

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

на тему: Удосконалення системи управління продажами в закладах
ресторанного господарства (на прикладі ресторану «Панська садиба»)

Виконала: студентка IV курсу, групи БРЗс-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва спеціальності)

		Гусак А. С.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник		Шерстюк Р.П.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль		Стойко І. І.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри		Шерстюк Р. П.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент		Мосій О.Б.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«__» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр _____

за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____

студенці _____ Гусак Анастасії Сергіївні _____

1. Тема: Удосконалення системи управління продажами в закладах ресторанного господарства (на прикладі ресторану «Панська садиба»)

керівник роботи Шерстюк Роман Петрович, д.е.н., доцент _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 07.03.2025 № 4/7-190

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____ 06.06.2025 _____

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності ресторану «Панська садиба» _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Бібліографія _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 15 од. _____

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності	Барановський В. М.		
	Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання 25.01.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2025	
2	Аналітичний розділ	20.04.2025	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2025	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	25.05.2025	
5	Висновки	01.06.2025	
6	Перелік використаних джерел	01.06.2025	
7	Анотації, вступ, зміст	01.06.2025	
8	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	05.06.2025	

Студентка _____ Гусак А. С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Шерстюк Р. П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гусак А. С. Удосконалення системи управління продажами в закладах ресторанного господарства (на прикладі ресторану «Панська садиба»)

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2025.

Висвітлено теоретичні аспекти управління продажами підприємства. Досліджено поняття, цілі та стратегію управління продажами. Розглянуто сучасні інструменти системи управління продажами в ресторанній індустрії. Охарактеризовано методичні підходи до оцінки ефективності системи управління продажами в ресторанному бізнесі.

Дано організаційну та економічну характеристику ресторану «Панська садиба». Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності закладу. Здійснено аналіз збуту та конкурентний аналіз підприємства.

Розроблено та впроваджено заходи щодо удосконалення управління продажами ресторану «Панська садиба». Виявлено проблеми чинної системи управління продажами підприємства. Сформульовано рекомендації щодо вдосконалення діючої системи управління продажами ресторану. Проведено розрахунок економічної ефективності за внесеними рекомендаціями.

Наведено загальні положення щодо охорони праці та техніки безпеки в ресторані. Обґрунтовано вимоги до організації безпечної роботи персоналу ресторанного підприємства. Висвітлено аспекти відповідальності керівництва за дотримання техніки безпеки персоналом ресторанного закладу.

Ключові слова: індустрія гостинності, ресторанне підприємство, управління продажами, бізнес-модель, цільова аудиторія, ціннісна пропозиція, інструменти просування, ключові показники ефективності.

ANNOTATION

Gusak A. S. Improving the Sales Management System in Restaurant Establishments (“Panska Sadyba” Restaurant as a case of study)

Research on the receipt of bachelor degree educational level on speciality 241 “Hotel and restaurant business”. Ternopil Ivan Puluj National Technical University. Ternopil, 2025.

The theoretical aspects of sales management of an enterprise are highlighted. The concept, goals and strategy of sales management are studied. Modern tools of the sales management system in the restaurant industry are considered. Methodical approaches to assessing the effectiveness of the sales management system in the restaurant business are highlighted.

The organizational and economic characteristics of the restaurant “Panska Sadyba” are given. An analysis of the financial and economic activities of the institution is carried out. A sales analysis and competitive analysis of the enterprise are carried out.

Measures to improve the sales management of the restaurant “Panska Sadyba” have been developed and implemented. The problems of the current sales management system of the enterprise are identified. Recommendations for improving the current sales management system of the restaurant are formulated. The economic efficiency of the recommendations is calculated.

The general provisions on labor protection and safety in the restaurant are provided. The requirements for the organization of safe work of the restaurant staff are substantiated. Aspects of management responsibility for compliance with safety regulations by restaurant staff are highlighted.

Keywords: hospitality industry, restaurant enterprise, sales management, business model, target audience, value proposition, promotion tools, key performance indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Поняття, цілі та стратегія управління продажами	9
1.2. Сучасні інструменти системи управління продажами в ресторанній індустрії	21
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління продажами в ресторанному бізнесі.....	27
Висновок до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ «ПАНСЬКА САДИБА»	35
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Панська садиба»	35
2.2. Аналіз збуту підприємства	41
2.3. Конкурентний аналіз підприємства.....	49
Висновок до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАНУ «ПАНСЬКА САДИБА»	55
3.1. Проблеми чинної системи управління продажами ресторану «Панська садиба».....	55
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення діючої системи управління продажами ресторану	63
3.3. Розрахунок економічної ефективності за внесеними рекомендаціями	72
Висновок до розділу 3	76
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА ТЕХНІКА БЕЗПЕКИ В РЕСТОРАНІ	78
4.1. Вимоги до організації безпечної роботи персоналу	78
4.2. Відповідальність керівництва за дотримання техніки безпеки персоналом ресторанного підприємства	84
Висновок до розділу 4.....	89
ВИСНОВКИ	91
БІБЛІОГРАФІЯ.....	95
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування ресторанного бізнесу важливим аспектом для забезпечення стабільного розвитку є наявність чіткої стратегії, а також ефективної системи управління, значною частиною якої є управління продажами.

Однак, незважаючи на очевидну важливість цієї складової для ефективного функціонування ресторанного бізнесу, в багатьох підприємствах цієї індустрії управлінню продажами часто приділяється недостатньо уваги або ж це питання залишається на периферії управлінських процесів.

Аналіз практики управління ресторанним бізнесом свідчить, що основними факторами, які призводять до негативних наслідків відсутності належно організованої системи управління продажами, є низька зацікавленість керівництва у цій сфері, недостатній рівень професійних знань та кваліфікації персоналу, відповідального за продажі, а також неефективність організації самого процесу продажу.

Такі проблеми можуть призводити до недосягнення планових показників виручки та прибутку, а в найбільш критичних випадках - до значних фінансових втрат або втрати частини бізнесу.

З огляду на вищезазначене, дослідження системи управління продажами в ресторанному бізнесі є надзвичайно актуальним і має важливе теоретичне та практичне значення.

Об'єктом дослідження є ресторан «Панська садиба».

Предмет дослідження – система управління продажами ресторану «Панорама».

Метою даної роботи є вдосконалення системи управління продажами ресторану «Панська садиба» та оцінка ефективності внесених змін.

Виходячи з поставленої мети, необхідно виконати такі **завдання**:

- дослідити поняття, цілі та стратегію управління продажами;

- розглянути сучасні інструменти системи управління продажами в ресторанній індустрії;
- висвітлити методичні підходи до оцінки ефективності системи управління продажами в ресторанному бізнесі;
- дати організаційну характеристику ресторану «Панська садиба»;
- провести аналіз збуту підприємства;
- провести конкурентний аналіз підприємства;
- виявити проблеми чинної системи управління продажами ресторану «Панська садиба»
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення діючої системи управління продажами ресторану;
- провести розрахунок економічної ефективності за внесеними рекомендаціями;
- обґрунтувати вимоги до організації безпечної роботи персоналу;
- висвітлити аспекти відповідальності керівництва за дотримання техніки безпеки персоналом ресторанного підприємства.

Методи дослідження. У результаті дослідження використовувалися загальнонаукові методи аналізу, моделювання, метод ціле-покладання, спостереження за діяльністю підприємства, узагальнення, індукції та дедукції.

Теоретична та практична новизна. Теоретична новизна роботи полягає у тому, що розробці та вдосконаленні системи управління продажами для ресторанного бізнесу, зокрема для ресторану «Панська садиба». Здійснено комплексний аналіз існуючих підходів до управління продажами в ресторанній індустрії, що дозволяє адаптувати сучасні методи та інструменти до специфіки конкретного закладу. Це дає змогу виявити проблеми, розробити ефективні стратегії та оцінити їх вплив на підвищення ефективності продажів.

Практична новизна - в реалізації рекомендацій щодо вдосконалення системи управління продажами, що можуть бути застосовані не лише в ресторані «Панська садиба», але й у інших закладах ресторанної індустрії. Впровадження запропонованих змін дозволить підвищити фінансові показники

підприємства, зокрема збільшити виручку та прибуток, а також поліпшити ефективність роботи персоналу через підвищення рівня кваліфікації та впровадження новітніх методів продажу.

Наукова значимість роботи полягає в розвитку теоретичних підходів до управління продажами в ресторанному бізнесі та їх адаптації до сучасних умов. Результати дослідження можуть бути використані для подальших наукових розробок в галузі управління продажами, а також для навчання фахівців та менеджерів у сфері ресторанного бізнесу.

Робота містить вступ, 4 розділи, висновки та додатки: 94 сторінки основного тексту, 18 рисунків, 40 таблиць, використано 53 джерела літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, цілі та стратегія управління продажами

Управління продажами є ключовою складовою комерційної діяльності підприємства, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей за рахунок ефективної організації збутових процесів. В умовах динамічного ринкового середовища воно включає розроблення й реалізацію комплексних заходів, спрямованих на стимулювання попиту, оптимізацію каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції. Системний підхід до управління продажами передбачає інтеграцію аналітичних, організаційних і маркетингових інструментів, що сприяють адаптації підприємства до змін кон'юнктури ринку та забезпеченню його стабільного розвитку [1].

