингу	0,05	8	0,4	6	0,3	8	0,4	8	0,4	7	0,35
Маркетинг/реклама	0,05	9	0,45	7	0,35	7	0,35	8	0,4	8	0,4
Особливості постачання сировини	0,05	8	0,4	8	0,4	7	0,35	7	0,35	8	0,4
Кваліфікованість обслуговуючого персоналу	0,05	9	0,45	7	0,35	8	0,4	7	0,35	8	0,4
Фінансовий стан	0,05	8	0,4	7	0,35	7	0,35	8	0,4	8	0,4
Всього	1	93	7,7	82	6,8	94	8,2	96	8,15	98	8,45

Додаток Т

Контент-аналіз сильних та слабких сторін функціонування
конкурентів ресторану готельно-ресторанного комплексу «Женева»

Підприємство	Сильні сторони	Слабкі сторони
Ресторан «Рандеру»	Широкий асортимент страв, диверсифікована структура виробництва акцентована на виготовлення новинок, помірні ціни на асортимент страв, постійне зростання попиту	Незначні фінансові можливості та орієнтація на позиковий капітал. Залежність від сезонних коливань на продукцію (овочі, фрукти, рибна продукція). Низька рекламна активність.
Ресторан «Автопорт»	Відомий бренд на ринку м.Тернополя. Широкий асортимент страв та висока якість обслуговування клієнтів. Додаткові послуги – доставка додому, кейтерингу. ефективна збутова стратегія.	Збої постачанні сировини. Постійне зростання вартості страв
Бар-ресторан «На майдані»	Ресторан із хорошими традиціями, широкий асортимент страв та доступні ціни. Висока якість обслуговування.	Сезонні коливання. Постійне зростання вартості продукції. Відсутність додаткових послуг – доставка та кейтеринг
Ресторан «Золота підкова»	Диверсифікована цінова політика та постійна інноваційна політики розширення асортименту страв. Висока якість обслуговування.	Орієнтація не на стратегію розвитку, а на поточний фінансовий результат. Відсутність додаткових послуг – доставка та кейтеринг. Низька маркетингова ефективність

Додаток Ф

Виробниче обладнання ресторану «Женева» (пропозиція)

Найменування та тип обладнання	Мінімальний обсяг роботи
Механічне обладнання	
Картоплеочищувальні машини	
МОК- 1251	20 кг
МОК-250,МОК-250М	50кг
МОК-350	200 кг
Овочерізальні машини для подрібнення сирих овочів	
МРО-50 - 200	10кг
МРО-400- 1000	50кг
МИСО(ЮО)2	50кг
Овочерізальні машини для подрібнення варених овочів	
МРОВ- 160	10кг
МИВІ 1 (70-350)2	30 кг
Перетирочні машини	
МКП - 60	40кг
МП - 800	20кг
М'ясорубки	
МИМ-250М	50 кг
МИМ - 500, МИМ - 500М	200 кг
Машини для обробки м'яса та риби	
МРМ - 15 (90-120)2	50 кг
МФК-2240 (135)2	500 шт. (30 кг)
РО - 1 М 1 (60)2	20кг
Універсальні приводи	
ІІ -0,6(7,5)2	10кг
ІІ-1,1(150)2	15кг
Теплове обладнання	
Котли для приготування їжі	
КП - 60, КПЗ - 60, УЗВ - 60	60л
КПЗ-100- 1	100л
КПЗ- 160- 1,КЗ-160	160л
КГЗ-250- 1.КЗ-250	250л
Кип'ятильники	
КНЗ-25М1	100л
КНЗ - 50М	320л
Пароварильні апарати АПЗ-0,23А; АПЗ-0,23 -0,1	40кг
Плити	
3ІІ-4,ПЗСМ-2,ПЗ-0,17	100шт.
ЗП-7,3ІІ-7М,ПЗ-0,51	600 шт.
ПЗСМ-4, Г13СМ-4ШБ	300 піт.
Шафи	
ШЖЗ-0,51	200 шт.
ШПЗСМ-3; ШЖЗ-0,85	400 шт.
Піч конвексна жарочна ПКЖ5	1600шт.
Жаровня обертаюча електрична ЖВЗ-720	500 шт.
Автомати д-тя жаріння пиріжків, пончиків АЖ-ЗП, АП-ЗМ	600 шт.
Машина для приготування млинців МБН-780	1200шт,
Фритюрниця ФЗ-20 - 0,1	20 кг

Ім'я користувача:
Роксолана Муха

Дата перевірки:
04.06.2021 16:32:44 EEST

Дата звіту:
04.06.2021 16:34:10 EEST

ID перевірки:
1008181721

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100004238

Назва документа: Сенік_ГР 186_перевірка-2

Кількість сторінок: 39 Кількість слів: 8244 Кількість символів: 64576 Розмір файлу: 3.33 MB ID файлу: 1008259310

31.6% Схожість

Найбільша схожість: 20.9% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1004143427)

14.4% Джерела з Інтернету

137

Сторінка 41

23.5% Джерела з Бібліотеки

8

Сторінка 42

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

5