

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА З НАЦІОНАЛЬНОЮ КУХНЕЮ ТА ШЛЯХИ ЇЇ
ПІДВИЩЕННЯ»

(на матеріалах ресторану «Марані»)

Здобувача вищої освіти
2 курсу, групи ГРС-21з(м),
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»
освітньої програми «Готельно-
ресторанна справа»

Ірини
ЛОВЦОВОЇ

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Наталя
ОНИЦУК

Гарант
освітньо-професійної програми
кандидат економічних наук,
доцент

Марина
РЯБЕНЬКА

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1 Аналіз динаміки розвитку ресторанного господарства регіону	6
1.2 Оцінка ефективності діяльності ресторану	10
1.3 Маркетингова стратегія для підвищення ефективності ресторану	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «МАРАНІ»	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Марані»	18
2.2 Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Марані»	27
2.3 Дослідження потенційних споживачів ресторану «Марані»	30
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «МАРАНІ»	36
3.1 Застосування маркетингових стратегій просування для ресторану «Марані»	36
3.2 Удосконалення меню ресторану «Марані»	41
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день у ресторанному господарстві успішно працюють тільки ті підприємства, які вносять зміни в організацію своєї діяльності, вдосконалюють продукцію, її якість і харчову цінність, рівень обслуговування, ведуть боротьбу за залучення нових і утримання постійних споживачів, шукають найбільш перспективні сегменти і намагаються задовольнити потреби споживачів, які постійно зростають.

Ресторанне господарство вимагає постійного вивчення та систематизації наявних потреб клієнтури, так як саме клієнт є центральною фігурою в усьому функціональному процесі ресторану, бару, кафе чи буфета. У той же час умови конкуренції диктують ресторанному господарству необхідність постійних нововведень і формування нових потреб, смаків, звичок і переваг серед потенційних клієнтів.

Наукова розробленість теми. Проблеми розвитку ресторанного господарства як складової індустрії гостинності, розглядалися у працях О. В. Євтушенко, А. Ю. Парфіненко, І. М. Шамара, С. О. Юрченко. Н. О. Нечаюк, М. П. Мальська, Т. Г. Сокол.

Залишається мало досліджуване питання щодо виявлення тенденцій та перспектив розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є надання пропозицій ресторану «Марані» для підвищення ефективності його діяльності.

З огляду на поставлену мету в роботі визначені наступні завдання:

дослідити динаміку розвитку ресторанного господарства регіону;

розглянути методику оцінки ефективності діяльності ресторану;

описати маркетингові стратегії для підвищення ефективності ресторану;

навести організаційно-економічну характеристику ресторану «Марані»;

здійснити оцінку конкурентоспроможності ресторану «Марані»;
дослідити потенційних споживачів ресторану «Марані»;
розробити маркетингові стратегії просування для ресторану;
удосконалити меню ресторану «Марані»;
економічно обґрунтувати запропоновані заходи.

Об'єктом дослідження є ефективність функціонування закладів ресторанного господарства.

Предметом дослідження є підвищення ефективності функціонування ресторану «Марані».

Методи дослідження: економіко-математичні, метод спостереження, метод порівняльного аналізу, методи стратегічного аналізу, опитування, метод експертних оцінок.

Наукова новизна полягає у подальшому поглибленні теоретичних положень, розробці практичних рекомендацій з підвищення ефективності функціонування закладів ресторанного господарства з національною кухнею.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання її результатів у діяльності ресторану «Марані» для підвищення ефективності його функціонування.

Інформаційною базою дослідження виступили підручники, посібники, статті, статистичні данні, фінансова звітність та внутрішні документи ресторану «Марані», ресурси мережі Інтернет.

Апробація наукових досліджень. За результатами виконання кваліфікаційної роботи були опубліковані дві статті: у збірнику наукових праць за матеріалами XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» 20 квітня 2023р. ВТЕІ КНТЕУ та у збірнику наукових праць за матеріалами X Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції

«Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології», яка проходила 10 жовтня 2023р. у ВТЕІ КНТЕУ, м. Вінниця.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 17 таблиці, 16 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел нараховує 50 джерел. Основний текст роботи викладено на 54 сторінках.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Аналіз динаміки розвитку ресторанного господарства регіону

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. 1.1) [7, с. 26].



Рисунок 1.1 – Сучасні напрями розвитку ресторанного господарства

До основних бар'єрів успішного розвитку ресторанного бізнесу в Україні в сучасних умовах відносять зображено на рис. 1.2 [8, с.78].



Рисунок 1.2 – Основні бар'єри розвитку підприємств ресторанного господарства

За даними РІА «Ресторанний гід», серед ресторанів національної кухні в м. Вінниця перевага надається таким кухням (рис.1.3) [9, с. 598].

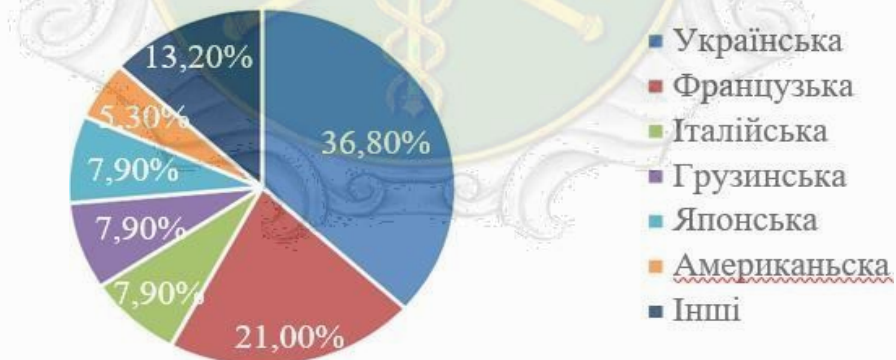


Рисунок 1.3 – Національні кухні ресторанів у м. Вінниця

Згідно рис. 1.3 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.

Ресторанний ринок – один із найбільш динамічних ринків. Він надзвичайно чутливий до економічної ситуації, коливань курсу валют та соціальних чинників.

Сучасний стан розвитку ресторанного ринку міста Вінниці можна охарактеризувати як період стабілізації після пандемії. Останнім часом у Вінниці 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. 1.4 і 1.5 містяться дані про кількість закладів ресторанного господарства в м. Вінниця за 2016-2020 рр. станом на 01.01. 2020 р. та їх динаміка.

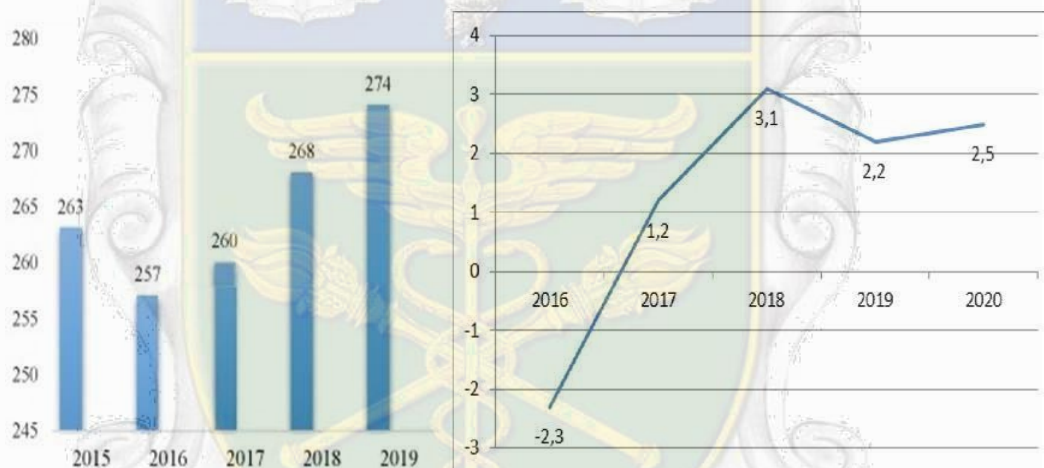


Рисунок 1.4 – Кількість закладів ресторанного господарства м. Вінниця

Рисунок 1.5 – Динаміка розвитку підприємств ресторанного господарства у м. Вінниця 2019-2020 рр., %

Згідно рис. 1.4, 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. Вінниця впродовж 2016-2020 рр. середньорічний темп збільшення загальної кількості закладів ресторанного господарства становить 9 % [11, с. 181].

Згідно рис. 1.5, 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 популяризацією міста серед його гостей, добре розвинена мережа закладів ресторанного господарства складають його візитівку. Візитною картою 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. Вінниця представлено на рис. 1.6.

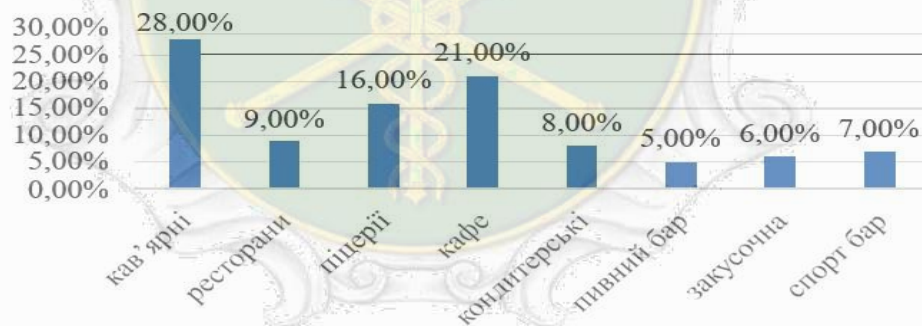


Рисунок 1.6 – Структура закладів ресторанного господарства м. Вінниця

Згідно рис. 1.6 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.

Секретом успіху закладів харчування серед мешканців міста є широкий асортимент страв, за прийнятними цінами, зручне розташування та ін. На ринку ресторанного господарства м. Вінниці 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.

1.2 Оцінка ефективності діяльності ресторану

Оцінку ефективності діяльності ресторану треба робити з періодичністю, щоб побачити наскільки ефективно він працює. Аналіз слід проводити за такими критеріями оцінки ресторану:

- ефективність роботи персоналу;
- ефективність маркетингової стратегії;
- фінансову ефективність ресторану.

Оцінка ефективності роботи персоналу[12].

Від роботи персоналу залежить ефективність закладу і репутація, тому важливо навчитись правильно підбирати персонал в заклад. Наприклад, активні офіціанти зможуть принести більше виторгу закладу, надавши високу якість обслуговування в ресторані. У свою чергу кухарі на кухні можуть приготувати смачні страви, залучаючи у заклад все більше людей. В результаті злагоджена робота персоналу збільшить виторг підприємства.

Тому ефективність роботи персоналу треба відстежувати, зокрема методом підрахунку середнього чека зі столів, які обслуговував кожен офіціант, та відгуками відвідувачів.

Відгуки також важливо відстежувати, адже керівництву закладу треба розуміти настрої гостей, зробити висновки та виключити помилки, якщо це потрібно[13].

Гості залишають відгуки у соціальних мережах або через сканування QR-коду, який зазвичай розміщують у вигляді наліпки на столі у закладі. Наприклад, компанія Poster запустила сервіс, який дозволяє сплатити рахунок за QR-кодом, додати відгуки, а також створити QR-меню закладу. Так, сервіс допоможе закладам знизити навантаження на офіціантів, зекономити на передруці паперових меню, миттєво реагувати на негативні відгуки гостей, а також виключити людський фактор в помилках при розрахунку.

Таким чином гість зможе сплатити замовлення за допомогою свого телефону, а також залишити відгуки через готовий Telegram-бот. В свою чергу працівники закладу можуть миттєво реагувати на негатив, щоб виправити ситуацію тут і зараз.

Як мотивувати персонал працювати краще[14].

Експерти з ресторанного бізнесу радять постійно навчати персонал, адже покращення їх навичок це доречне інвестування у людей та розвиток закладу. Крім постійного внутрішнього навчання, можна залучити зовнішніх тренерів, які

в ході тренінгів допоможуть розвитку сервісу та налагодити відносини всередині команди. Також тренери допоможуть покращити взаємодію з гостем.