Поняття «управління продажами» не має загальноприйнятого визначення, що зумовлено його багатовимірною природою та різними підходами до інтерпретації. Зокрема, управління продажами може розглядатися як система заходів, спрямованих на організацію та контроль діяльності персоналу, відповідального за реалізацію товарів і послуг, включаючи підбір кадрів, їхню професійну підготовку та стимулювання. Інший підхід передбачає управління процесами збуту, що охоплює вибір, розвиток і оптимізацію шляхів постачання продукції до кінцевого споживача. Окремо розглядається концепція автоматизації процесів взаємодії з клієнтами, що передбачає використання технологічних рішень для підвищення ефективності продажів та покращення клієнтського досвіду [2-4].

Якщо говорити про управління продажами загалом, під ним розуміють координування операцій зі збуту, створення та організацію діяльності відділу продажів, впровадження інноваційних прийомів, за допомогою яких підприємство не лише досягає своїх бізнес-цілей, а й перевершує їх [5].

Цей термін розглядається також як поєднання управління людськими ресурсами та безпосередньої організації процесу продажів. Інакше кажучи, управління продажами товарів є складною системою, що включає елементи менеджменту, маркетингу і торгівлі. Ефективне функціонування цієї системи вимагає не лише координації діяльності персоналу, а й розроблення стратегій просування продукції, аналізу ринкової кон'юнктури та впровадження сучасних технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності продажів [6].

Без ефективного управління продажами компанія не лише не може досягти високого прибутку, але й стикається з ризиком втрати своєї функціональності на ринку. Статистика свідчить, що близько 60% підприємств, які не змогли розробити ефективну систему продажів, припиняють свою діяльність протягом перших трьох років. Ці дані підтверджуються дослідженнями в рамках аналізу економічної діяльності підприємств [7]. Ефективне управління продажами неможливе без чіткого визначення його основних цілей, серед яких можна виділити такі, що представлені на рис. 1.1.

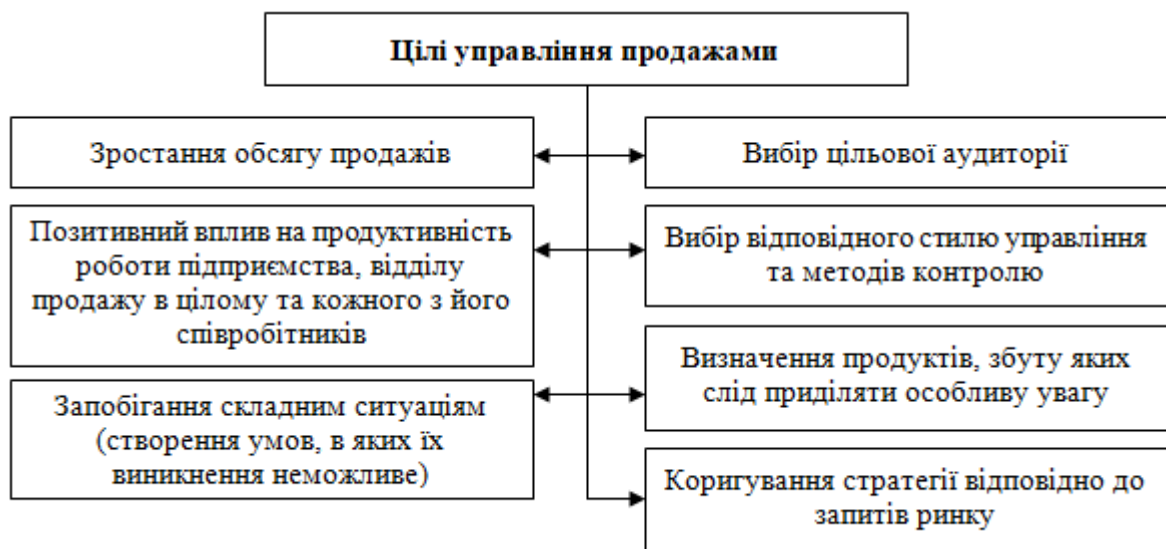


Рис. 1.1. Цілі системи управління продажами

Джерело: складено автором за [8-9]

Як і будь-яка інша сфера управлінської діяльності, управління продажами повинно базуватися на чітко сформульованій стратегії. При розробці стратегії

продажів підприємству слід орієнтуватися на ключові елементи, що визначають її структуру та ефективність, які представлені на рис. 1.2.

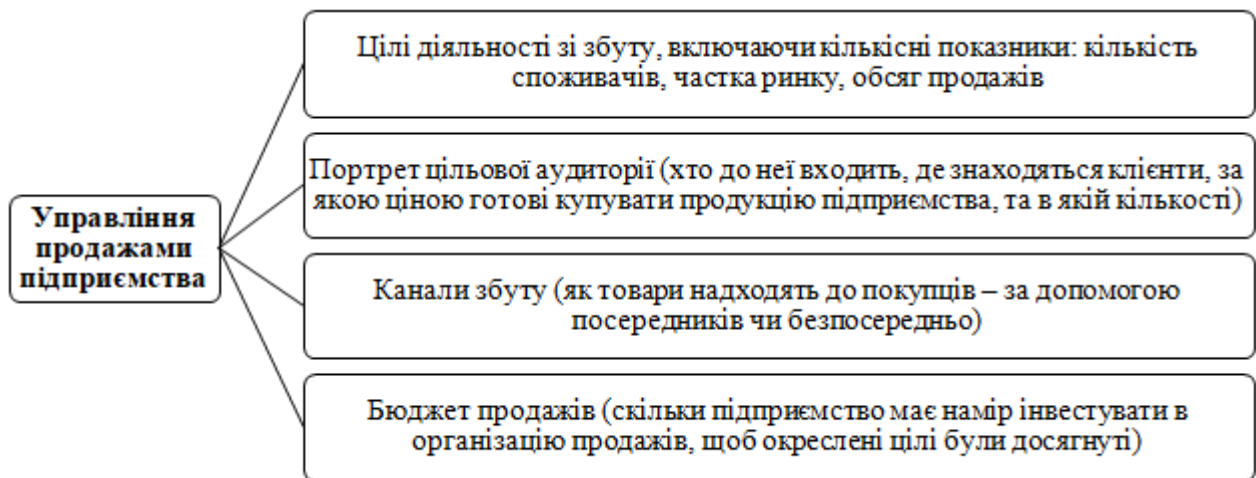


Рис. 1.2. Елементи стратегії управління продажами

Джерело: складено автором за [10]

Важливо зазначити, що стратегія продажів часто є складовою частиною загальної маркетингової стратегії підприємства. Важливо розрізняти терміни «стратегія продажів компанії» та «стратегія конкретного продажу». Перший термін зазвичай використовується в маркетинговій літературі, при цьому різні автори можуть надавати йому різне значення. Найчастіше під «стратегією продажів компанії» розуміють комплекс рішень, що стосуються збуту всієї продукції, яку реалізує підприємство. У більш вузькому сенсі термін «стратегія продажу» позначає набір послідовних дій, спрямованих на доставку продукту підприємства безпосередньо до кінцевого споживача [11-12].

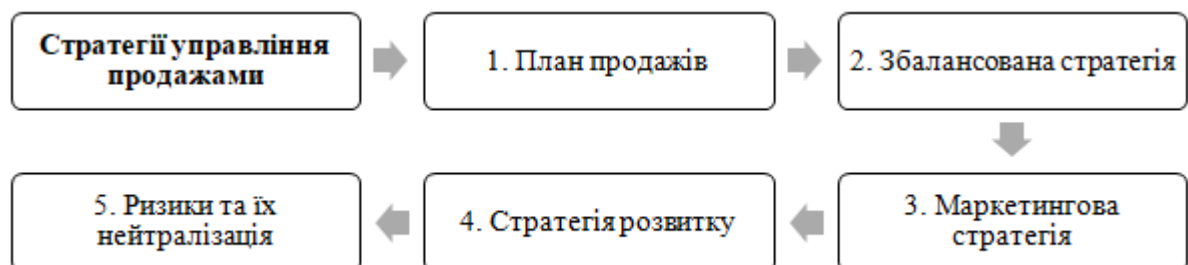


Рис. 1.3. Структурна послідовність ключових компонентів стратегії управління продажами

Джерело: складено автором за [13]

Виходячи з рис. 1.3, розглянемо більш детально ці компоненти стратегії управління продажами.

1. План продажів є однією з основних складових стратегії управління продажами. У ньому відображаються ключові показники, на досягнення яких спрямована діяльність підприємства в поточному періоді. У випадку, коли підприємство вже стабільно займає свою нішу на ринку, конкуренти відомі, а поява нових не становить загрози, клієнтська база сформована та завчасно наявна (прогнозована) інформація про обсяги майбутніх закупівель, реалістичність плану можна оцінити за допомогою кількох критеріїв, співвідносячи їх із наявними ресурсами відділу продажів. До таких критеріїв належать:

- здатність наявних співробітників впоратися з виконанням завдань у поточному обсязі;
- наявність у них достатньої кваліфікації для досягнення встановлених цілей;
- відповідність функціональних можливостей використовуваних комп'ютерних систем вимогам, що ставляться перед працівниками.

Однак у ситуаціях, коли конкуренція є високою, а боротьба за кожного клієнта набуває значення вирішального, однієї лише цінової політики стає недостатньо для досягнення переваги на ринку. Якщо продукція ще не знайома споживачеві, підприємству необхідно звернути увагу на аналіз тих питань, які традиційно виникають при розробці стратегії маркетингу. Це включає визначення цільових сегментів ринку, розробку заходів для побудови бренду, формулювання унікальної торгової пропозиції та розробку ефективних комунікаційних стратегій для інформування споживачів про новинку на ринку [14].

2. Збалансована стратегія. Відмова від визнання принципу «Продати якомога більше!» як головного і єдиного для керівника відділу продажів є важливою зміною в підходах до управління продажами. У традиційній моделі фокус був на максимізації обсягів продажу без урахування інших факторів,

таких як якість взаємодії з клієнтами, довгострокова лояльність та репутація бренду. Однак у сучасних умовах акцент зміщується на комплексне управління продажами, де важливими стають не лише кількісні показники, а й якість обслуговування, задоволеність клієнтів, а також збереження і розвиток довгострокових відносин зі споживачами [15].

Цей підхід дозволяє уникнути ризику, коли надмірний акцент на обсязі продажів призводить до скорочення маржі, зниження якості обслуговування або втрати клієнтів через агресивні продажі. Таким чином, більш ефективною стратегією є орієнтація на побудову стійких партнерських відносин з клієнтами, що приносить більшу стабільність і розвиток на ринку в довгостроковій перспективі.

3. Маркетингова стратегія. Збирання та обробка необхідної інформації є важливим етапом у формуванні маркетингової стратегії підприємства. Вона відображає ключові рішення, прийняті організацією щодо базових компонентів маркетингового комплексу, які визначають основні напрямки діяльності компанії. В рамках цієї стратегії розглядаються такі складові (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Структура маркетингової стратегії продажів

Джерело: складено автором за [16]

Інформація, необхідна для управління продажами в рамках маркетингової стратегії, наведена в табл. 1.1. Ця інформація включає основні аспекти маркетингової стратегії, які безпосередньо впливають на ефективність управління процесами продажу, включаючи аналіз продукції, цінову політику, стратегії просування та канали збуту, що є основою для розробки і реалізації плану продажів.

Таблиця 1.1

Дані стратегічного маркетингу, необхідні для управління продажами

Елементи стратегічного маркетингу	Необхідна для управління продажами інформація
Продукція	У чому перевага продукції підприємства перед продукцією конкурентів? Яка займана підприємством частка ринку? Чим можна замінити продукцію підприємства?
Цінова політика	Які знижки від базової ціни підприємство може собі дозволити? З яких компонентів формується ціна продукції підприємства (доставка, установка, сервісне обслуговування тощо)? Які знижки можна запропонувати на продукцію, на великі покупки, для постійних покупців тощо?
Просування	Яких заходів щодо просування продукції можна вжити? Чи буде налагоджено обмін інформацією з тими клієнтами, які є об'єктами реклами? Яких заходів вживатимуть, щоб нейтралізувати акції конкурентів?
Канали збуту	Які напрями для реалізації продукції можна використовувати? Через які канали здійснюють збут конкуренти?

Джерело: складено автором за [16-17]

Однак не всі питання, що виникають при управлінні продажами, можуть бути вирішені лише на основі маркетингової стратегії. Зокрема, стратегія не дає відповідей на важливі питання, такі як:

- Які заходи підприємство планує вжити для розширення асортименту продукції, що реалізується?
- Які нові товарні групи підприємство має намір включити до пропонованого покупцям асортименту?
- Які продукти варто виключити з асортименту в найближчій перспективі?

– Які продукти планують додати до свого асортименту конкуренти підприємства?

Відповіді на ці запитання мають вагоме значення для оцінки реалістичності плану продажів підприємства. Плановані зміни в організації діяльності, обумовлені змінами економічної ситуації, новими вимогами законодавства чи кроками конкурентів, безумовно, позначатимуться на результатах продажів і повинні враховуватися при формуванні та коригуванні плану продажів [18].

4. Стратегія розвитку є важливим компонентом загального управління підприємством, оскільки визначає напрями його зростання та вдосконалення в майбутньому.

Для ефективного управління продажами необхідно отримати інформацію, важливу для коригування планів продажів, адаптації до нових ринкових умов і досягнення поставлених цілей розвитку підприємства (рис. 1.5).

Цілі розвитку підприємства	• Визначення коротко- та довгострокових цілей щодо зростання, диверсифікації продукції, географічного розширення, виходу на нові ринки або зміни в організаційній структурі
Планування асортименту	• Інформація про плани розширення чи коригування асортименту товарів, а також стратегії з додавання нових продуктів або послуг, щоб задовольнити змінювані потреби ринку
Інноваційні стратегії	• Плани впровадження інновацій в продукцію або процеси, що можуть забезпечити конкурентні переваги, зокрема у виробництві, маркетингових комунікаціях чи технологіях продажу
Оцінка ринкових можливостей	• Визначення нових ринкових сегментів, вивчення конкурентної ситуації та аналіз можливостей для входу на нові ринки або посилення позицій на існуючих
Інвестиції та фінансування	• Плани щодо залучення інвестицій для розвитку підприємства, а також розподілу фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей
Управлінські зміни	• Інформація про необхідні зміни в управлінських структурах, включаючи кадрову політику, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення організаційної культури

Рис. 1.5. Необхідна інформація щодо ефективного управління продажами для стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [19]

Отримуючи відповіді на всі поставлені запитання, що дають змогу визначити реалістичність плану продажів, необхідно врахувати також ті чинники, які створюють труднощі для його виконання.

5. Ризики та їх нейтралізація. Розробка заходів щодо нейтралізації (попередження, зниження негативного впливу) ризиків у сфері продажів повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, особливості ринку, а також стратегічні цілі компанії (табл. 1.2). Ці заходи мають на меті зменшити ймовірність виникнення ризиків, а також забезпечити ефективне управління продажами в умовах змін. Вони повинні коригуватися залежно від поточної ситуації на ринку та внутрішніх факторів підприємства, щоб забезпечити стабільне зростання та прибутковість компанії.

Таблиця 1.2

Можливі ризики у сфері продажів та заходи щодо їх нейтралізації

Види ризиків	Заходи щодо нейтралізації
Ризики попиту (зниження попиту, сезонні коливання, зміна споживчих переваг)	Проведення глибокого аналізу ринку та споживчих тенденцій, розширення асортименту, коригування цінової політики, адаптація до змін у потребах клієнтів
Конкурентні ризики (поява нових конкурентів, зниження ринкової частки)	Вдосконалення диференціації продукції, підвищення рівня обслуговування клієнтів, активні маркетингові заходи, лояльність до постійних клієнтів
Фінансові ризики (непередбачені витрати на збут, зміни в умовах оплати)	Створення гнучкої цінової політики, знижки та бонуси для ключових клієнтів, забезпечення стійкості фінансових потоків через варіативність умов оплати
Операційні ризики (нерентабельні канали збуту, низька ефективність команди продажів)	Аналіз і оптимізація каналів збуту, регулярне навчання співробітників, автоматизація процесів продажів, контроль за виконанням планів
Ризики репутації (негативний імідж у клієнтів, неякісне обслуговування)	Розробка чітких стандартів обслуговування, запровадження системи моніторингу задоволення клієнтів, покращення взаємодії з клієнтами та швидка реакція на скарги

Джерело: складено автором за [20]

Ризики у сфері продажів зазвичай пов'язані з коливаннями попиту, високою конкуренцією, змінами в поведінці споживачів, а також внутрішніми проблемами, такими як недостатня кваліфікація персоналу чи низька ефективність системи управління [20].

Для того, щоб у рамках управління продажами реалізовувати стратегію продажів, необхідно підготувати й ухвалити рішення в ключових сферах діяльності (табл. 1.3). Як бачимо, найважливіша роль управління продажами

полягає не в управлінні продажами, а в управлінні людьми, які здійснюють продажі.

Роль управління продажами стає дедалі поширенішою, оскільки вона важлива як усередині компанії, так і за її межами. Усередині вибудовується організаційна структура, що дає змогу як формального, так і неформального спілкування між відділами продажів та іншими структурними підрозділами, допомагає в створенні дистриб'юторської мережі поза межами компанії, яка включає продавців та/або посередників, які служать засобом для охоплення цільових клієнтів, що, за своєю сутністю, є ключовою функцією маркетингового процесу [21].

Таблиця 1.3

Заходи щодо реалізації стратегії продажів у рамках
процесу управління продажами

Об'єкт впливу	Ключові питання для вирішення та напрями діяльності
Організаційна структура відділу продажів	Як саме слід розподілити відповідальність за реалізацію стратегії, якими є оптимальні методи вирішення поставлених завдань, які повноваження необхідно делегувати працівникам для успішного виконання ними своїх функцій
Співробітники та рівень їхньої кваліфікації	Яким має бути рівень професійної підготовки персоналу для вирішення поставлених завдань, яке навчання мають пройти працівники, яким чином здійснюватиметься контроль навчання та атестація за його підсумками, як має накопичуватися досвід і як буде організовано його перерозподіл між підрозділами підприємства
Система мотивації менеджерів з продажів	Мотивація співробітників цього відділу має бути спрямована на виконання ними планових показників діяльності, конструктивну взаємодію з колегами й утримання персоналу
Інформаційні технології	Необхідно максимально використовувати автоматизацію для виконання операцій, з якими комп'ютер впорається набагато швидше. Сучасне програмне забезпечення прискорює багато етапів роботи з управління продажами і дає змогу підвищити досягнуті результати
Взаємодія відділу продажів з іншими підрозділами підприємства	Для досягнення високих результатів необхідно розробити процедури спільної роботи співробітників кількох відділів у процесі продажу продукції певному клієнту
Технології управління продажами	Здійснення координації з виконання планів і оперативних завдань Забезпечення ефективної взаємодії відділу продажів з іншими підрозділами підприємства

Джерело: складено автором за [21]

А отже, управління продажами розглядаємо як процес розвитку та навчання команди продажів для максимального підвищення ефективності продажів, що включає в себе реалізацію торгових операцій, які просувають бізнес, розробку методів продажів, використання правильного програмного забезпечення та інструментів і вимірювання показників продажів.