При цьому емоційна та фінансова мотивація не буде зайвою кожній людині, тому винагорода буде мотивувати персонал робити свою справу ще краще.

Необхідно підвищувати командний дух, адже ви підвищуєте ефективність та прибутковість закладу загалом. Іноді дуже важко підвищити командний дух, тому що будь-який працівник завжди хоче довести роботодавцю, що він добре справляється і робить це краще за інших.

Навіть якщо є дуже хороший співробітник із чудовою репутацією та послужним списком, всі його вміння зійдуть нанівець, якщо він не зможе спрацюватись з вашою командою.

Ефективність маркетингової стратегії[15].

Часто ресторани розробляють та запускають маркетингові стратегії, ефективність яких також треба відстежувати та аналізувати роботу кафе. Основні критерії оцінок:

- оцінка CRR;
- ефективність рекламних кампаній.

CRR (Customer Retention Rate) – коефіцієнт утримання клієнта, завдяки якому можна дізнатись кількість нових гостей за конкретний період часу, наприклад, за тиждень або місяць.

Для розрахунку CRR, потрібно використовувати таку формулу:

$$CRR = (N \text{ клієнтів на кінець періоду} - N \text{ нових на період}) / N \text{ клієнтів на початку періоду.}$$

Процесом утримання гостей займаються маркетологи, які для цього розробляють стратегії. Однак в цьому випадку важливо визначити, хто саме відвідує заклад не в перше. Це може бути система лояльності або бонусна програма.

Маркетингові компанії та їх ефективність[16].

Перед тим, як запустити маркетингову кампанію, необхідно проаналізувати конкурентів. Необхідно перевірити соціальні мережі закладів неподалік досліджуваного ресторану, почитати що пишуть у коментарях, на що і як люди реагують тощо. Адже зараз у соціальних мережах можна дізнатись багато про заклад та його гостей. Таким чином можна зробити аналіз ресторану, щоб уникнути помилок в своєму закладі.

Після аналізу роботи конкурентів та їх помилок ресторатор може запустити свою маркетингову кампанію. Також перед запуском маркетингової активності необхідно виділити, за якими метриками буде оцінюватись та досліджуватись ефективність реклами, наприклад, зростання продажів, гостей тощо.

Деякі заклади починають знайомити гостей з закладом перед його відкриттям, а деякі вже після. В будь-якому випадку ефективність рекламної кампанії треба аналізувати. Це можна зробити по формулі ROI:

ROI (по рекламної кампанії) = (Виторг (до) * Рентабельність - Виторг (після) * Рентабельність) / Рекламні витрати

Фінансова ефективність ресторану

Фінансові показники ресторану — це найважливіше, що треба контролювати, адже від цих показників залежить прибуток закладу. Розглянемо основні економічні показники, які треба аналізувати і коригувати в процесі роботи. Це базові показники, які стануть в пригоді кожному власнику ресторану, який прагне стати успішним.

Середній чек[17].

Середній розмір чека розраховується на прибуток від кожного гостя. Цей показник ефективності кафе треба вимірювати протягом дня, щоб дізнатись суму доходу зранку, в обід, вечір, коли основні прийоми їжі. Також треба проаналізувати, скільки становить середній чек через тиждень, місяць тощо.

Розрахувати середній чек та вести статистику для аналізу можна в системі автоматизації для кафе і ресторанів Poster. Середній чек можна переглянути в розділі Статистика програми для обліку ресторанів, наприклад, вкладка Столи.

Food cost

Food cost — це співвідношення собівартості страв і відпускної ціни. Цей показник треба контролювати для розрахунку, скільки у відсотках було витрачено грошей при розрахунку собівартості страви.

Food cost треба перераховувати у таких випадках:

- зміна закупівельних цін на продукти;
- зміна рецепта страви;
- якість товару.

Слід зауважити, що при неякісній продукції більше відходу, відповідно змінюється собівартість продуктів. Ці показники також важливо враховувати при аналізі економічних показників ресторану.

Щоб знизити food cost, треба контролювати собівартість продукту, який купується. Можливо треба змінити постачальника товарів, але якість продукту і сервісу в такому випадку не повинні страждати. Переглянути показники фудкосту в системі обліку в ресторані Poster можна у розділі «Статистика».

ABC-аналіз[12].

ABC-аналіз — спосіб класифікації ресурсів за рівнем їхнього впливу на прибуток. Він виконується за трьома параметрами, як кількість продажу, його обсяг і маржинальний прибуток.

Перша група «А» — це страви, на які є попит, вони дають ресторану до 80% виторгу. Друга група «В» — це 15%, і третя група «С» дає лише 5% виторгу.

Такі показники видно під час перегляду статистики в хмарній системі автоматизації ресторану Poster. Статистика може показувати, що, наприклад, сирна паста продається 10 разів на тиждень та багато інших показників, які допомагають контролювати процеси в ресторані.

Кількість параметрів для аналізу економічних показників ресторану досить велика, але важливо їх аналізувати та коригувати в процесі роботи. При цьому варто зосередити особливу увагу на показниках, які показують, наскільки ефективний ресторанний бізнес, зокрема:

- загальний виторг;
- повна собівартість послуг;
- прибуток від реалізації = загальний виторг - повна собівартість послуг;
- рентабельність послуг = прибуток від послуг / повна собівартість послуг;
- витрати на гривню послуг = повна собівартість/загальний виторг.

1.3 Маркетингова стратегія для підвищення ефективності ресторану

Правильно організована маркетингова стратегія ресторану стосується абсолютно всіх процесів роботи закладів — починаючи від економії на продуктах і закінчуючи рівнем обслуговування. Кожен власник має дати відповіді на питання:

Яким має бути заклад, щоб гості поверталися туди та рекомендували його друзям?

Як правильно налаштувати управління ресторанним бізнесом та «вижити» на ринку?

1. Позиціонування закладу[18].

Для закладу необхідно надати чітке визначення: наприклад, італійський ресторан, пекарня або закусочна або сімейний ресторан. Позиціонування впливатиме на очікування відвідувачів. Гість, який на обід хоче хінкалі, не піде до італійського ресторану, він шукатиме грузинський. Таким чином визначається план продажу та асортимент меню.

2. Визначення типу гостя ресторану[19].

Тут необхідно дати відповідь на запитання: чому гість до нас приходить, що ми можемо йому запропонувати? У меню має бути «якірний продукт». Без нього у немає шансів вижити у ресторанному бізнесі. Треба побудувати меню як воронку продажів. Створити товар-пастку — продукт, заради якого гості до ресторану точно пойдуть. Далі «якірний продукт» стане необхідністю, приводом повертатися й основою прибутку — продуктом із високою рентабельністю, який можна продавати кожному гостю.

3. Визначення основних конкурентів[19].

Щоб побудувати правильну маркетингову стратегію, необхідно знати, хто є основні конкуренти на ринку. Переглядати сайти конкурентів, завітати до закладів, які знаходяться поруч. Не зайвим буде відвідати заклади в ролі гостя, щоб оцінити сервіс, подивитися меню та зрозуміти, що пропонує гостю ваш конкурент і що маєте запропонувати ви.

4. Складання плану маркетингових заходів[20].

Цей пункт передбачає створення календаря заходів у закладі. Це можуть бути онлайн чи офлайн заходи. Наприклад, ярмарок їжі, на якому заклад годуватимете людей на Різдво. Також до календаря заходів можна додати майстер-класи, це залучатиме нових гостей до закладу.

5. Формування маркетингового бюджету[21].

Необхідно розписати план маркетингу ресторану та розрахувати скільки грошей потрібно для кожної категорії маркетингу. Наприклад, окремий бюджет буде потрібен на рекламу закладу в інтернеті: соц. мережі, контекстній рекламі, таргетингу. Для розрахунку приблизного бюджету на маркетинг знадобиться створити план як мінімум на місяць, так можна розуміти скільки грошей знадобиться на рекламу і яку суму можна виділити з огляду на продажі.

6. Використання зворотного зв'язку клієнтів[22].

Необхідно працювати з відгуками, які залишають клієнти у соц. мережах або в Google-картах, це важливо і буде позиціювати заклад, де цінують гостей.

Чудовим варіантом буде налагодити комунікацію із клієнтами через соц. мережі, вони зможуть залишати зворотний зв'язок і коментувати новинки, а заклад прислухатиметься і робитимете сервіс для людей.

7. Оптимізація меню ресторану[23].

Формуючи кожну страву, важливо пам'ятати про позиціювання та визначати завдання цієї страви. Наприклад, завдання ресторану — продати кілька страв та десерт. Склад кожної страви повинен бути без ситних вуглеводів, щоб у гостя залишилося почуття голоду і він не передумав їсти основну страву. Якщо йдеться про формат кафе, то там гості, навпаки, не готові проводити багато часу і витратити більше грошей. Тому одна страву має бути досить ситною. Активній дорослій людині достатньо 400 г їжі для насичення організму. При складанні технологічної карти страви потрібно врахувати харчову цінність кожного інгредієнта — тоді меню стане надійним маркетинговим інструментом.

8. Оптимізація подачі страв[24].

Приділяти увагу нарізці та її видам. Рване м'ясо птиці виглядатиме у тарілці візуально більше, ніж шматочок філе. Просто змінивши нарізку, можна оптимізувати дорогі інгредієнти на виході. Не шкодувати соусу та крему в десертах, торти не повинні бути сухими. Після того як привели кожну страву до потрібного складу і визначилися з нарізкою, треба приділити увагу подачі.

9. Ціноутворення у ресторані

До питання про ціноутворення треба підходити з емоційного боку гостя. Не треба ігнорувати ресторанний ринок, колег та конкурентів. У багатьох закладах у меню є така сама страву — не потрібно завищувати або занижувати ціну, щоб виділити її. Треба зробити її незабутньою. Собівартість страв коригується вже після затвердження продажної ціни. Вирівнюється вона додатковим продажем із високою рентабельністю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «МАРАНІ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Марані»

Ресторан «Марані» - це грузинський ресторан заснований у 2015 році.

Ресторан є яскравим представником грузинської кухні. Розташований у центрі міста по вулиці Архітектора Артинова, 49, у м. Вінниці. Інтер'єр ресторану, меню, страви, методи обслуговування все надиhaє грузинську атмосферу.



Рисунок 2.1 – Торговельна зала ресторану «Марані»

Меню ресторану має фірмові страви. У меню можна знайти автентичні грузинські страви, рецепти яких зібрані з домашніх кулінарних книг, що передавали з покоління в покоління: хінкалі, хачапурі, долму, м'ясо та багато іншого. Для всіх страв тут використовують лише справжні грузинські спеції. Особливістю грузинської кухні, як і будь-якої національної, є застосування певних продуктів, розповсюджених тільки на Кавказі, і, як наслідок наявність певних страв, популярність котрих отримала всесвітнє визнання. Грузинська кухня у своїх рецептах та філософії приготування страв спирається на контраст

пряного і гострого. Широко використовуються овочі, як у самостійних стравах, так і у якості доповнення до м'ясних страв.

Що ж стосується м'яса, то основним для страв м'ясом – є яловичина, подають також баранину. Іншою особливістю грузинської кулінарії, яка привертає до себе менше уваги, але є більш суттєвою та національною, є використання спеціальних прийомів для створення різноманітних страв. З таких прийомів варто зазначити два: використання кислого, кислужирного та кисло-яєчного середовища для створення специфічного смаку та консистенції грузинських супів та застосування соусів для збагачення асортименту других страв.

У винній карті можна знайти вина на будь-який смак, які підкреслять смак різноманітних страв. Офіціанти завжди допоможуть як з вибором страв, так і з вибором вина. Колоритний інтер'єр оформлений в етнічному грузинському стилі і доповнений елементами декору, привезеними з різних куточків Грузії.

Власники закладу створили душевну сімейну обстановку, щоб радувати гостей смачними стравами, напоями та атмосферою гірської країни з багатовіковою історією.

«Марані» в перекладі з грузинської мови означає «винний льох». Тому інтер'єр, а також екстер'єр закладу повністю відповідає своїй назві. Основна частина декору ресторану – пляшки з вином, які розташовані на спеціальних полицках. На стінах коридору, а також в залі є багато картин та фотографій з тематичними зображеннями. При вході у основний зал висить національний одяг грузинського народу, а також стоїть шафа із старовинними зразками зброї.