Відповідно, управління продажами на практиці позитивно впливає на всіх учасників циклу продажів і що більш зрілим він є, то більше менеджмент адаптує та покращує його з плином часу, то вища ймовірність, що компанія досягне максимальної продуктивності.

Розглядаючи продажі через призму управлінського процесу компанією загалом, до суб'єкта управління належить персонал, що займається безпосередньо реалізацією збутових функцій, а об'єктом управління виступають складові управлінського впливу.

В основі системи принципів управління продажами лежать як загальні, так і приватні тези: загальні підходять для керованих категорій і характеризуються науковим підходом, оптимальним поєднанням централізації та децентралізації в управлінні компанією та вирізняються гнучкістю й ефективністю; приватні розглядаються з погляду специфічних особливостей компанії та її профілю [21].

Таким чином, принципи управління продажами відповідають загальним принципам управління будь-якою організацією з певною специфікою, невідповідність дій принципам безпосередньо впливає на результати бізнесу (табл. 1.4).

Процес не буде порушено, якщо якийсь із них буде проігноровано, проте з часом це може призвести до системних проблем.

Щоб уникнути такого стану, найкраще періодично відстежувати виконання цих принципів на практиці, а не доводити справу до критичної точки.

Таблиця 1.4

Принципи управління продажами та їх характеристика

Принципи	Зміст
Розподіл праці	У продажах існує розподіл відділу збуту за каналами та/або територіями, або за продуктовими категоріями, а в деяких видах бізнесу і за сегментами
Повноваження та відповідальність	Кожен співробітник у процесі продажів несе повну відповідальність за свої рішення. Керівник відділу делегує частину функцій своїм підлеглим, які зі свого боку несуть відповідальність у межах своїх повноважень
Дисципліна	Дозволяє дотримуватися виконання умов договору між компанією і клієнтом, де головним гарантом виступає відділ продажів
Єдність керівництва та спрямованості дій	Кожен співробітник звітує тільки перед своїм безпосереднім начальником і весь відділ продажів об'єднаний єдиними цілями
Винагороди	Зусилля кожного працівника мають бути справедливо оплачені, значна роль відводиться системі мотивації співробітників, яка має бути ясною і простою для розуміння
Централізація	Один керівник не може розв'язати всі питання, частину з них мають вирішувати співробітники в рамках своїх повноважень
Ієрархія	Наявність оптимальних позицій у структурі від нижчих до вищих. Діапазон залежить від складності бізнесу, що складніший бізнес, то більше часу слід приділяти кожному співробітнику
Справедливість	Тільки справедливий підхід, заснований на фактах і цифрах, дає розуміння кожному співробітнику, що його зусилля будуть гідно оцінені незалежно від настрою або уподобань начальника
Стабільність персоналу	Висока плинність персоналу призводить до того, що кошти, витрачені на навчання, введення співробітника на посаду, витрачаються даремно. У цьому випадку клієнти компанії втрачають рівень сервісу, йде постійна зміна контактних осіб, вони втрачають прихильність до бренду і йдуть до конкурентів
Корпоративний дух	Дозволяє кожному співробітнику не відчувати себе на самоті, а відчувати за собою силу всієї компанії, де він працює

Джерело: складено автором за [1; 5; 11; 21]

Управління продажами вважається невід'ємною частиною бізнес-організацій, що не лише робить продукти або послуги доступними для клієнтів, а й дає можливість бізнес-структурам підтримувати конкуренцію в довгостроковій перспективі. на основі наведеного вище можемо вивести низку переваг системи управління продажами (табл. 1.5).

А отже, управління продажами - це процес розвитку відділу продажів, координація комерційних операцій і впровадження технік і методологій продажів, які дають змогу постійно досягати й перевиконувати поставлені цілі

та обсяги продажів, а найважливіша роль управління продажами полягає не в управлінні збутом, а в управлінні людьми, які здійснюють продажі. Оскільки будь-яке підприємство передбачає отримання прибутку, управління продажами має бути невід’ємною його частиною.

Таблиця 1.5

Переваги системи управління продажами

Переваги	Зміст
Реалізує організаційні цілі	Практикується для досягнення стратегічних цілей або вирішення поточних завдань організації, які можуть полягати в підвищенні прибутковості, задоволеності клієнтів, придбанні ринку тощо.
Керує відділом продажів	Діяльність торгового персоналу контролюється й регулюється через управління продажами
Краще планування	Планування - важлива функція управління продажами, включає в себе формулювання цілей, стратегій, програм і бюджету
Максимізація продажів	Допомагає керівництву встановити цілі продажів, які хоча й вищі, ніж попередні цілі, але, можливо, досяжні
Створює міцні відносини	Торговий персонал наголошує на побудові міцних міжособистісних стосунків з покупцями як на їхній основний мотив, оскільки це в кінцевому підсумку сприяє збільшенню продажів і максимізації прибутку
Оптимізує поширення	Забезпечує максимальне використання каналів збуту шляхом виявлення ключових проблемних областей і пошуку вирішення цих проблем
Сприяє прийняттю рішень вищим керівництвом	Складається з порівняння бажаного і фактичного результату і, таким чином, допомагає керівництву вищого рівня або директорам приймати важливі рішення
Підвищує прибутковість	Найважливішим завданням вищого керівництва є максимізація прибутку, яка передається як основна мета управління продажами
Розвиток персоналу	У процесі управління продажами торговий персонал отримує достатнє навчання, можливості для зростання і підтримку для забезпечення їхнього загального розвитку
Розробка продукту	Веде до розроблення нових продуктів або поліпшення наявних

Джерело: складено автором за [22]

Управління продажами сприяє досягненню поставлених цілей підприємства, забезпечує його здатність адаптуватися та розвиватися в рамках темпів змін, характерних для конкретної галузі або бізнес-середовища. Це дозволяє підприємству не тільки підтримувати свою конкурентоспроможність, а й своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, що виникають у процесі його діяльності.

1.2. Сучасні інструменти системи управління продажами в ресторанній індустрії

Ефективне управління продажами в ресторанному бізнесі є ключовим чинником забезпечення стабільного прибутку та конкурентоспроможності закладу. Це комплексний процес, що охоплює розробку стратегії продажів, маркетингові заходи, автоматизацію обліку, контроль якості обслуговування, аналітику ключових показників та управління персоналом (табл. 1.6). Злагоджена взаємодія цих елементів дозволяє оптимізувати операційні процеси, підвищити лояльність гостей, покращити ефективність використання ресурсів і забезпечити стале зростання прибутковості ресторану.

У сфері ресторанного бізнесу ефективне управління продажами є критичним фактором конкурентоспроможності, що вимагає ретельного вибору відповідних інструментів (рис. 1.6).

Таблиця 1.6

Елементи системи управління продажами ресторанного підприємства

Елемент	Основні складові
Стратегія продажів	- визначення цільової аудиторії - формування цінової політики - розробка меню відповідно до попиту
Маркетингова складова	- рекламні кампанії та просування - програми лояльності - робота з відгуками та репутацією
Організація обслуговування гостей	- стандарти сервісу - робота персоналу з клієнтами - швидкість обслуговування
Автоматизація продажів	- POS-системи - CRM для роботи з клієнтською базою - аналітика продажів
Контроль та аналітика	- моніторинг ключових показників (середній чек, завантаженість залу, рентабельність) - управління запасами - прогнозування попиту
Управління персоналом	- мотиваційні програми для офіціантів та касирів - навчання та підвищення кваліфікації - контроль роботи співробітників
Логістика та управління постачаннями	- закупівля продуктів - оптимізація складу - контроль якості сировини

Джерело: складено автором за [23]

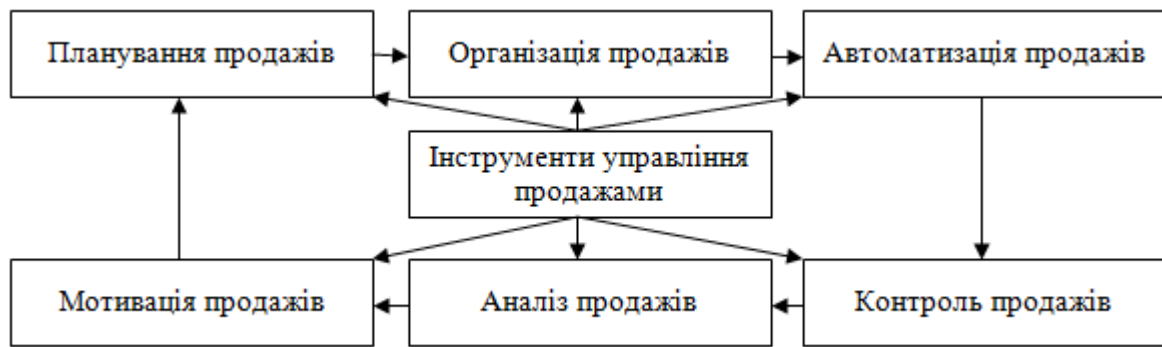


Рис. 1.6. Інструменти системи управління продажами

Джерело: складено автором за [24]

У ресторанній індустрії впровадження хмарних технологій, штучного інтелекту, аналітики даних та автоматизації процесів суттєво трансформувало систему управління продажами. За останні роки зміни охопили всі етапи – від залучення гостей та персоналізованих пропозицій до оптимізації обліку замовлень і управління поставаннями. Використання CRM-систем, чат-ботів, динамічного ціноутворення та автоматизованих платформ дозволяє підвищити ефективність обслуговування, зменшити операційні витрати та адаптувати маркетингові стратегії відповідно до змін споживчих уподобань [25].