Ресторан невеликий, має лише один зал, який вміщує до сорока гостей. Також є невеличка літня тераса, на якій можуть розміститись до дванадцяти осіб. Для гостей, які приїжджають на власному транспорті, є місця для паркування.

Обслуговування у ресторані здійснюється офіціантами, які зустрічають гостей закладу. За потреби офіціанти допоможуть розмістити одяг гостей у

гардеробі і проведуть гостей у зал. Уніформа офіціантів закладу – футболки з фірмовим значком ресторану і фартух.

Ресторан входив у ТОП 100-а найкращих ресторанів України протягом 2016 -2019 років.

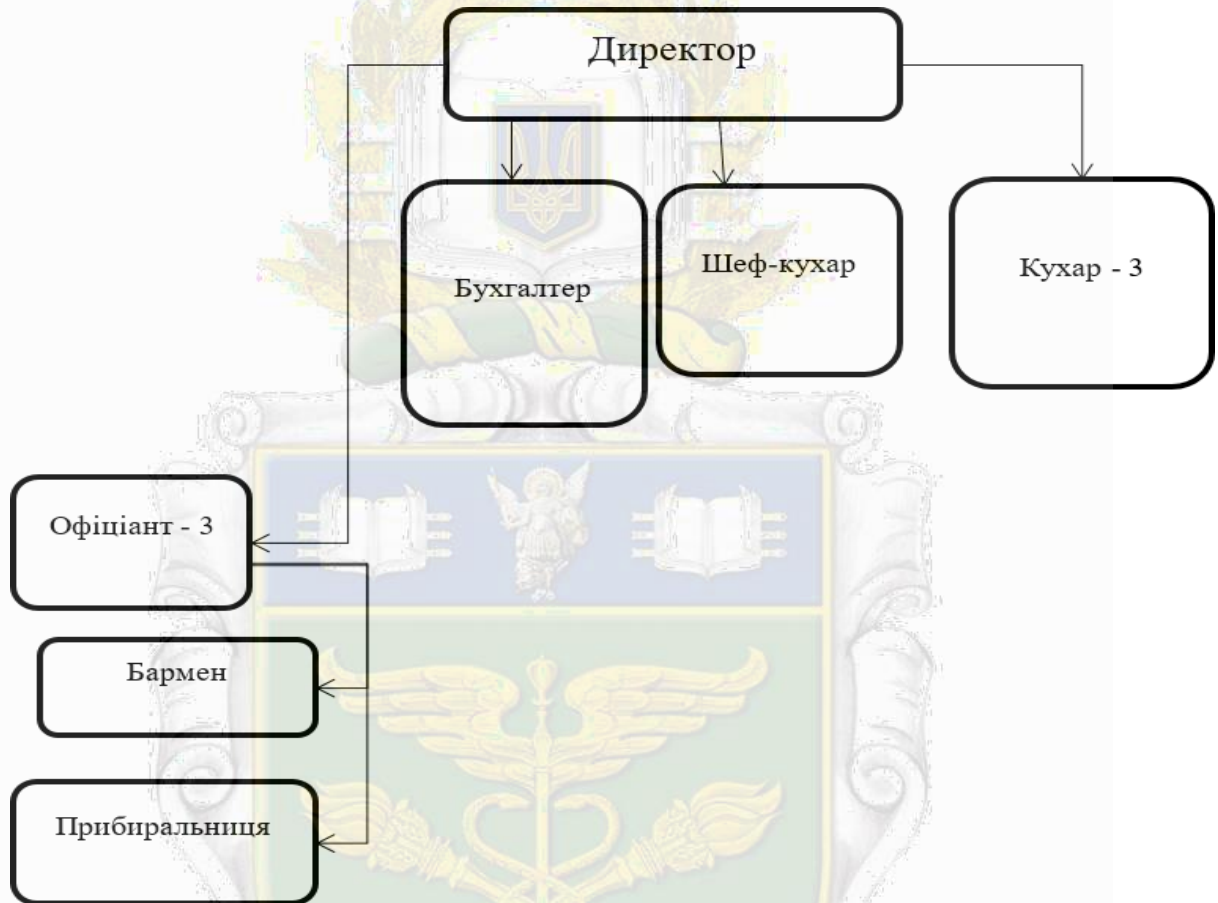


Рисунок 2.2 - Організаційно-управлінська структура ресторану «Марані»

У закладі працює привітний персонал. Кількість персоналу 10 осіб. Треба зазначити, що заклад працює без адміністратора та сомельє. Ці функції покладено на офіціантів. Колектив ресторану є єдиною командою, яка прагне задовольняти потреби клієнтів в якісному обслуговуванні та їжі, і отриманні максимального прибутку.

Дослідження господарської діяльності закладу розпочнемо з формування майна ресторану у період 2021-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз формування майна ресторану «Марані» у 2021-2023

рр.

Показник	Роки			Відхилення 2022 /2021		Відхилення 2023 /2022	
	2021	2022	2023	+/-	%		
Необоротні активи, тис. грн.	1210,0	1420,0	1280,0	210,0	17,3	-140,0	-9,8
Оборотні активи, тис. грн.	1750,0	1801,0	1780,0	-51,0	-2,9	-21,0	-1,2
Власний капітал, тис. грн.	1700,0	2120,0	1840,0	420,0	24,7	-280,0	-13,2
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1260,0	1101,0	1220,0	- 159,0	- 12,6	119,0	10,8
Баланс, тис. грн.	2960,0	3230,0	3060,0	270,0	9,1	-170,0	-5,3

Отже, у 2022 р. порівняно із 2021 р. необоротні активи підприємства зросли на 17,3%, у 2023 р. порівняно із 2022 р. вони характеризуються зменшенням на 9,8% та становлять 1280,0 тис. грн. Оборотні активи у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшились на 2,9%, у 2023 р. порівняно із 2022 р. зменшення відбулось на 1,2%, так у 2023 р. оборотні активи підприємства дорівнюють 1780,0 тис. грн. Власний капітал у 2022 р. порівняно із 2021 р. зріс на 24,7%. У 2023 р. порівняно із 2022 р. він характеризується зменшенням на 13,2% та становить 1840,0 тис. грн. Поточні зобов'язання у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшились на 12,6%, у 2023 р. порівняно із 2022 р. вони характеризуються зростанням на 10,8% та становлять 1220,0 тис. грн.

Загальні активи підприємства у 2022 р. порівняно із 2021 р. зросли на 9,1%. У 2023 р. порівняно із 2022 р. вони характеризуються зменшенням на 5,3% та становлять 3060,0 тис. грн.

Далі проведемо аналіз формування фінансових результатів ресторану у 2021-2023 рр. (табл. 2.2). Аналіз формування фінансових результатів показав, що у 2022 р. порівняно із 2021 р. чистий дохід характеризується зменшенням на 47,3%, що є наслідком карантину під час пандемії.

У 2023 р. порівняно із 2022 р. чистий дохід зріс на 115,6% та становить 5925,0 тис. грн. Собівартість у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшилась на 46,0%, у 2023 р. порівняно із 2022 р. вона зросла на 105,5% та становить 3934,0 тис. грн.

Таблиця 2.2 - Формування фінансових результатів ресторану «Марані» у 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022 від 2021		Відхилення 2023 від 2022	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5214,0	2748,0	5925,0	-2466,0	-47,3	3177,0	115,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3545,0	1914,0	3934,0	-1631,0	-46,0	2020,0	105,5
Валовий прибуток, тис. грн.	1669,0	834,0	1991,0	-835,0	-50,0	1157,0	138,7
Інші операційні доходи, тис. грн.	44,0	21,0	56,0	-23,0	-52,3	35,0	166,7
Адміністративні витрати, тис. грн.	89,0	62,0	81,0	27,0	-30,3	19,0	30,6
Витрати на збут, тис. грн.	69,0	51,0	78,0	-18,0	-26,1	27,0	52,9
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн.	1555,0	742,0	1888,0	-813,0	-52,3	1146,0	154,4
Фінансові витрати	28,0	6,0	12,0	-22,0	-78,6	6,0	100,0
Фінансовий результат дооподаткування прибуток / збиток, тис. грн.	1527,0	736,0	1876,0	-791,0	-51,8	1140,0	154,9
Податок на прибуток, тис. грн.	275,0	133,0	338,0	-142,0	-51,6	205,0	154,1
Чистий прибуток / збиток, тис. грн.	1252,0	603,0	1538,0	-649,0	-107,6	935,0	155,0

Валовий прибуток у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшився на 50,0%, у 2023 р. порівняно із 2022 р. він характеризується зростанням на 138,7% та становить 1991,0 тис. грн. Інші операційні доходи у 2022 р. порівняно із 2021 р. характеризуються зменшенням на 52,3%, у 2023 р. порівняно із 2022 р. вони зросли на 166,7% та становлять 56,0 тис. грн.

Адміністративні витрати у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшились на 30,3%, у 2023 р. порівняно із 2022 р. вони зросли на 30,6% та становлять 81,0 тис. грн. Витрати на збут у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшились на 26,1%, у 2023 р. порівняно із 2022 р. вони зросли на 52,9% та дорівнюють 78,0 тис. грн. Операційний прибуток у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшився на 52,3%, у 2023р. порівняно із 2022 р. він зріс на 154,4% та становить 1888,0 тис. грн.

Фінансові витрати у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшились на 78,6%, у 2023р. порівняно із 2022 р. вони зросли на 100,0% та становлять 12,0 тис. грн. Прибуток до оподаткування у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшився на 51,8%, у 2023 р. порівняно із 2022 р. він зріс на 154,9% та становить 1876,0 тис. грн. Чистий прибуток у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшився на 107,6%, у 2023 р. порівняно із 2022 р. зріс на 155,0% та становить 1538,0 тис. грн.

Далі проведемо аналіз платоспроможності та фінансової стійкості ресторану ресторану «Марані» у 2021-2023 рр. (табл. 2.3).

Коефіцієнт автономії у 2023 р. порівняно із 2022 р. характеризується зменшенням на 0,05 п. та становить 0,6. Даний показник говорить про те, що підприємство на 60,0% фінансується за власний кошт. Коефіцієнт фінансової стабільності у 2023 р. порівняно із 2022р. зменшився на 0,4 п. та дорівнює 1,51, і говорить про те, що власні кошти переважають над залученими коштами.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників платоспроможності та фінансової стійкості ресторану «Марані» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+/-)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт автономії	0,57	0,65	0,60	0,08	-0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,35	1,91	1,51	0,56	-0,4
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,28	0,39	0,31	0,11	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	1,74	1,52	1,66	-0,22	0,14
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,74	0,52	0,66	-0,22	0,14
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,42	0,34	0,4	-0,08	0,06

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2023 р. порівняно із 2022 р. зменшився на 0,08п. та дорівнює 0,31, це частина матеріальних оборотних засобів, яка фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності у 2023 р. порівняно із 2022 р. зріс на 0,14 п. та становить 1,66, показник вказує на рівень запозичених коштів у структурі капіталу підприємства. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу у 2023 р. порівняно із 2022 р. зріс на 0,14 п. та становить 0,66, тобто на кожен гривню власного капіталу припадає 0,66 грн. залученого капіталу. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу у 2023 р. порівняно із 2022 р. зріс на 0,06 п. та становить 0,4, це частка активів, яка фінансується за рахунок запозиченого капіталу підприємства.

Поведемо аналіз показників ліквідності ресторану «Марані» у 2021-2023 рр. (табл. 2.4). У 2023 р. порівняно із 2022 р. всі аналізовані показники ліквідності підприємства характеризуються зменшенням.

Коефіцієнт загальної ліквідності у 2023 р. порівняно із 2022 р. зменшився на 0,17 п. та становить 1,46, він вказує скільки гривень поточних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ліквідності ресторану «Марані» у 2021-2023 рр.