Ухвалення споживачами рішень також зазнало значних трансформацій. Сучасний гість перед відвідуванням закладу витрачає значну частину часу на самостійне ознайомлення з інформацією: аналізує меню на вебсайті, переглядає відгуки, вивчає сторінки у соціальних мережах та оцінює кейси інших відвідувачів. Така поведінкова модель зумовлює необхідність зміщення акценту в управлінні продажами – персонал ресторану повинен виконувати не лише сервісну функцію, а й бути консультантом, що надає цінну інформацію про концепцію закладу, особливості страв та індивідуальні рекомендації. Крім того, технологічний розвиток сприяє інтеграції цифрових інструментів, що оптимізують процес взаємодії зі споживачем та підвищують ефективність системи управління продажами [26].

Інструменти управління продажами включають спеціалізоване програмне забезпечення та додатки, що оптимізують процеси взаємодії з клієнтами та підвищують ефективність операцій. До основних категорій належать системи управління взаємовідносинами з гостями (CRM, Customer Relationship Management), аналітичні платформи для оцінки ринкових тенденцій, інструменти автоматизації бронювання та замовлень, програмні рішення для контролю постачань, а також засоби для навчання персоналу та вдосконалення сервісу. Вибір відповідних технологій залежить від специфіки закладу та стратегічних завдань, спрямованих на підвищення рівня обслуговування та максимізацію доходів [27].

Таблиця 1.7

Основні категорії інструментів управління продажами

Категорія	Опис
Готовність до продажів	Інструменти для моніторингу та оцінки готовності закладу до продажу (наприклад, доступність страв, персонал, інвентар)
Управління активами продажів	Системи для контролю ресурсів, таких як посуд, продукти та обладнання, що безпосередньо впливають на якість обслуговування
Залучення до продажу	Платформи для активної взаємодії з клієнтами, програми лояльності та маркетинг
Навчання продажам	Інструменти для навчання та вдосконалення навичок персоналу з продажів
Управління активами	Стратегії та технології для управління запасами та матеріальними активами
Розвідка	Інструменти для збору та аналізу інформації про ринок та конкурентів
Коучинг з продажів	Програми для наставництва та коучингу співробітників у процесі продажу
Створення або налаштування активів	Платформи для створення, налаштування та оптимізації активів, необхідних для продажів
Керовані продажі	Системи для контролю та моніторингу активних продажів у режимі реального часу
Розподіл активів	Платформи для раціонального розподілу ресурсів та активів для покращення продажів
Автоматизація робочих процесів	Інструменти для автоматизації різних процесів, таких як замовлення, управління персоналом та інші операції
Гейміфікація	Використання ігрових елементів для стимулювання співробітників до досягнення кращих результатів у продажах
Аналіз продуктивності	Інструменти для оцінки та аналізу результатів роботи персоналу та продажів
Моніторинг електронної пошти	Інструменти для аналізу взаємодії з клієнтами через електронну пошту, зокрема відкриття листів та кліки

Джерело: складено автором за [28]

Вибір інструментів для управління продажами в сфері громадського харчування може бути спрощений за допомогою чіткої структури вибору, що враховує специфічні потреби закладу. Використання фреймворків для оцінки таких інструментів дозволяє швидко визначити, чи відповідають вони стратегічним цілям підприємства, забезпечуючи ефективну автоматизацію та управління продажами. Сучасні технології охоплюють весь спектр діяльності, від аналізу продажів до автоматизації комунікацій із гостями, і можуть варіюватися від простих рішень для малого бізнесу до складних систем для великих мереж ресторанів. Інструменти для продажів зазвичай поділяються на кілька основних категорій, таких як бачимо в табл. 1.7.

Існує велика кількість технологій, які допомагають значно спростити управління продажами, оптимізувати витрати та підвищити задоволеність клієнтів. Головною метою цих технологій є збереження даних під час роботи зі споживачем, контроль ключових етапів і забезпечення можливості швидкого та всебічного аналізу роботи підрозділу (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Тенденції технологічного забезпечення процесу продажу

Напрямок	Застосування
Інтеграція інформаційних систем компанії-постачальника з системами інформації компанії-споживача	Актуально для B2B-сегмента, забезпечує економію на витратах через двостороннє використання ресурсів, аналіз товарних запасів та споживчих вподобань
Аналіз поведінки покупця в торговому залі за допомогою «меток»	Знижує залежність від якості торгового персоналу, оптимізує штат, залучає молодих покупців (покоління «Y» та «Z»)
Промоботи	Використовуються останніми роками, зростає кількість компаній, що їх застосовують для покращення взаємодії з клієнтами
Максимально швидке взаємодія з клієнтом в онлайн-середовищі	Забезпечує утримання споживачів і стимулює здійснення покупок, підвищує ефективність продажів через Інтернет
Інтеграція з соціальними мережами	Спрощує комунікацію з клієнтами, дозволяє здійснювати прямий продаж через популярні платформи
Автоматизація обробки замовлень та логістики	Знижує кількість помилок, прискорює обробку замовлень, підвищує ефективність логістичних процесів
Використання штучного інтелекту для прогнозування попиту	Точно прогнозує попит на продукцію, оптимізує запаси і ресурсне забезпечення

Джерело: складено автором за [29]

Багато компаній все ще використовують Excel, інші електронні документи чи електронну пошту для управління процесами продажів. Проте ці інструменти не здатні забезпечити необхідний рівень контролю та переваг, які пропонує повноцінна CRM-система. CRM (Customer Relationship Management) є ефективним інструментом для управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволяє здійснювати детальний моніторинг діяльності відділу продажів та забезпечує високий рівень контролю за процесами [30].

Інструмент оцінки для підвищення продажів дозволяє визначити пріоритет окремих можливостей для бізнесу, документувати значущість кожної можливості для кожного постачальника та надавати оцінки постачальникам на основі аналізу можливостей, зваженого за важливістю для бізнесу виробника продукції. Це сприяє ефективнішому вибору постачальників та оптимізації процесу продажів.

З кожним роком спостерігається збільшення кількості інструментів автоматизації продажів у сфері ресторанного бізнесу, зокрема у продажах і маркетингу. Однією з основних причин цього зростання є легкий доступ клієнтів до інформації, що значно зменшує необхідність звертатися до ресторану або постачальника за деталями щодо продукту чи послуги. Це зумовлює необхідність для закладів впроваджувати інструменти автоматизації, що дозволяють не лише полегшити процес обслуговування, але й забезпечити персоналізований підхід до кожного клієнта.

Впровадження в систему управління продажами CRM-системи дає можливість проводити оцінку ефективності функцій інструментів підтримки продажів (табл. 1.9).

Використання інструментів автоматизації в продажах допомагає ефективно будувати стосунки з клієнтами. Однак надмірна автоматизація може негативно вплинути на взаємодію, тому важливо вибирати інструменти, що підтримують баланс між автоматизацією та людським фактором, забезпечуючи лояльність споживачів [32].

Таблиця 1.9

Найефективніші постачальники інструментів для продажів
ресторанних послуг в Україні

Продукт	Опис
CRM.ua (Україна)	CRM-система для ресторанного бізнесу, що допомагає автоматизувати управління взаємовідносинами з клієнтами, відстежувати замовлення, покращувати обслуговування і лояльність гостей
SalesForce (Україна)	Потужна CRM-платформа, яка дозволяє ресторанам автоматизувати продажі, маркетинг та обслуговування клієнтів, інтегруючи їх з різними сервісами для підвищення ефективності бізнес-процесів
Zakaz.ua (Україна)	Онлайн-система для автоматизації процесів замовлення продуктів у ресторанах, що включає інтеграцію з постачальниками та допомагає моніторити запаси, знижуючи витрати і підвищуючи ефективність постачань
HubSpot (США)	Інструмент для управління взаємовідносинами з клієнтами, який надає можливості для автоматизації маркетингу та продажів, включаючи аналітику поведінки клієнтів, що дозволяє ресторанному бізнесу покращити залучення клієнтів
Pipedrive (Естонія)	Платформа для управління продажами, яка забезпечує ефективний контроль за етапами угод, інтеграцію з іншими системами і можливості для автоматизації бізнес-процесів у ресторанах, оптимізуючи взаємодію з клієнтами
Zoho CRM (Індія)	Програмне забезпечення для автоматизації продажів та маркетингу в ресторанах, що включає аналітику, налаштування автоматизованих кампаній і інтеграцію з різними онлайн-платформами для ефективного управління бізнесом

Джерело: складено автором за [31]

Суть продажів полягає в отриманні потрібних даних у потрібний час, і CRM-системи значно покращують цю можливість, надавши організований канал продажів для будь-якого бізнесу, окрім того, будь-яка інформація, що входить до бізнес-циклу та виходить з нього, легко фіксується в додатку CRM, тож не буде пропущено жодної ключової інформації під час роботи з клієнтами.

Цифровізація продажів в ресторанному бізнесі - це перехід до використання сучасних технологій, які автоматизують процеси замовлень, обробки даних та взаємодії з клієнтами. Це означає інтеграцію цифрових інструментів для покращення обслуговування, підвищення ефективності роботи персоналу та швидкості обробки замовлень. Зміни в процесах продажу ресторану дозволяють клієнтам здійснювати замовлення онлайн, а також здійснювати оплату через різноманітні платіжні системи, що зручні для сучасних споживачів. Заклади не лише підвищують свою

конкурентоспроможність, а й адаптуються до нових вимог цифрової економіки [33].

Дослідження показують, що близько 61% споживачів проводять онлайн-дослідження перед тим, як відвідати ресторан (зробити замовлення), що робить критично важливим для закладів бути доступними в цифровому просторі. Коли бізнес переходить на цифрові платформи, він отримує можливість ефективно взаємодіяти з клієнтами, відслідковувати їх переваги та прогнози на основі їхніх замовлень. Використання таких інструментів у ресторанній сфері допомагає покращити сервіс, оптимізувати маркетингові стратегії та підвищити рентабельність інвестицій.