Показники	Норм.	Роки			Відхилення (+/-)	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	1,39	1,63	1,46	0,24	-0,17
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	0,88	1,05	0,88	0,17	-0,17
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,095	0,396	0,172	0,301	-0,224
4.Робочий капітал	>0	490	700	560	210	-140

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 р. порівняно із 2022 р. зменшився на 0,17 п. та становить 0,88, він вказує на частину поточних зобов'язань яку підприємство здатне погасити за рахунок найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 р. порівняно із 2022 р. зменшився на 0,224 п. та становить 0,172, він вказує на частину поточних зобов'язань яку підприємство спроможне погасити за рахунок грошових коштів. Показник робочого капіталу у 2023 р. становить 560,0 тис. грн., це фінансова подушка підприємства. Загалом аналіз показників ліквідності показав, що всі показники є в межах нормативних значень.

Проведемо аналіз показників ділової активності ресторану «Марані» у 2021-2023 рр. (табл. 2.5). Коефіцієнт оборотності активів у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшився на 0,9.1 п.. у 2023 р., що призвело до зростання тривалості обороту активів підприємства на 218,5 днів. У 2023 р. порівняно із 2022 р. коефіцієнт оборотності активів зріс на 1,08 п. та становить 1,93, тривалість обороту активів зменшилась на 236,8 днів та становить у 2023 р. 186,5 днів.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ділової активності ресторану «Марані» у 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)	
				2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт оборотності активів	1,76	0,85	1,93	-0,91	1,08
Тривалість обороту активів (дні)	204,5	423,0	186,5	218,5	-236,8
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,98	1,52	3,32	-1,46	1,8
Тривалість обороту оборотних активів (дні)	120,8	236,8	108,4	116,0	-128,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,06	1,29	3,22	-1,77	1,93
Тривалість обороту власного капіталу (дні)	117,6	279,0	111,8	161,4	-167,2
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	5,54	2,99	5,54	-2,55	2,55
Тривалість обороту виробничих запасів (дні)	64,9	120,4	65,0	55,5	-55,4

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшився на 1,46 п., що призвело до зростання тривалості обороту оборотних

активів на 116,0 днів, у 2023 р. порівняно із 2022 р. коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 1,8 п. та становить 3,32, тривалість обороту оборотних активів зменшилась на 128,4 дні та становить 108,4 дні.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшився на 1,77 п., що призвело до зростання тривалості обороту власного капіталу на 161,4 дні. У 2021 р. порівняно із 2020 р. коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 1,93 п. та становить 3,22, тривалість обороту власного капіталу зменшилась на 167,2 дні та становить 111,8 днів.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшився на 2,55, що призвело до зростання тривалості обороту виробничих запасів на 55,5 дні, у 2023 р. порівняно із 2022 р. коефіцієнт оборотності виробничих запасів зріс на 2,55 та становить 5,54, тривалість обороту виробничих запасів становить 65,0 днів.

Погіршення показників ділової активності ресторану у 2022 р. є наслідком карантину під час пандемії, що призвело до зниження суми чистого доходу ресторану. У 2023 р. всі показники ділової активності характеризуються покращенням.

Далі проведемо розрахунок показників рентабельності ресторану «Марані» у 2021-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності ресторану «Марані» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+/-)	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Рентабельність продажу, %	24,01	21,94	25,96	-2,07	4,02
Рентабельність продукції, %	35,32	31,5	39,09	-3,82	7,59
Рентабельність власного капіталу, %	73,64	28,44	83,58	-45,2	55,14
Рентабельність активів, %	42,29	18,67	50,26	-23,62	31,59

Отже, у 2022 р. порівняно із 2021 р. показники рентабельності характеризуються погіршенням, що сталося в результаті зменшення суми чистого прибутку підприємства. У 2023 р. рентабельність продажів становить 25,96%, тобто на кожен гривню чистого доходу припадає 0,2596 грн. чистого прибутку. Показник рентабельності продукції у 2023 р. становить 39,09%, тобто на кожен гривню собівартості припадає 0,3909 грн. чистого прибутку. Показник рентабельності власного капіталу становить 83,58%, тобто на кожен гривню власного капіталу припадає 0,8358 грн. чистого прибутку. Показник рентабельності активів у 2023 р. становить 50,26%, тобто на кожен гривню активів припадає 0,5026 грн. чистого прибутку.

Загалом проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Марані» показав, що підприємство є прибутковим. Рентабельним, платоспроможним та ліквідним і вдало здійснює свою діяльність на ринку.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Марані»

Для оцінки було використано наступну шкалу рівня конкурентоспроможності за кожним фактором: 1 бал – низький; 2 бали – нижче середнього; 3 бали – середній; 4 бали – вище середнього; 5 балів – високий.

Таблиця 2.7 - Аналіз конкурентоспроможності ресторану «Марані»

Показник конкурентоспроможності	Ресторан "Дебі"	The Georgian Factory	Марані	Ресторан "Тифліс"	Піросмані	Ресторан "MegoBagi"	Ресторан "Асса"	Ресторан "Гварі"	Ресторан "Лезгинка"
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість обслуговування та задоволеність клієнтів (відгуки)	4	5	4	4	4	4	5	4	5
Кухня	4	5	4	4	4	4	4	5	5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ціна середнього чеку	4	5	4	5	3	4	4	5	5
Інтер'єр, екстер'єр закладу	4	5	3	5	3	4	4	4	4
Місце для паркування	3	4	4	3	3	4	5	3	3
Розважальні заходи в ресторані	3	4	3	5	3	4	4	4	4
Надання додаткових послуг	5	4	3	5	3	4	3	4	5
Система просування ресторану	5	4	3	5	3	4	3	4	5
Сума балів	32	36	28	36	26	32	32	33	34

Отже найбільшу кількість балів - 36 отримали ресторани The Georgian Factory та Ресторан "Тифліс". Другу позицію займають одразу три заклади ресторан "Дебі", ресторан "МегоВагі", ресторан "Асса" – вони отримали 32 бали. Третю позицію займає ресторан «Марані» - 28 балів.

Якість обслуговування та задоволеність клієнтів (відгуки), по якому ресторан «Марані» отримав 4 бали. Споживачі оцінили роботу офіціантів закладу, які одночасно демонструють знання меню, винної карти, зустрічають і проводжають гостей. Натомість робота офіціантів у ресторанах -конкурентів передбачає знання технології приготування страв та історії їх виникнення.

Ціна середнього чеку в закладі 450 грн. Переважно це вартість однієї фірмової страви і порції напою. У конкурентів середній чек 550-500 грн.

Кухня закладу оцінена у 4 бали. Зміна шеф-кухара пішла закладу не на користь. Нагадаємо, що вибір закладу споживачами у першу чергу пов'язаний з грузинською кухнею. Натомість у The Georgian Factory родзикою закладу є шеф-кухар – етнічний грузин, який особисто презентує страви гостям. Цей заклад отримав за приготування страв і меню 5 балів. Ресторан "Тифліс" отримав 4 бали тільки за те що поєднує грузинську і європейську кухню і втратив свою спеціалізацію як ресторан етнічної кухні.

Інтер'єр, екстер'єр закладу ресторану «Марані» не змінювався з моменту свого відкриття – 8 років. Задумка інтер'єру у цьому закладі втратила свою привабливість. Потрібно відзначити, що у закладі чисто, охайно але немає нічого особливого, що можна було б запам'ятати.

Натомість у The Georgian Factory є цікавий змішаний стиль національної і класичної класики. Ресторан "Тифліс" у 2023 році закінчив реконструкцію тераси та літньої площадки у підсумку отримав 5 балів.

Місце для паркування є важливим критерієм для відвідувачів. Жоден заклад не отримав високий бал тому що всі вони розташовані біля доріг від яких їх віддаляє тільки тротуар.

Розважальні заходи в ресторані «Марані» обмежені площею закладу. Із всіх досліджуваних закладів «Марані» має саму малу площу, тому проведення розважальних заходів обмежується живою музикою ввечері. Натомість його конкуренти проводять тематичні програми.

Надання додаткових послуг у ресторані «Марані» це їжа на замовлення. Але доставку їжі забезпечує споживач. Конкуренти закладу забезпечують доставку їжі по місту. Надають послуги банкетів (мають ізольовані банкетні зали), послуги сомельє, бронювання, Інтернет.

Система просування ресторану. Система просування «Марані» працює налагоджено, є сторінки в соціальних мережах Інстаграм та Фейсбук, час від часу проводяться розіграші, акції, тримається зв'язок із споживачами. Заклади конкуренти також активно ведуть соціальне просування, мають сторінки в соціальних мережах, проводять акції, виступають спонсорами благодійних акцій.

Отже, за допомогою вищенаведеної структури оцінювання конкурентоспроможності ресторанних господарств, ми оцінили ресторан «Марані» у 28 балів із можливих 40 та розглянули наявні проблеми закладу для того щоб сформувавши програму досягнення успішної конкурентної позиції та можливої перспективи розвитку на ринку м. Вінниці.

2.3 Дослідження потенційних споживачів ресторану «Марані»

На етапі визначення ефективності діяльності ресторану «Марані» необхідно провести маркетингові дослідження споживачів, адже саме з емпіричної інформації можна дізнатися, які мотиви спонукають людей відвідувати заклади громадського харчування та визначити їх мотивацію. Саме маркетингові дослідження «підкажуть», що думають потенційні споживачі, що вони хочуть, чим вони цікавляться – яка кухня їм до смаку, на що має бути схоже місце, в якому вони б насолоджувалися своїми улюбленими стравами, з ким би вони приходили відпочивати, яку музику вони б хотіли слухати.

Дослідною проблемою для проведення маркетингового дослідження є вивчення мотивації споживачів до використання послуг ресторану: яка кухня до вподоби споживачам, які причини спонукають людей харчуватися в закладах ресторанного господарства.

Гіпотезами можуть бути такі: Як задовольнити потреби споживачів краще за конкурентів? Який сегмент ринку можна зайняти у Вінниці в сфері HoReCa? Як правильно позиціонувати даний ресторан?

Генеральною сукупністю дослідження були люди віком від 20 до 35 років, оскільки саме вони, ведуть більш активний спосіб життя.

Вибірка даного дослідження склала 50 осіб, та була сформована за допомогою квотного (стратифікованого) добору, в основі якого лежить побудова якісної моделі генеральної сукупності та добір одиниць спостереження у вибірку сукупність, виходячи з наявної моделі. За видом вибірки використана проступінчаста – простий добір з генеральної сукупності у вибірку на базі відповідного принципу.

При маркетинговому дослідженні потенційних споживачів використане електронне опитування. Для збору первинної інформації використані соціальні мережи. Адже саме там можна визначити осіб, які максимально відповідатимуть обраним критеріям – вік, місце (регіон) проживання.

Таким чином, у межах маркетингового дослідження потенційних споживачів ресторанних послуг було опитано 50 осіб, віком від 20 до 35 років з різних сфер діяльності.

За даними опрацьованих анкет, на рис.2.3 відображені основні мотиви відвідування ресторанів споживачами.