Таким чином, можна засвідчити, що перетворення бізнес-процесів з урахуванням можливостей сучасних програмних продуктів є одним із перевірених методів поліпшення всіх аспектів діяльності організації громадського харчування та підвищення рівня продажів, а отже, і конкурентоспроможності.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління продажами в ресторанному бізнесі

Для оцінки ефективності продажів у ресторанному бізнесі необхідно відстежувати широкий спектр показників. У практиці закладів основна увага зазвичай зосереджується на базових метриках, таких як обсяг виручки та кількість реалізованих страв, тоді як більш значущі фактори часто залишаються поза увагою. Відсутність системного аналізу комплексних показників, зокрема середнього чека, коефіцієнта заповнюваності зали та рівня повторних відвідувань, може спричинити зниження річного обороту та погіршення фінансової стійкості підприємства.

Існують такі ключові показники ефективності (KPI, Key Performance Indicators) продажів залежно від моделі ресторанного обслуговування (рис. 1.7):

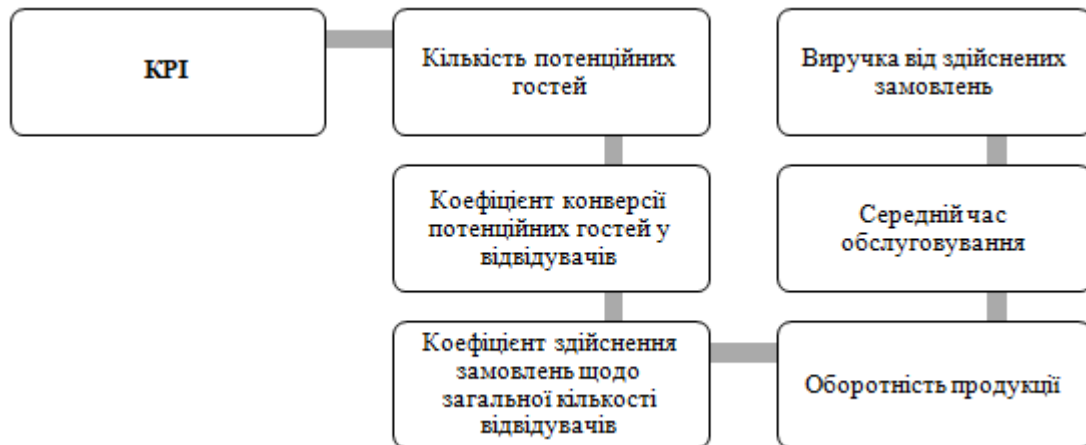


Рис. 1.7. Ключові KPI в ресторанному бізнесі

Джерело: складено автором за [34]

Розглянемо ці показники більш детально.

Кількість потенційних гостей. До цієї категорії належать особи, які можуть відвідати заклад, зокрема ті, хто вже зацікавлений у його продукції та послугах, а також ті, хто ще не усвідомив відповідної потреби. Оцінивши відсоток гостей, які можуть стати постійними клієнтами, і встановивши необхідний рівень завантаженості ресторану, можна визначити обсяг потенційної аудиторії, з якою необхідно працювати.

Коефіцієнт конверсії потенційних гостей у відвідувачів. Оцінка цього показника є важливою для визначення фактичного рівня попиту. Низьке значення коефіцієнта може свідчити про недостатню привабливість маркетингової активності, помилки у формуванні пропозиції або вплив зовнішніх факторів, таких як локація чи конкуренція.

Коефіцієнт здійснення замовлень щодо загальної кількості відвідувачів. Визначається співвідношенням кількості відвідувачів, які зробили замовлення, до загальної кількості гостей закладу.

Високе значення цього показника свідчить про ефективність роботи персоналу, актуальність меню та відповідність рівня цін очікуванням відвідувачів.

Виручка від здійснених замовлень. Контроль цього показника дає змогу оцінити відповідність доходу прогнозованим значенням. Якщо виручка значно

перевищує заплановані показники, це може свідчити про наявність додаткових можливостей для підвищення рентабельності. У разі відставання необхідно переглядати стратегію залучення гостей або працювати над підвищенням середнього чека.

Середній час обслуговування. Відображає ефективність внутрішніх процесів, що впливають на швидкість приймання та виконання замовлень. Надмірно довгий час може знижувати рівень задоволеності гостей та стримувати зростання відвідуваності, тоді як оптимізація цього показника сприяє підвищенню оборотності посадкових місць.

Оборотність продукції. Дає змогу оцінити рівень управління товарними запасами та ефективність використання сировини. Підвищення цього показника можливе завдяки оптимізації закупівель, зменшенню втрат і покращенню процесів прогнозування попиту [35].

Також, під час оцінки ефективності роботи ресторану важливо згрупувати всі витрати за каналами збуту та зібрати детальну інформацію про продажі. Це необхідно для створення облікової системи, яка дозволить провести аналіз співвідношення собівартості продукції та обсягу її реалізації. Витрати за каналами збуту можна поділити на наступні категорії (табл. 1.10):

Таблиця 1.10

Категорії витрат за каналами збуту в ресторанному бізнесі

Категорія витрат	Опис
Прямі витрати	Витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом або наданням послуг: заробітна плата персоналу, страхові внески, закупівля або виробництво сировини та товарів, витрати на приготування страв чи напоїв тощо
Додаткові витрати	Витрати, необхідні для функціонування ресторану: транспортні витрати, телефонний зв'язок, Інтернет, утримання приміщень, комунальні послуги, маркетингові витрати на рекламу та просування тощо
Специфічні витрати	витрати, пов'язані з конкретними умовами чи стратегіями підприємства, такі як премії за досягнення певних обсягів продажу, обігові кошти для закупівлі товарів (що сприяють процесу реалізації), витрати на спеціалізоване обладнання, а також витрати на навчання та мотивацію персоналу

Джерело: складено автором за [36]

Зазначимо, що на показники ефективності впливають показники рентабельності, які поділяються на 3 групи [37]:

1) валова рентабельність - різниця між виручкою від реалізації та собівартістю продукції, що дозволяє здійснити облік прибутковості та збитковості.

2) маржинальна рентабельність - різниця між виручкою від реалізації та змінними витратами з урахуванням маржинального доходу, який визначається на рівні виручки за кожним каналом збуту.

3) загальна рентабельність - чистий прибуток, що характеризує ефективність діяльності підприємства в цілому.

Наведемо основні показники ефективності продажів у ресторанній індустрії (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Показники ефективності системи управління продажами ресторану

Напрямок	Показники ефективності діяльності
Основна тенденція	- реалізація основних функцій ресторану, зокрема, надання якісних послуг, приготування та подача страв, забезпечення комфортного середовища для клієнтів; - наявність усіх необхідних ресурсів (сировина, обладнання, технології) для забезпечення високої якості обслуговування; - кількість успішно завершених угод та позитивних відгуків від споживачів; - ставлення споживачів до якості страв і рівня обслуговування
Економічна сторона	- грамотне планування фінансових потоків і витрат ресторану; - відсутність непередбачених витрат, забезпечення стабільного грошового обігу; - чітке розподілення фінансів на закупівлю продуктів, оплату праці, утримання інфраструктури та маркетингову активність; - доходи від реалізації страв, напоїв та додаткових послуг ресторану
Кадри	- визначення оптимальної чисельності та структури персоналу, враховуючи потреби закладу (кухарі, офіціанти, менеджери, технічний персонал); - встановлення рівня заробітної плати на основі кількості працівників і їхніх кваліфікацій; - інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу через навчання та тренінги; - забезпечення високого рівня професіоналізму для досягнення високої якості обслуговування клієнтів

Джерело: складено автором за [37]

Для аналізу ефективності продажів і зростання економіки продажів в ресторанному закладі необхідно оцінити такі чинники [38]:

- 1) оцінка ефективності роботи менеджера з продажу;
- 2) кількість співробітників у відділі продажів;
- 3) орієнтованість на цільову аудиторію;
- 4) кількість клієнтів;
- 5) кількість постійних, потенційних і втрачених клієнтів;
- 6) цільове використання коштів ресторану;
- 7) цільовий розподіл усіх ресурсів ресторану;
- 8) загальні економічні показники;
- 9) ступінь найвищого доходу;
- 10) причини відмови потенційних клієнтів;
- 11) рівень комунікації між менеджером і клієнтом.

Важливу роль відіграють й інші чинники, що впливають на працездатність співробітників [39]:

- 1) висока мотивація і прагнення персоналу до праці;
- 2) розвиток та інноваційність підприємства;
- 3) плідність праці;
- 4) комфортні умови праці для співробітників;
- 5) організаційна внутрішня система;
- 6) індивідуальні мотиви.

Конверсія продажів у ресторані – це маркетинговий індикатор, який відображає етапи процесу відвідування закладу клієнтами до здійснення замовлення. Процес конверсії включає кілька ключових показників: кількість відвідувачів ресторану або його онлайн-ресурсів, рівень прямого попиту від гостей і кількість фактичних замовлень. Основним фактором, що визначає конверсію, є ефективність взаємодії між персоналом закладу та клієнтами [40].

У визначенні підготовленості співробітників ресторанного бізнесу виокремлюють три основні рівні [41]:

1) низький рівень - працівники ресторану не проявляють належної мотивації до виконання своїх обов'язків. Обслуговування клієнтів здійснюється без належного професіоналізму, з мінімальним залученням до процесу

продажу, що призводить до зниження рівня задоволення гостей, що негативно впливає на репутацію ресторану і його фінансові результати;

2) середній рівень – співробітники ресторану намагаються задовольнити потреби клієнтів, проте їхні методи можуть включати певний тиск або орієнтацію на досягнення короткострокових результатів. Це часто веде до того, що клієнт не отримує належного задоволення від сервісу, і ймовірність його повторного відвідування знижується;

3) високий рівень – працівники, котрі мають високий рівень професіоналізму, демонструють ефективну комунікацію з гостями, створюючи атмосферу довіри та комфорту, володіють глибокими знаннями щодо продуктів та послуг ресторану, що дозволяє забезпечити високий рівень задоволення гостей. Це, в свою чергу, сприяє збільшенню ймовірності повторних візитів і лояльності клієнтів.

Такі рівні підготовленості є невід’ємною частиною системи управління продажами ресторану, до якої залучені не лише офіціанти, а й кухарі, бармени, менеджери та адміністрація, які разом працюють над забезпеченням високої якості обслуговування. Підвищення ефективності усіх елементів системи дозволяє сприяти зростанню обсягів продажів, збільшенню прибутку та підвищенню статусу ресторану.

Таким чином, управління продажами в ресторанній індустрії є складовою частиною загальної стратегії бізнесу, що включає набір заходів для оптимізації процесів продажу та взаємодії з клієнтами. Основними завданнями є підбір та навчання персоналу, мотивація співробітників, планування роботи та контроль виконання поставлених завдань. Система управління продажами в закладі громадського харчування також охоплює аналіз та оптимізацію каналів збуту, що забезпечує ефективний розподіл товарів і послуг серед споживачів. Це сприяє підвищенню рентабельності та забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів.

Висновок до розділу 1

Управління продажами є комплексною системою, що поєднує організаційні, маркетингові та аналітичні інструменти з метою забезпечення ефективного збуту продукції, досягнення бізнес-цілей і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Його багатовимірною природою вимагає інтеграції людських ресурсів, технологічних рішень та стратегічного планування. Успішне управління передбачає не лише координацію діяльності відділу продажів, але й постійний моніторинг ринкової ситуації, гнучкість у прийнятті рішень та орієнтацію на довгострокову взаємодію із клієнтами.

Ключовими складовими ефективної стратегії управління продажами є чітко сформульований план продажів, збалансований підхід до встановлення цілей, комплексна маркетингова стратегія та стратегія розвитку підприємства. Орієнтація лише на кількісні показники більше не є ефективною - сучасна практика акцентує увагу на якості обслуговування, лояльності споживачів і адаптації до змін ринкового середовища.

Сучасні інструменти управління продажами в ресторанній індустрії є комплексом технологій і методів, що дозволяють підвищити ефективність роботи закладу, оптимізувати обслуговування клієнтів та максимізувати прибуток. Вони охоплюють стратегію продажів, маркетинг, автоматизацію процесів, аналітику, управління персоналом і логістику. Впровадження хмарних технологій, штучного інтелекту та CRM-систем значно трансформувало традиційний підхід до продажів, забезпечуючи персоналізовану взаємодію з гостями, швидке реагування на зміни попиту та підвищення якості обслуговування.

Застосування сучасних цифрових інструментів дає змогу не лише автоматизувати замовлення, бронювання і контроль запасів, але й глибше аналізувати ринкові тенденції та поведінку споживачів, що особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції. Водночас, ефективне управління продажами потребує збереження балансу між автоматизацією і людським фактором, щоб

підтримувати лояльність клієнтів і забезпечувати високий рівень сервісу. Тож інструменти сучасного продажного менеджменту в ресторанах стають незамінними для стабільного розвитку бізнесу.

Оцінка ефективності системи управління продажами в ресторанному бізнесі базується на комплексному аналізі ключових показників, таких як обсяг виручки, середній чек, коефіцієнти конверсії та оборотність продукції. Врахування цих метрик у поєднанні з аналізом структури витрат за каналами збуту дозволяє забезпечити системний підхід до оптимізації продажів і підвищення рентабельності закладу. Особливу увагу слід приділяти також рівню підготовленості персоналу, що безпосередньо впливає на якість обслуговування та лояльність клієнтів.

Таким чином, ефективне управління продажами в ресторанній індустрії передбачає інтеграцію фінансових, кадрових і маркетингових аспектів, що забезпечує оптимізацію внутрішніх процесів і взаємодії з клієнтами. Впровадження комплексної системи контролю і стимулювання персоналу сприяє зростанню обсягів реалізації, підвищенню прибутковості та формуванню стабільної конкурентної переваги на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ «ПАНСЬКА САДИБА»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Панська садиба»

Ресторан «Панська садиба» знаходиться за адресою: Шумська 5, с. Байківці, Тернопільська область, 47711 Телефон: 098 771 7977.

Режим роботи: щодня, 11:00-22:00.

Реквізити: ФОП Стремецька Тетяна Миколаївна.

ЄДРПОУ: 3217311789.

Основний вид діяльності: діяльність ресторанів та послуги з доставки продуктів харчування.

Дата реєстрації: 02.06.2020.

Податковий режим: Спрощена система оподаткування (ССО).

Середньооблікова чисельність працівників: 25.

Основний вид діяльності: 56.10 - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Основний бізнес ФОП Стремецька Т.М. - ресторан «Панська садиба».

На основі даних фінансової звітності підприємства проаналізуємо діяльність підприємства за 2021-2023 рр.

Горизонтальний аналіз балансу підприємства подано в табл. 2.1. З розрахунків табл. 2.1 видно, що у 2022 р. порівняно з 2021 р. валюта балансу збільшилася на 3 181 тис. грн (58,06%), а у 2023 р. порівняно з 2022 р. валюта балансу скоротилася на 2 484 тис. грн (28,68%). В активі в аналізованому періоді збільшувалася вартість оборотних активів (переважно за рахунок дебіторської заборгованості), а також знижувалися залишки за необоротними активами (переважно за рахунок основних засобів). У пасиві найбільших змін зазнали зобов'язання (довгострокові та короткострокові).

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз балансу ресторану «Панська садиба»

Показники	Відхилення			
	Абсол., тис. грн		Відн., %	
	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
АКТИВ				
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
Основні засоби	-183	-284	-10,83	-18,86
Фінансові вкладення	-2	-19	-6,45	-65,52
Разом за розділом I	-185	-303	-10,76	-19,74
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ				
Запаси	290	-56	16,63	-2,75
Дебіторська заборгованість	3 020	-2 120	170,05	-44,20
Грошові кошти та грошові еквіваленти	56	-5	23,43	-1,69
Разом за розділом II	3 366	-2 181	89,55	-30,61
БАЛАНС	3 181	-2 484	58,06	-28,68
ПАСИВ				
III. КАПІТАЛ І РЕЗЕРВИ				
Статутний капітал	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	-450	527	-8,61	11,03
Разом за розділом III	-450	527	-8,59	11,01
IV. ДОВГОСТРОКОВІ				
Позикові кошти	1 200	-1 130	-	-94,17
Разом за розділом IV	1 200	-1 130	-	-94,17
V. КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Позикові кошти	1 625	-1 625	-	-
Кредиторська заборгованість	806	-256	334,44	-24,45
Разом за розділом V	2 431	-1 881	1 008,71	-70,40
БАЛАНС	3 181	-2 484	58,06	-28,68

Джерело: складено автором

Вертикальний аналіз балансу проведемо в табл. 2.2. За результатами розрахунків даних таблиці бачимо, що в структурі активів найбільшу питому вагу займають такі статті, як запаси та дебіторська заборгованість. У 2022 р. порівняно з 2021 р. частка необоротних активів скоротилася на 13,67%, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. частка необоротних активів, навпаки, збільшилася на 2,22%. У структурі пасивів протягом усього періоду найбільшу питому вагу займають власні кошти, при цьому у 2022 р. порівняно з 2021 р. їхня частка скоротилася на 40,31%, водночас збільшившись за підсумками 2023 р. з 55,29% до 86,06% (на 30,77%).

Аналіз розрахунків ступеню ліквідності балансу підприємства табл. 2.3 показує, що у 2021 і 2023 рр. баланс підприємства є абсолютно ліквідним, а у 2022 р. не виконується тільки перша нерівність (у підприємства не вистачало найбільш ліквідних активів для одночасного погашення всіх найтерміновіших зобов'язань).