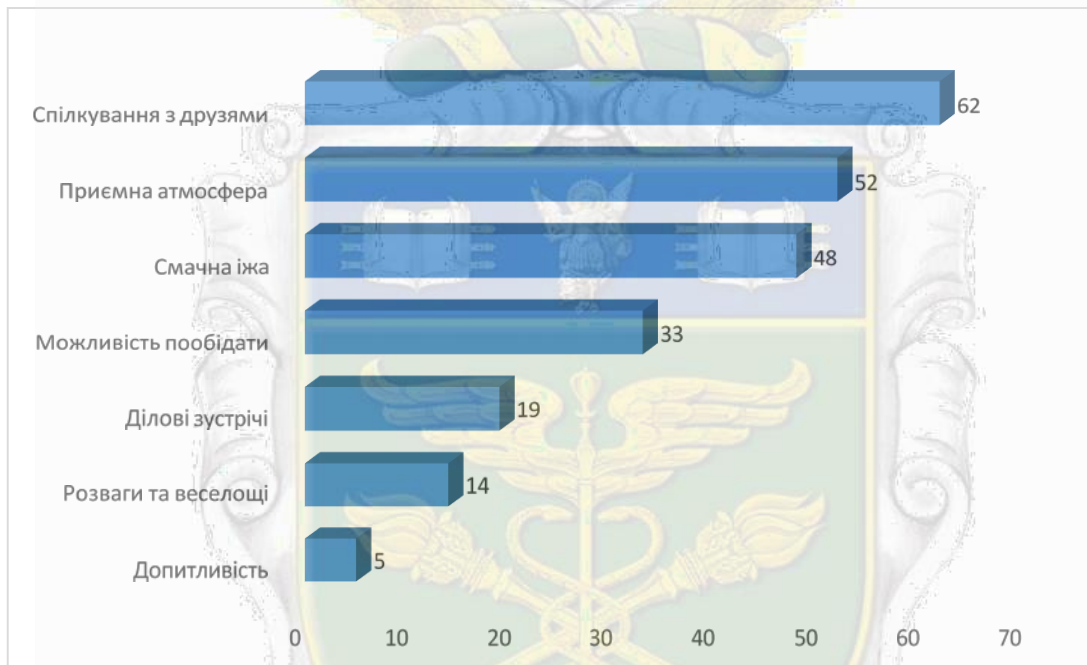


Рисунок 2.3 - . Мотиви відвідування споживачами ресторану

Можна сказати, що основний мотив ввдвідування споживачами ресторану це можливість спілкування з друзями – 62% та п.приємна атмосфера ресторану – 52%, на третьому місці знаходиться показник смачної їжі – 48%.

На рис. 2.4 зображена діаграма смакових властивостей потенційних споживачів.

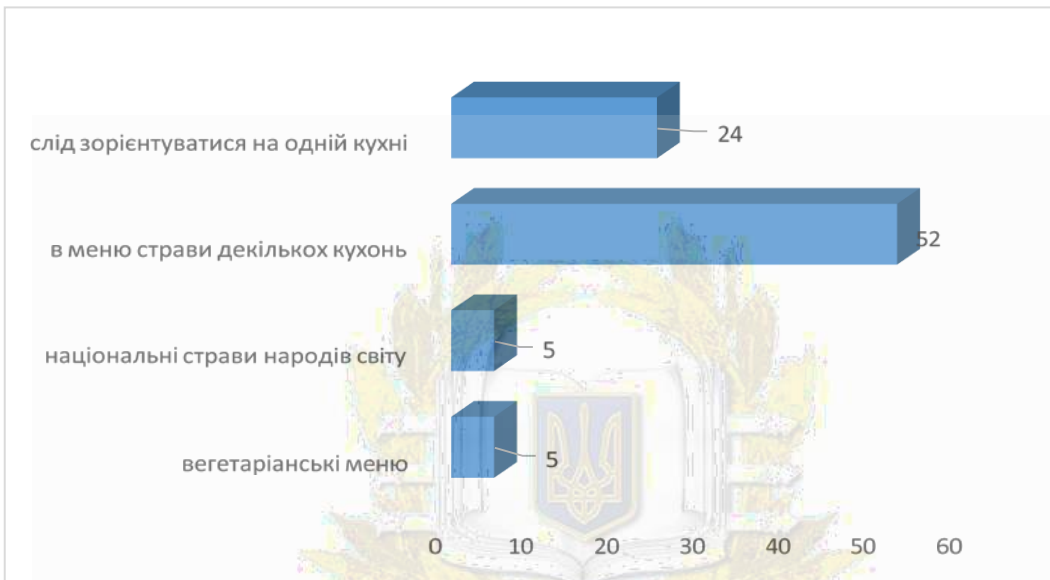


Рисунок 2.4 - Смакові властивості потенційних споживачів

Смакові властивості потенційних споживачів розподілились так: 52% бажають бачити в меню страви декількох кухонь, 24% респондентів хотіли б зосередитись на одній кухні.

На рис.2.5 відображена частота відвідування закладу потенційними споживачами.

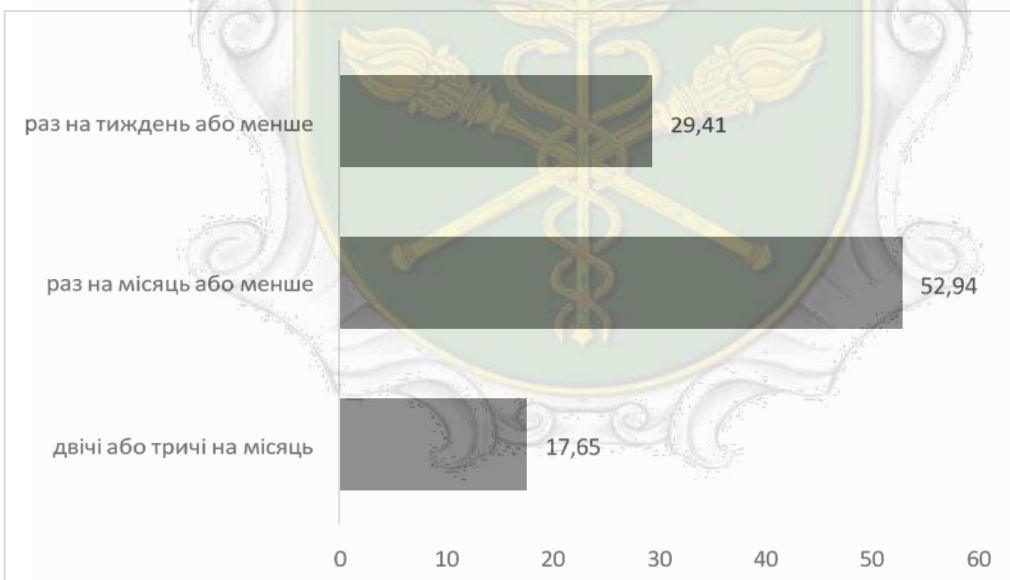


Рисунок 2.5 - Частота відвідування ресторанів споживачами

На запитання як часто споживачі відвідують ресторани, 52,94% відповіли, що вони ходять до ресторану раз на місяць або менше, двічі або тричі на місяць – 17,65%, раз на тиждень або більше – 29,41%.

Дослідження думки споживачів про те, який продукт являється основним при виборі ресторану, показало наступний результат (рис. 2.6). Основним продуктом при виборі ресторану для 23% опитаних є м'ясо, для 21% – овочі та риба, 19% нададуть перевагу морепродуктам, 16% потенційних відвідувачів подобаються грибні страви.



Рисунок 2.6 - Основний продукт при виборі ресторану

На рис. 2.7 відображена важливість при виборі ресторану таких факторів, як ввічливість персоналу, атмосфера в закладі, чистота приміщення, меню, швидкість обслуговування, зовнішній вигляд закладу (екстер'єр та інтер'єр) та персоналу, розташування, величина середнього чеку, карта бару, наявність парковки для автомобіля, популярність закладу, відкрита кухня, престиж, кількість гостей, яку може вмістити заклад, наявність та якість розважальних програм.



Рисунок 2.7 - Важливість факторів при виборі ресторану

Як показали результати дослідження, ввічливість персоналу та атмосфера в закладі є найбільш важливими для споживачів – 8,77%, далі знаходяться чистота приміщення та м.еню – 8,19%, швидкість обслуговування, екстер'єр та інтер'єр цінують 8% респондентів. Найменш важливими при виборі ресторану є кількість гостей, престиж закладу – 4,09%, розважальні програми – 3,70%.

На рис. 2.8 показані параметри оцінки ресторану для зустрічі з друзями. Найбільший відсоток голосів отримали унікальність місця та спокійна атмосфера – 34,10%. Підсумки опитування потенційних споживачів ресторану «Марані»: у закладу є всі шанси збільшити кількість прихильників, тому що наразі в тренді атмосферні заклади, невеликі за розмірами, затишні, для зустрічей, які пропонують смачну їжу, швидке обслуговування, середній чек.

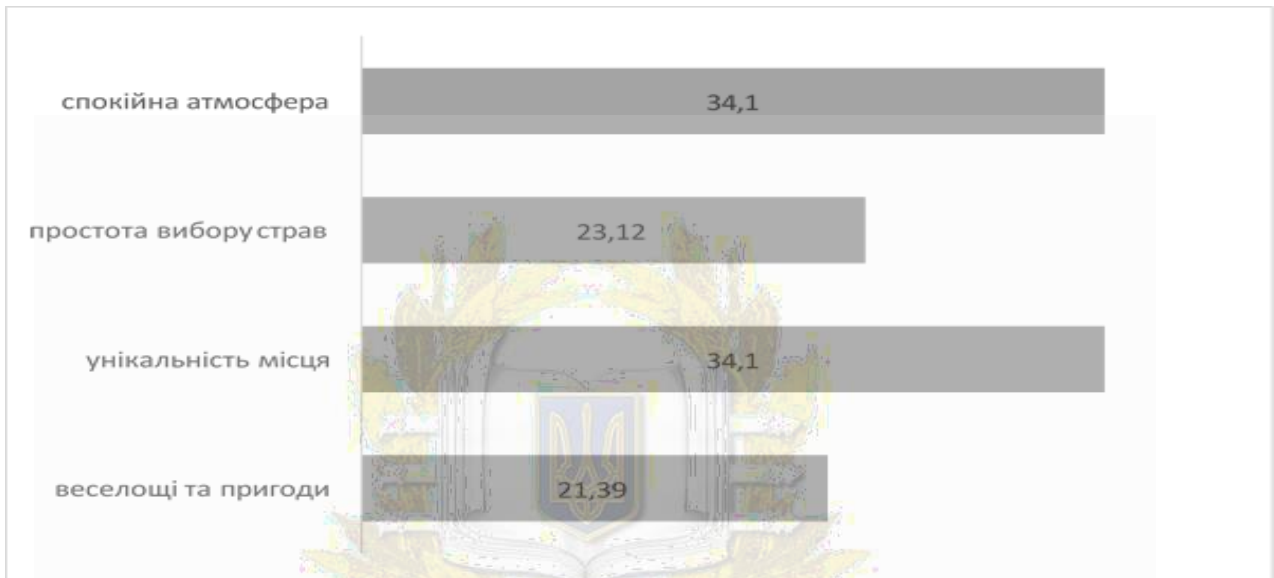


Рисунок 2.8 - Параметри оцінки ресторану для зустрічі з друзями

В процесі дослідження було визначено основні тенденції розвитку ринку ресторанного господарства, проведене анкетне опитування споживачів ресторанів м. Вінниці, виявлено основні мотиви відвідування закладів ресторанного бізнесу що дозволило визначити споживацькі вподобання відносно кухні, інтер'єру, обслуговування, місце розташування та інші фактори, що впливають на вибір закладу.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «МАРАНІ»

3.1 Застосування маркетингових стратегій просування для ресторану «Марані»

Ресторан «Марані» веде свої сторінки у соцмережах Facebook та Instagram), має свій сайт.

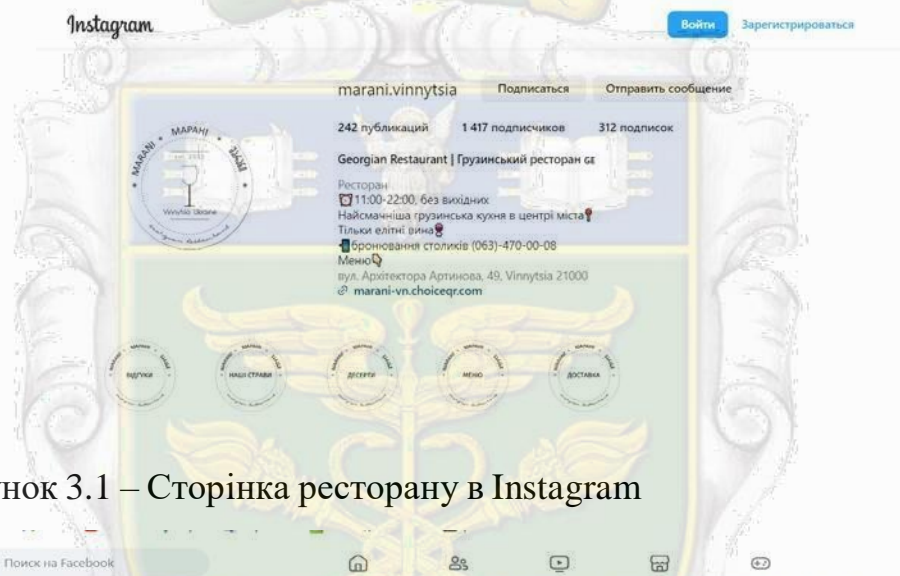


Рисунок 3.1 – Сторінка ресторану в Instagram



Рисунок 3.2 – Сторінка ресторану в Facebook

Ресторан має 1,600 підписників з яких 1,500 відмітили його послуги як «Подобається». Проблема полягає у тому, що останні активності в соцмережах були у січні 2022 року. Тому виникає необхідність застосування підтримуючої стратегії для налагодження комунікації з постійними та потенційними споживачами. Для цього пропонуємо використовувати «Інтернет-маркетинг».

Це дозволить збільшити охоплення потенційних відвідувачів у соціальних мережах та спонукати повторні візити тих, хто вже відпочивав в закладі.

Варто відзначити, що контент, який створювався рестораном на сторінках в соціальних мережах є не дуже якісним та креативним. Пропонуємо чіткий контент-план, до якого команда має притримуватися. Пропонуємо створювати розіграші для підписників в соціальних мережах, де вони можуть виграти безкоштовну вечерю. У таблиці 3.1 наведено приклад контент-плану публікацій на тиждень.

Таблиця 3.1 - Контент-план публікацій у соціальних мережах на тиждень

Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Субота	Неділя
Інформативний пост про нові страви меню(10:00) Фото нових страв та запрошення завітати в історію. +реклама	Підігрів аудиторії та розповідь про те, що ми готуємо щось неймовірне на вихідні.	Нагадування про вихідні. +цікаві пости-відео, про робочий день офіціанта.	Пост інформативний про умови: в суботу буде свято закоханих. + сторі про те яку каву ми маємо і відео приготування.	Розважальний пост про п'ятницю та мотивація. запрошен завітати. + реклама	Нагадати про свято закоханих Знімати підготовку та потім все свято.	Інформативний пост про сорти кави та нагадування про сніданки.

У таблиці контент-плану коротко визначається головна місія публікацій в соціальних мережах, де визначено, що контент зазвичай більш інформативного характеру та спонукального. Де можна побачити, що деякі пости вже розважального характеру, що приверне нових підписників на сторінку.

Веб-портали та CPA сервіси (BIT.UA, CITY FROG, Reston, Cheese Free,

EatSmart).

Сутність розміщення на веб-порталах (BIT.UA; City Frog) досить схожа з сутністю просування в соціальних мережах, а саме збільшити охоплення потенційних відвідувачів у мережі Інтернет та спонукати повторні візити тих, хто вже відпочивав в закладі. Співпраця з CPA сервісами (Reston; Cheese Free; EatSmart;) полягає у наступному. Сервіс розміщує інформацію про заклад на своєму сайті та пропонує користувачам бронювання столиків зі знижкою на чек 10%(при умові чеку на суму більшу від 400 грн). За це ресторан з кожного столика нараховує 25 грн сервісу.

Програма лояльності Loyaltyplant.

Це мобільний додаток ресторану, де новий користувач реєструється та отримує перший подарунок. Головна ідея накопичення балів, за які гість може отримати безкоштовно страву. В той же час, ресторан має можливість бачити частоту відвідувань кожного гостя, який має додаток. Таким чином робити аналізи та прослідковувати тенденцію відвідувань. До речі у додатку також висвітлено акції, новини ресторану і це дуже зручно у користуванні. Мотивацією для завантаження додатку є перший подарунок – кава. Після чого з'являється інтерес до збирання балів, щоб полакуватися новими безкоштовними стравами.

Робота з лідерами думок

Сучасні споживачі приймають рішення про покупку не тільки на основі односторонніх рекламних комунікацій, але і з урахуванням думок шанованих ними людей. Можливості Інтернету значно посилити цю особливість. Отже, щоб спрогнозувати в якому напрямку розвиватимуться переваги споживачів, іноді немає необхідності досліджувати всю аудиторію, достатньо дізнатися всього лише думку «впливових людей» - це досить надійний індикатор того, що скаже більшість.

Організація спеціалізованих івентів. Стратегія являє собою комплекс спеціалізованих заходів та пропозицій.

Спеціалізовані івенти на різну тематику, яка створює свято для людей, запроваджуються спеціальні пропозиції, акції. Ось декілька прикладів таких заходів.

27.01.2024

Дегустація незвичайних напоїв для друзів і відомих людей (21.00- 23.00)

Мета: за допомогою лідерів думок проінформувати цільову аудиторію про ексклюзивні настоянки і сорти вина, представлені в закладі.

Кількість запрошених відомих гостей: 10.

Підготувати дизайн запрошення, напої для дегустації, легкі закуски, запросити відомого дегустатора, фотографа.

Також на цьому заході запропонована акція – перший напій (порція) у подарунок. Заздалегідь висвітлюємо у соціальних мережах інформацію про захід та запрошуємо завітати усіх бажаючих.

14.02.2024

Святкування Дня Святого Валентина.

Розміщені пости в соціальних мережах, на сайті, а також сповіщення у додатку, який мають постійні гості ресторану.

Витрати можуть становити 10\$, приріст відносно середньої виручки за день, близько 30%.

Спеціально до свята створити скульптуру серця, на якій гості будуть мати можливість залишити напис на згадку.

Створити вигідне меню для закоханих, а саме сети страв для двох.

1.03. 2024

Акція «Квіти для дам»

Мета: підвищення лояльності гостей.

Кожен будній день з 12.00 до 17.00 кожній гості даруємо букетик квітів - на честь свята весни. Хто купує букети: заклад виділяє бюджет на подібний захід. Що потрібно: необхідну кількість букетів кожен день. Букети повинні бути

невеликими і недорогими (10-15 гривень), з сезонних квітів. Попередньо домовляємося з постачальниками по вигідним цінам. До кожного букетик прикріплюється візитка закладу.

02.04.2024 – 15.04.2024

При партнерстві з порталом RestoWeek, ресторан може взяти участь у проєкті BreakFest, в рамках якого гості могли б обирати з трьох найпопулярніших страв на сніданок і отримувати на них знижку у розмірі 30%, а також у подарунок пляшку вина. Внесок за участь складе 5000 грн. В результаті у ресторан прийде 45 нових відвідувачів і виручка складе 13560 грн., і плюс дуже важливо, те що аудиторія цього релевантного для ресторану порталу, мала змогу дізнатися про ресторан.

23.11.2024

День Святого Георгія

Суто грузинське свято, а отже і ресторану, День Георгія, ряд постів у соц. мережах, релевантних медіа, створення спеціальних пропозиції по стравам і напоям, залучення DJ, конкурси в закладі, особливе оформлення закладу.

Витрати складуть 100\$, з них 20\$ на рекламу у соціальних мережах, інше, на інші витрати. Приріст відносно середньої виручки за день, близько 30%.

Аутдор активності

15.01.2024 – 28.02.2024

Розміщення в ліфтах по місту рекламних повідомлень з інформацією про кодове слово, завдяки якому гість отримує певну страву, яка є однією з традиційних в Грузії. В результаті ресторан у січні-лютому отримує 400 нових гостей. А отже, ресторан отримує приріст серед цільової аудиторії за географією і можливий приріст в перспективі у постійних клієнтах.

Отже, запропонована стратегія просування та покращення іміджу ресторану «Марані» передбачає проведення різних заходів, івентів для привернення нових гостей. Стратегію підсилить просування через соціальні мережі та сайт.

Запропонована програма лояльності для гостей дозволить споживачам отримати бонуси, а ресторану збільшення нових гостей та активне відвідування постійних клієнтів.

3.2 Удосконалення меню ресторану «Марані»

Для результативного підбору стратегії просування потрібно, дослідити основні характеристики старого меню, його ціноутворення, результати роботи зі старим меню на прикладі трьох місяців його функціонування, зокрема виділити лідерів продажу і аутсайдерів. Також, варто розглянути звіт за перші дні запуску нового меню, що дозволить нам спрогнозувати на короткострокову перспективу потенціал нових страв і які з них вже мають певну популярність серед гостей. З урахуванням складності ведення обліку страв, при використанні розрахунків всіх інгредієнтів і сайдових соусів, було обрано декілька найяскравіших категорій, де відбулись значні зміни і які є найприбутковішими для закладу. Такими категоріями будуть:

- Стартери;
- Салати;
- Основні страви;
- Десерти.

Ці позиції було виокремлено на підставі грошей отриманих від продажів і кількості порцій. Також важливу роль у виборі грала концепційна важливість категорії страв. Тобто, ті категорії, які у випадку ресторану «Марані» найсильніше впливають на виконання мети , щодо поширення кухні, традицій і духу Грузії.

Таблиця 3.2 - Продажі категорії «Десерти»

ДЕСЕРТИ	Ціна	Собівартість	Кіль-ть. проданих	Повернення	Заг. Собіварт	Дохід
Наполеон	85	12,7618	83	0	1059,2253	4814
Еклер	105	21,7016	22	0	477,4352	1474
Снікерс	85	17,4267	176	0	3067,1018	11088
Сирний	80	21,5469	60	0	1292,8112	4380
Када з яблуками	85	25,7578	75	0	1931,8335	5475
Опіум	115	16,8509	145	0	2443,3837	11890
Шоколадний фондан*	110	18,8411	184	0	3466,7572	12328
Всього			745	0	13738,55	51449

З цього звіту ми бачимо, що очевидним аутсайдером в категорії десерти є «Еклер». А серед лідерів фігурують «Шоколадний фондан» та «Опіум»

Наступним етапом варто проаналізувати продажі в категорії салати.

Таблиця 3.3 - Продажі категорії «Салати»

Салати	Ціна	Собів.	Кіль-ть. Прод.	Повернення	Заг. Собів.	Дохід
Салат з печінкою	155	23,6008	80	0	1888,0634	7520
Салат грузинський домашній	140	62,0298	85	0	5272,5351	15470
Бостнеулі з овечим сиром	160	52,6134	128	0	6734,5135	22784
Цезар з куркою та беконом	195	51,7926	52	0	2693,2168	10296
Салат з лососем	260	31,3115	133	0	4164,4251	17024
Всього			478	0	20752,75	73094

Можна побачити, що лідером продажів серед салатів за кількістю проданих і за доходом виступає «Бостнеулі з овечим сиром». А явним аутсайдером являється «Салат з печінкою», при тому що по ціні, це не найдорожча позиція в категорії.

Наступним аналізуємо стартери.

Таблиця 3.4 - Продажі категорії «Стартери»

СТАРТЕРИ	Ціна	Собів.	Кіл-ть. Прод.	Повернен ня	Заг. Собів.	Дохід
Баклажани з горіховою начинкою	185	50,5002	60	0	3030,0133	9480
Гебжалія	165	35,9775	41	0	1475,078	4346
Баже з лососем	275	70,8684	45	0	3189,0789	9630
Надугі	150	23,6828	65	0	1539,3817	5265
Лосось з сиром філадельфія	280	63,7338	42	0	2676,8179	7308
Язик відварний	185	35,9896	29,5	0	1061,6939	2714
Пхалі з шпінатом та горіхами	185	31,6178	30	0	948,5341	2940
Соління асорті	180	25,3802	49	0	1243,6275	3871
Букет зелені	99	16,0877	61	0	981,3524	4941
Пхалі з буряком та горіхами	100	36,4283	141	0	5136,3962	16638
Всього			563,5	0	21281,97	67133

Очевидним лідером в категорії і по кількості проданих і по доходу, виступає «Пхалі з буряком та горіхами». Щодо аутсайдерів, то за всіма критеріями це «Язик відварний».

Таблиця 3.5 - Продажі категорії «Основні страви»

ОСНОВНІ СТРАВИ	Ціна	Собів.	Кіл-ть. Продажів	Повернен ня	Заг. Собів.	Дохід
1	2	3	4	5	6	7
Чашушулі з грибами	125	41,0574	66	0	2709,7894	8844
Чахохбілі	150	53,2884	81	0	4316,36	13608
Печінка смажена куряча	155	33,5782	20	0	671,563	2380
Курча табака	450	47,0903	103	0	4850,2978	16583
Дедалі маквальші	295	38,1912	96	0	3666,3543	13248

1	2	3	4	5	6	7
Чанахі	165	36,8066	75	0	2760,4919	10650
Лобіо у горщику	120	54,8932	57	0	3128,9115	9918
Калмахі	140	69,101	58	0	4007,8596	11484
Аджапсандалі	145	64,1547	114	0	7313,6398	21090
Чабанкаурма з телятиною	365	50,6487	23	0	1164,92	4002
Всього			693	0	34590,19	111807

В цій категорії лідером виступають «Аджапсандалі» і «Курча табака». Очевидним аутсайдером є «Печінка смажена куряча» і «Чабанкаурма з телятиною».

Проаналізувавши ситуацію, пропонуємо прибрати з меню аутсайдерів і додати низку нових страв, деякі це повернення старих позицій, ще з перших років роботи ресторану, які тоді були хітами продажів. А також, частково створення абсолютно нових страв.

Тож пропонуємо розпочати активну роботу над розробкою нових страв, які стануть не тільки популярними, але і завдяки яким буде привернута увага нової цільової аудиторії додатково.

Розробка нового меню тривала з початку червня 2023 року, під час цього періоду стояла низка завдань, які мали бути вирішенні:

- По-перше, визначити вподобання і побажання гостей, а особливо постійних відвідувачів;

- По-друге, створення таких страв, особливості яких було б легко донести до персоналу, що в подальшому забезпечувало би полегшення процесу особистого продажу;

- По-третє, не ускладнити роботу для штату кухні, тобто щоб страви були зрозумілими і не потребували би занадто часу на приготування, а також при

можливості, створення напівфабрикатів, що також позитивно вплинуло би на час віддачі страви гостю;

- Аналіз можливих постачальників, чия продукція і умови співпраці можуть задовольнити керівництво.

Отже, для вирішення завдання про визначення вподобань гостей, було проведено опитування. Результати опитування були представлені у Розділі 2.

Ці результати були враховані для оновлення меню ресторану «Марані».

В категорії десерти було введено дві нові страви: «Пеламуші» і «Тклапі».(табл. 3.6):

Таблиця 3.6 - Інформація по новим стравам в меню в категорії «Десерти»

Десерти	Ціна(грн)	Собів.	Кіл-ть. Прод.	Повернення	Заг. Собів.	Дохід(грн)
Пеламуші	82	60,3255	12	0	207,906	8044
Тклапі	90	67,3255	9	0	250,300	812

При апробації меню лише тиждень, продукція наближається до аутсайдерів. Звичайно більш точну звітність можна отримати лише в кінці місяця, але динаміку з продажів нових позицій в категорії десерти, можна назвати задовільною.

Таблиця 3.7 - Інформація по новим стравам в меню в категорії «Салати»

Салати	Ціна(грн)	Собів.	Кіл-ть прод.	Повернення	Заг. Собів.	Дохід(грн)
Стейк-салат з телятиною	282	152,5192	10	0	525,1922	2820
Салат овочевий по-грузинські	89	9,134	73	0	666,7827	3945

У даному випадку салат овочевий по-грузинські має кращі показники, але це було очікувано, бо прихильників телятини значно менше, ніж звичайного легкого салату. Тому цей низький показник не прояв погано підібраної страви. Цікаво є

також те, що собівартість позицій значно відрізняється та кількість замовлень також значно різна. На звичайному овочевому салаті можна заробити більше ніж на салаті телятиною, лише завдяки активній прихильності гостей до нього.

Таблиця 3.8 - Інформація по новим стравам в меню в категорії «Стартери»

Стартери	Ціна(грн)	Собів.	Кіл-ть прод.	Повернення	Заг. Собів.	Дохід(грн)
Гул-гвидзлі	250	156,774	32	0	1176,78	9264
Абхазура	230	136,774	4	0	0	820

У таблиці 3.8 бачимо явного лідера і це – Гул-гвидзлі. Та також найнижчі показники має Абхазура.

Таблиця 3.9 - Інформація по новим стравам в меню в категорії «Основні страви»

Основні страви	Ціна(грн)	Собів.	Кіл-ть прод.	Повернення	Заг. Собів.	Дохід(грн)
Хбос некні з аджикою та картоплею	480	233,986	10,5	0	356,862	4102,5
Канчі	900	418,498	13	0	440,480	9750

У таблиці 3.9 бачимо явного лідера і це – Канчі. Та також найнижчі показники має Хбос некні з аджикою та картоплею.

Підсумовуючи, варто зазначити, що було проведено низку роботи для покращення меню, а тим самим збільшення прибутків. Було враховано неприбуткові страви та думку гостей, які зазначили свої смакові уподобання. Після чого було створено нове меню та проаналізовано його ефективність вже через тиждень, деякі позиції стали дійсно лідерами з продажу.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Розглянемо застосування маркетингових стратегій для просування нового меню. Для цього пропонується використати поширення через соціальні мережі постів, про зміну в меню.

Рекламна кампанія в Facebook та Instagram: 4 фото страв з нового меню. Паралельно запускаємо різні види реклами - один спрямований на залучення підписників на сторінку (просування сторінки), другий просуває страви з нового меню (просування публікації), третій тип просуває спеціальні заходи та пропозиції. Протягом місяця просуваємо 4 публікації (1 публікація в тиждень). Кожна з цих публікацій містить заклик до дії: назви спеціальний пароль і отримай блюдо за спец-ціною.

Також щодо просування інстаграму варто сказати, що було запропоновано створити нові рубрики та тему постів, які б могли читати не тільки відвідувачам ресторану, а й просто користувачам інстаграму для збільшення та розширення аудиторії підписників.

Було запропоновано більш активну роботу з лідерами думок. Завдяки цьому інструменту ми зможемо збільшити аудиторію від одного лідера на 10%, але якщо ще запропонувати вигідну акцію за промокодом від даної людини, то результат буде ще кращим, а завдяки промокоду відслідкуємо приріст саме гостей, які відвідають заклад.

Варто закласти у бюджет співпрацю з одним лідером думок – 1000 грн(вечеря, обід).

Витрати на рекламну компанію при просуванні нового меню:

1. Просування у Фейсбук та Інстаграмм. Загальний бюджет - 250 \$ (6 500 грн).
2. Оглядова стаття на спеціальних порталах - Cityfrog, bit.ua, reston.ua. Загальний бюджет - 7 000 грн на bit.ua та reston, cityfrog - придбання

рекламного пакету на рік дозволяє замовити одну тематичну статтю на порталі, її вартість включено в загальну вартість пакету (20 000 грн коштує співробітництво на рік).

3. Висвітлення нових страв та напоїв в тематичних оглядах bit.ua та cityfrog. Загальний бюджет - 5 000 грн на 2 публікації bit.ua, cityfrog - в рамках річного пакету співробітництва.

4. Анонс у Програмі Лояльності для постійних гостей та гостей, які мають додаток Програми Лояльності ресторану у своєму мобільному.

5. Розміщення реклами в ліфтах мікрорайону, де розташований ресторан та сусідніх. Бюджет - 12 000 грн.

Очікування прибутків від нового меню Оновлення меню - нові позиції меню мають кращий фуд-кост, ніж ті, від яких ми відмовились та призведуть до підвищення прибутку. Плануємо збільшення прибутку на 10% (30 000 грн).

Збільшення кількості гостей - завдяки рекламній кампанії для оновленого меню, ми очікуємо приріст гостей на рівні 100 чоловік в перший місяць та 40-50 - у другому місяці. Це призведе до зростання загального прибутку на 45 000- 50 000 грн. (табл. 3.10) Витрати на покращення роботи команди

1. Навчання офіціантів - стажери та починаючі офіціанти мають нижчий середній чек, ніж досвідчені. Навчання та передача досвіду призведе до збільшення середнього чеку та загального виторгу ресторану, не менш, як на 110 000 грн (35-40 тис прибутку). Витрати на подібні заходи можуть скласти не дорого, це лише додаткова плата – директору закладу, який має великий досвід роботи. Подібні заходи будуть відбуватися у ресторані, наприклад, до відкриття ресторану або ж після зачинення його.

2. Для створення заходів, які б допомогли команді стати більш дружніми потрібно не менше 70 тисяч грн на рік, варто закласти це у бюджет та вже після чого організувати заходи.

3. Проведення майстер класів від спеціалістів – 5000 грн за один

майстер клас. Майстер клас має бути дійсно лише корисний та актуальним, якщо це дійсно підвищить рівень роботи працівників. Можливо заняття для шеф-кухаря з відомим кулінаром, який навчить його дійсно нових цікавих секретів готування.

Далі у таблиці 3.10 ми покажемо КРІ (показник ефективності) запропонованих заходів. Така таблиця допоможе спрогнозувати можливі витрати на запропоновані заходи.

Таблиця 3.10 - КРІ для пропонованих заходів

Заходи	КРІ
Оновлення меню	Збільшення прибутку на 10%, або 30000 гривень
Розвиток персональних продажів та підвищення кваліфікації персоналу	Збільшення прибутку на 35000 – 40000 гривень
Рекламна кампанія	Збільшення прибутку на 45000 – 50000 грн

З огляду на таблицю 3.10 можна зробити висновок, що при удосконаленні стратегії просування підприємства, в результаті є можливість отримувати не погані прибутки. Як ми бачимо оновлення меню збільшить прибуток на 10%, а завдяки розвитку персональних продажів на 35000 грн заробимо більше. Також рекламна кампанія має великий внесок, є імовірність, що завдяки рекламі прибуток стане на 45000-50000 грн більше.

Тому удосконалення стратегія у комплексі дає гарні результати. Для підприємств важливо аналізувати прогалини та слабкі місця в стратегії або ж визначити ключові моменти, які можна покращити. Адже вдосконалення існуючою стратегії позитивно впливає на підприємство.

Загальна інформація по витратах та результатах пропонованих заходів представлена, в таблиці 3.11

У даній таблиці ми проаналізували просування нового меню, які витрати знадобляться та кількість людей, які отримають інформацію.

Таблиця 3.11 - Загальний аналіз результатів при просуванні нового меню

Захід для просування нового меню	Витрати, грн	К-кість людей, які дізнаються про оновлене меню
Друк нового меню	3000 грн	
Фотосесія + СММ	10 000 грн	
Розміщення реклами в соц. Мережах	5 500 грн	2 000
Анонсування на профільних порталах бит.юа	2 500 грн	2 000
Анонсування в програмі лояльності		1 000
Анонсування на порталі Сіті Фрог.		5 000
Анонсування серед гостей ресторану		300
Всього витрат	22 470 грн	
Кількість людей, які отримали інформацію		10 300

Щодо анонсування в програмі лояльності треба пояснити, ресторан сплачує щомісячну абонплату 1 300 грн за користування програмою. В рамках цієї суми ми можемо інформувати учасників Програми Лояльності без додаткових витрат.

Анонсування на порталі Сіті Фрог у витратах прочерк через те, що ресторан сплатив 20 000 грн за співпрацю на рік вперед. В рамках цього пакету ми отримуємо можливість приймати участь в оглядах «Куди піти» щотижнево, раз на місяць - в тематичних оглядах, та один раз на рік вони пишуть статтю на цікаву для нас тему. Саме для оновленого меню планується використати.

З огляду на дану таблицю, ми бачимо, що завдяки комплексному методу просування, кількість людей, яка побачить оновлення нового меню – 10 300 людей. Це означає, що у комплексі більше людей звернуть увагу і якась частка з них завітає на оновлене меню.

Отже, з оглядом на те що, стратегія просування для ресторану «Марані» вже існує, було зроблено декілька пропозицій для покращення стратегії просування ресторану. Також визначено, що ринок, на якому існує ресторан, тісно пов'язаний з особистими продажами. А отже, потребує від персоналу вміння робити ці продажі і взагалі вибудовувати певний зв'язок з гостем.

В рамках дослідження були запропоновані заходи для поліпшення

професійного рівня персоналу за допомогою тренінгів, стажування, тощо.

Також досліджена і обґрунтована потреба в участі у івентах проспонсованих торговими марками або ж виданнями. У цьому розділі вираховані очікувані затрати на просування та дохід від них.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі роботи було досліджено що останнім часом в Україні спостерігається розвиток ресторанної сфери бізнесу. Зокрема, у м. Вінниця впродовж 2016-2020 рр. середньорічний темп збільшення загальної кількості закладів ресторанного господарства становить 9 %. При цьому конкуренцію ресторанам складають ще й інші заклади харчування, такі як кафе, закусочні, буфети, бари та інші заклади громадського харчування, яких налічується близько 268 одиниць. Все це підтверджує як загальний розвиток ресторанного бізнесу, так і зростання конкуренції за споживача. Адже, нинішній стан розвитку ресторанної галузі здійснюється під впливом зростання інфляції, нестійкістю національної валюти, падінням платоспроможності та зменшення реальних доходів населення. У таких умовах боротьба за споживача лише посилюється.

Найбільшою популярністю у споживачів 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. Привернути увагу споживача та завоювати його прихильність ресторанам можливо завдяки добре продуманій асортиментної політики. До того ж ситуація ускладнюється постійними змінами у смаках та потребах споживачів. Тому для будь-якого ресторану продумана і детально сформована асортиментна політика є запорукою його успіху, забезпечення високої ефективності, рентабельності та прибутковості.

Оцінку ефективності діяльності ресторану треба робити з періодичністю, щоб побачити наскільки ефективно він працює. Аналіз слід проводити за такими критеріями оцінки ресторану:

- ефективність роботи персоналу;
- ефективність маркетингової стратегії;

фінансову ефективність ресторану.

У другому розділі роботи було проведено дослідження діяльності ресторану «Марані». Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану показав, що підприємство є прибутковим. Рентабельним, платоспроможним та ліквідним і вдало здійснює свою діяльність на ринку.

Дослідження конкурентоспроможності ресторану показало що найбільшу кількість балів - 36 із максимальних 40 отримали ресторани The Georgian Factory та Ресторан "Тифліс". Другу позицію займають одразу три заклади ресторан "Дебі", ресторан "MegoVari", ресторан "Асса" – вони отримали 32 бали. Третю позицію займає ресторан «Марані» - 28 балів. Результати дослідження дозволили виявити наявні проблеми закладу для того щоб сформувавши програму досягнення успішної конкурентної позиції та можливої перспективи розвитку на ринку м. Вінниці.

Проведене анкетне опитування споживачів ресторанів м. Вінниці дозволило визначити основні тенденції розвитку ринку ресторанного господарства, виявити основні мотиви відвідування закладів ресторанного бізнесу що дозволило визначити споживацькі вподобання відносно кухні, інтер'єру, обслуговування, місце розташування та інші фактори, що впливають на вибір закладу.

У третьому розділі роботи за для покращення показників ефективності діяльності ресторану була запропонована стратегія його просування. Стратегія спрямована на покращення іміджу ресторану «Марані» передбачає проведення різних заходів, івентів для привернення нових гостей. Стратегію підсилить просування через соціальні мережі та сайт. Запропонована програма лояльності для гостей дозволить споживачам отримати бонуси, а ресторану збільшити нових гостей та підвищити відвідування постійних клієнтів.

Для результативного підбору стратегії просування було, досліджено основні характеристики старого меню, його ціноутворення, результати роботи зі старим меню на прикладі трьох місяців його функціонування, зокрема виділено лідерів

продажу і аутсайдерів. Також, було розглянуто звіт за перші дні запуску нового меню, що дозволило спрогнозувати на короткострокову перспективу потенціал нових страв. Підсумовуючи, варто зазначити, що було проведено низку роботи для покращення меню, а тим самим збільшення прибутків. Було враховано неприбуткові страви та думку гостей, які зазначили свої смакові уподобання. Після чого було створено нове меню та проаналізовано його ефективність вже через тиждень, деякі позиції стали дійсно лідерами з продажу.

Отже, з оглядом на те що, стратегія просування для ресторану «Марані» вже існує, було зроблено декілька пропозицій для її покращення. Також визначено, що ринок, на якому існує ресторан, тісно пов'язаний з особистими продажами. А отже, потребує від персоналу вміння робити ці продажі і взагалі вибудовувати певний зв'язок з гостем.

В рамках дослідження були запропоновані заходи для поліпшення професійного рівня персоналу за допомогою тренінгів, стажування, тощо.

Також досліджена і обгрунтована потреба в участі персоналу у івентах проспонсованих торговими марками або ж виданнями. У цьому розділі вираховані очікувані витрати на просування та дохід від них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л., Поручник А., Савчук В. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 244 с.
2. Вереньова Д. Ресторанний бізнес під час війни: де найбільш інтенсивно відкриваються нові заклади. 24 tv. 2022. URL: https://24tv.ua/business/restoran-niy-biznes-pid-chas-viyni-vidkritya-restoranivukrayini_n2151721 (дата звернення: 25.10.2023)
3. Classification of hotel establishments within the EU. URL: http://ec.europa.eu/consumers/ecc/docs/hotel_establishment_classification_EU_en.pdf (дата звернення: 09.09.2023)
4. Безконтактна оплата NFC. Touchcard. 2023. URL: <https://touchcard.com.ua/ecom/bezkontakt-na-oplata-nfc> (дата звернення: 25.10.2023).
5. Безус А. М., Шафранова К. В. Механізм формування інноваційної політики сучасного підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні* : Матеріали XII міжнародного бізнес-форуму (Київ, 22 березня 2019 року) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С. 24-26.
6. Безус А. М., Чуйок М. Г. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/45.pdf (дата звернення 25.06.2023)
7. Безус А. М., Шафранова К. В., Безус П. І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 22–25.
8. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2022. Вип. 1 (2). С. 331–338.
9. Бунтова Н. В Стратегічні орієнтири розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2559> (дата звернення 25.06.2023)

10. Бурий С. А. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5. С. 201—205. URL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NzXfmLNIwOEJ:https://tourlib.net/statti_ukr/buryj.htm&cd=1&hl=uk&ct=clnk&gl=ua (дата звернення: 11.09.2023)
11. Бутенко О.П. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. – С. 18-24.
12. В Україні запустили сервіс для оплати рахунку в ресторанах через QR-код. The-village. 2021. URL:<https://www.the-village.com.ua/village/business/news/317675-v-ukrayini-zapustili-dodatok-dlya-oplatirahunku-v-restoranah-cherez-qr-kod> (дата звернення:25.10.2023).
13. Василенко О. В. Особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю при підготовці фахівців ресторанної справи. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2019. Вип. 52. С. 44-50.
14. Вінницька міська рада. Офіційний сайт URL: <https://www.vmr.gov.ua/Branches/ContentLibrary/792eccf1-4802-4756-ae13-b2280969f6cf/3/20.05.2021%20р.%20№3087.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).
15. Вінницький інформаційний портал «Вежа» URL: <https://vezha.ua/dva-vinnytski-zaklady-potrapyly-do-rejtyngu-top-100-krashhyh-restoraniv-ukrayiny-2021/> (дата звернення: 20.10.2023).
16. Власенко В. Технології на закуску: чи приживеться foodtech в українських ресторанах. Mind. 2019. URL: <https://mind.ua/publications/20197881-tehnologiyi-nazakusku-chi-prizhivetsya-food-tech-v-ukrayinskihrestoranah> (дата звернення: 25.10.2023)
17. Войнаренко С.М. Комунікативна політика підприємств в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. С. 51–54.
18. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми економіки та

управління в умовах системної кризи" (м. Львів, 29.11.2023 р.). Львів : МАУП, 2023.

Ч. 1. С. 301–306.

19. Грабар М.В. Тренди ресторанів в Україні: регіональний аспект. *Економіка. Фінанси .Право*. 2018. №4. С.40–44.

20. Гринько Т. В., Крупський О. П., Тімар І. В. Організаційна культура та імідж як фактор конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Національна економічна реформа: досвід Польщі та перспективи для України: Колективна монографія*. 2016. № 3. С. 252–270.

21. Гринько Т. В., Тімар І. В. Імідж підприємств сфери послуг: сутність поняття та особливості формування: збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. *Економічні науки*. 2014. № 38. С. 127–133.

22. Гринько Т.В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 255-260.

23. Гросул В.А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. Вип. 1(49). Том 1. С. 143-149.

24. Державна служба статистики України: офіц. сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.10.2023)

25. Жук О. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій у вивченні економіки. Інформаційні технології та Інтернет у навчальному процесі та наукових дослідженнях. *Академія праці, соціальних відносин і туризму*. 251 с. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Zhuk_PROCEEDING-IES-2016.pdf (дата звернення: 11.09.2023)

26. Зірки ресторанів URL: <http://www.city-of-hotels.ru/165/types-of-hotels-ru/hotel-classbritain.html> (дата звернення: 09.09.2023)

27. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 314-317.

28. Інновації у ресторанному бізнесі: впровадження технологій у Horeca. Sunone. 2023. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/innovacii-u-restorannomubiznesi-vprovadzheniya-tehnologij-u-horeca/> (дата звернення: 25.10.2023).

29. Коваленко Л.Г. Асортиментна політика закладів ресторанного господарства України. *Економіка та суспільство*. 2016. №5. С. 160-163.
30. Круль Г.Я. Основи ресторанної справи : навч. Посібник. Чернівці : нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2018. 368 с.
31. Кузик О.В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 130–135.
32. Ладиженська Р. С. Технологія обслуговування в ресторанах : конспект лекцій. Харків : ХНАМГ, 2018. 254 с.
33. Ловцова І. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 10 жовтня 2023р. Вінниця, 2023. Ч. 4. С. 223-229.
34. Ловцова І. Сучасні кулінарні тенденції для закладів ресторанного господарства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.175. С. 202-208.
35. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2015. 304 с
36. Мартиновська В.В. Сучасні тенденції розвитку закладів харчування. *Отельер & Ресторатор*. 2016. № 3. С. 22–23.
37. Михайлова О. П. Основні проблеми ресторанного бізнесу в Україні. *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2020. № 58. С. 101–106.
38. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л., Шерстюк Р. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1 (16). С. 148–158. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17nhsvtk.pdf> (дата звернення: 12.09.2023).

39. Орган із сертифікації ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТАМЕТРОЛОГІЯ». Категоризація ресторанів. URL: <https://www.zdcsms.zp.ua/sertifikacija-poslug-z-timchasovogo-rozmishhennja/> (дата звернення: 08.07.2023)
40. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 08.09.2023)
41. П'ятницька Г.Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 66-73.
42. Пінчук А.С. Економіка та управління підприємствами. *Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні*. 2018. №25. С. 393 –396.
43. Посохов І. Сучасний стан і структура європейського ринку ресторанних послуг. *Тенденції та особливості розвитку світового ринку*. 2017. №412. С. 75–87.
44. Прилепа Н.В. Соколюк Г.О. Інноваційні технології у сфері ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. Т. 2. С. 162–164.
45. Прокопюк А. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 25.4. С. 259-265.
46. Реєстр свідоцтв про створення закладів харчування // Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: офіц. сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=7f89dba2-0fdc-40e6-b870-13e1063d3a&tag=RestrSvidotstvProVstanovlenniaKategorii> (дата звернення: 10.10.2023)
47. Самодай В.П. Технологія ресторанної справи: навч. посібник. Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2017. 308 с.
48. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес. Sfii. 2020. URL: <https://sfii.gov.ua/tehnologiita-innovacii-yaki-zminjujut-restorannij-biznes/> (дата звернення: 25.10.2023)
49. Тімар І.В. Категоризація підприємств ресторанного бізнесу: вітчизняний та світовий досвід. *Управління розвитком*. 2016. № 3. С. 71–77.
50. Чумак О.В., Андрющенко І.С. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства. *Бізнес-інформ*. 2021. № 12. С. 307–313.