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз балансу ресторану «Панська садиба»

Показники	Питома вага, %			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
АКТИВ					
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ					
Основні засоби	30,83	17,39	19,79	-13,44	2,40
Фінансові вкладення	0,57	0,33	0,16	-0,23	-0,17
Разом за розділом I	31,39	17,73	19,95	-13,67	2,22
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ					
Запаси	31,83	23,49	32,03	-8,34	8,54
Дебіторська заборгованість	32,41	55,38	43,33	22,97	-12,05
Грошові кошти та грошові еквіваленти	4,36	3,41	4,70	-0,96	1,29
Разом за розділом II	68,61	82,27	80,05	13,67	-2,22
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	-	-
ПАСИВ					
III. КАПІТАЛ І РЕЗЕРВИ					
Статутний капітал	0,18	0,12	0,16	-0,07	0,05
Нерозподілений прибуток	95,42	55,17	85,90	-40,25	30,72
Разом за розділом III	95,60	55,29	86,06	-40,31	30,77
IV. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Позикові кошти	-	13,86	1,13	13,86	-12,72
Разом за розділом IV	-	13,86	1,13	13,86	-12,72
V. КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Позикові кошти	-	18,76	-	18,76	-18,76
Кредиторська заборгованість	4,40	12,09	12,81	7,69	0,72
Разом за розділом V	4,40	30,85	12,81	26,46	-18,05
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	-	-

Джерело: складено автором

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності балансу підприємства

Показники	Період, тис. грн			Відхилення, тис. грн	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Найбільш ліквідні активи (A1)	239	295	290	56	-5
Швидко реалізовані активи (A2)	1 776	4 796	2 676	3 020	-2 120
Повільно реалізовані активи (A3)	1 744	2 034	1 978	290	-56
Важко реалізовані активи (A4)	1 720	1 535	1 232	-185	-303
Баланс	5 479	8 660	6 176	3 181	-2 484
Найбільш термінові зобов'язання (П1)	-	1 625	-	1 625	-1 625
Короткострокові зобов'язання (П2)	241	1 047	791	806	-256
Довгострокові зобов'язання (П3)	-	1 200	70	1 200	-1 130
Власні пасиви (П4)	5 238	4 788	5 315	-450	527
Баланс	5 479	8 660	6 176	3 181	-2 484
Платіжна нестача / надлишок за нерівністю 1 (A1 - П1)	239	-1 330	290	-1 569	1 620
Платіжна нестача / надлишок за нерівністю 2 (A2 - П2)	1 535	3 749	1 885	2 214	-1 864
Платіжна нестача / надлишок за нерівністю 3 (A3 - П3)	1 744	834	1 908	-910	1 074
Платіжна нестача / надлишок за нерівністю 4 (A4 - П4)	3 518	3 253	4 083	-265	830

Джерело: складено автором

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності ресторану «Панська садиба»

Показники	Значення (коэф.)			Відхилення			
				Абсол.		Відн., %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт поточної ліквідності (Поточні активи / Поточні зобов'язання)	15,60	2,67	6,25	-12,93	3,58	-82,90	134,40
Коефіцієнт швидкої ліквідності ((Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання)	8,36	1,91	3,75	-6,46	1,84	-77,21	96,80
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Грошові кошти / Поточні зобов'язання)	0,99	0,11	0,37	-0,88	0,26	-88,87	232,07

Джерело: складено автором

Як бачимо з даних аналізу показників ліквідності в табл. 2.4., в періоді, що розглядається, всі показники цієї групи відповідають установленим нормативам, а за підсумками 2021 і 2023 рр. набагато перевищують нормативні значення.

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

Показники	Значення (коэф.)			Відхилення			
				Абсол.		Відн., %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт автономії (Власний капітал / Активи)	0,96	0,55	0,86	-0,40	0,31	-42,17	55,65
Коефіцієнт фінансової залежності (Зобов'язання / Активи)	0,04	0,45	0,14	0,40	-0,31	916,49	-68,82
Коефіцієнт забезпеченості оборотного капіталу власними джерелами фінансування ((Власний капітал - Необоротні активи) / (Власний капітал - оборотні активи) / Оборотні активи)	0,94	0,46	0,83	-0,48	0,37	-51,22	80,88

Джерело: складено автором

Аналіз розрахунків фінансової стійкості підприємства з табл. 2.5. свідчить про те, що протягом усього періоду в підприємства високий рівень фінансової стійкості, а його оборотні активи (за винятком 2023 р.) практично повністю сформовані за рахунок власного оборотного капіталу.

Таблиця 2.6

Аналіз рентабельності підприємства

Показники	Значення (коеф.)			Відхилення			
				Абсол.		Відн., %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Рентабельність активів (Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів x 100%)	22,93	7,75	4,88	-15,18	-2,87	-66,21	-37,06
Рентабельність власного капіталу (Чистий прибуток / Середньорічна вартість власних коштів x 100%)	37,58	10,93	7,16	-26,66	-3,77	-70,93	-34,46
Фондорентабельність (Чистий прибуток / Середньорічна вартість основних засобів x 100%)	77,76	34,29	26,52	-43,47	-7,77	-55,91	-22,65
Рентабельність продажів (Чистий прибуток / Виручка x 100%)	17,74	7,17	4,59	-10,57	-2,59	-59,56	-36,05
Рентабельність реалізації (Прибуток від продажів / Собівартість x 100%)	30,52	17,70	21,56	-12,82	3,86	-42,00	21,79

Джерело: складено автором

З аналізу рентабельності підприємства, розрахунки якої подані в табл. 2.6 видно, що в періоді 2021-2023 рр. у підприємства високі показники рентабельності (діяльності, використання активів та їхніх джерел). При цьому за рахунок зниження до кінця аналізованого періоду чистого прибутку при зростанні валюти балансу, виручки та собівартості продажів відбулося зниження значень (особливо у 2022 р.) показників цієї групи.

Щодо аналізу розрахунків показників ділової активності (табл. 2.7), то можемо засвідчити, що в аналізованому періоді відбулося збільшення тривалості виробничого циклу (з 47,01 до 65,54 днів) - це пов'язано зі зростанням терміну обороту дебіторської заборгованості та зниженням середнього терміну обороту запасів. При цьому відбулося скорочення тривалості фінансового циклу, що стало наслідком збільшення тривалості обороту кредиторської заборгованості.

Аналізуючи розрахунки фінансових результатів діяльності підприємства, наведених у табл. 2.8. видно, що в періоді, який ми розглядаємо, відбувалося стабільне зниження чистого прибутку (найбільше - за підсумками 2022 року),

що пов'язано з впливом таких чинників, як: нестабільна динаміка виручки, зростання собівартості, збільшення і значний розмір інших витрат.

Таблиця 2.7

Аналіз ділової активності підприємства

Показники	Значення, %			Відхилення			
				Абсол.		Відн., %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт обороту запасів, разів (Виручка / Середньорічна вартість запасів)	13,25	16,17	15,72	2,92	-0,44	22,01	-2,75
Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості, разів (Виручка / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості)	18,14	9,29	8,44	-8,85	-0,85	-48,78	-9,16
Коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості, разів (Виручка / Середньорічна вартість кредиторської заборгованості)	11,96	11,85	8,58	-0,11	-3,28	-0,89	-27,63
Середній строк обороту запасів, дні (360 / Кількість оборотів запасів)	27,17	22,27	22,90	-4,90	0,63	-18,04	2,82
Середній строк обороту дебіторської заборгованості, дні (360 / Кількість оборотів дебіторської заборгованості)	19,84	38,74	42,64	18,90	3,91	95,24	10,09
Середній строк обороту кредиторської заборгованості, дні (360 / Кількість оборотів кредиторської заборгованості)	30,10	30,37	41,96	0,27	11,59	0,90	38,17
Виробничий цикл, дні (Термін обороту запасів + Термін обороту дебіторської заборгованості)	47,01	61,01	65,54	14,00	4,54	29,77	7,43
Фінансовий цикл, дні (Виробничий цикл - Термін обороту кредиторської заборгованості)	16,91	30,64	23,58	13,72	-7,06	81,15	-23,03

Джерело: складено автором

Таблиця 2.8

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Відхилення				Питома вага, %			Відхилення, %	
	Абсол., тис. грн		Відн., %						
	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022	2021	2022	2023	2022/2 021	2023/2 022
Виручка	-1 687	1 001	-5,24	3,28	100,00	100,00	100,00	-	-
Собівартість продажів	1 256	139	5,09	0,54	76,61	84,96	82,70	8,35	-2,26
Валовий прибуток	-2 943	862	-39,05	18,77	23,39	15,04	17,30	-8,35	2,26
Прибуток від продажів	-2 943	862	-39,05	18,77	23,39	15,04	17,30	-8,35	2,26
Відсотки до сплати	-	4	-	-	-	-	0,01	-	0,01
Інші доходи	-	380	-	-	-	-	1,20	-	1,20
Інші витрати	583	1 982	32,05	82,51	5,64	7,87	13,90	2,22	6,03
Прибуток до оподаткування	-3 526	-744	-61,68	-33,96	17,74	7,17	4,59	-10,57	-2,59
Поточний податок на прибуток	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток	-3 526	-744	-61,68	-33,96	17,74	7,17	4,59	-10,57	-2,59

Джерело: складено автором

Таким чином, результати розгляду діяльності підприємства за період 2021-2023 рр. показали, що:

- 1) відбувалося збільшення валюти балансу підприємства;
- 2) у підприємства високі показники ліквідності та фінансової стійкості;
- 3) у підприємства високі показники рентабельності;
- 4) весь період, що розглядається, підприємство отримувало прибуток.

2.2. Аналіз збуту підприємства

Автоматизація на підприємстві, що розглядається, облікової роботи дає змогу проаналізувати збут. Так, крім даних програми «1С: Підприємство управління» (версія 8.3), керівництвом підприємства збираються й інші дані про відвідувачів. Усе це дає змогу провести аналіз збуту з різних позицій.

Аналіз виручки почнемо з розподілу покупців за їхнім статусом (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз виручки ресторану «Панська садиба» за категорією покупців

Показники	Сума виручки, тис. грн			Питома вага, %				
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	Відхилення, %	
							2022/2021	2023/2022
Юридичні особи	524	608	664	16,26	19,94	21,07	3,68	1,13
Фізичні особи	2 698	2 444	2 489	83,74	80,06	78,93	-3,68	-1,13
Разом виручка	3 222	3 053	3 153	100,00	100,00	100,00	-	-

Джерело: складено автором

З розрахунків табл. 2.9 видно, що найбільшу частку покупців становлять фізичні особи (83,74% і 79,93 % на початок і кінець періоду) – рис. 2.1. При цьому частка юридичних осіб до кінця періоду збільшилася (з 16,26% до 21,07%), що пов'язано зі зростанням кількості та вартості проведених корпоративних заходів.

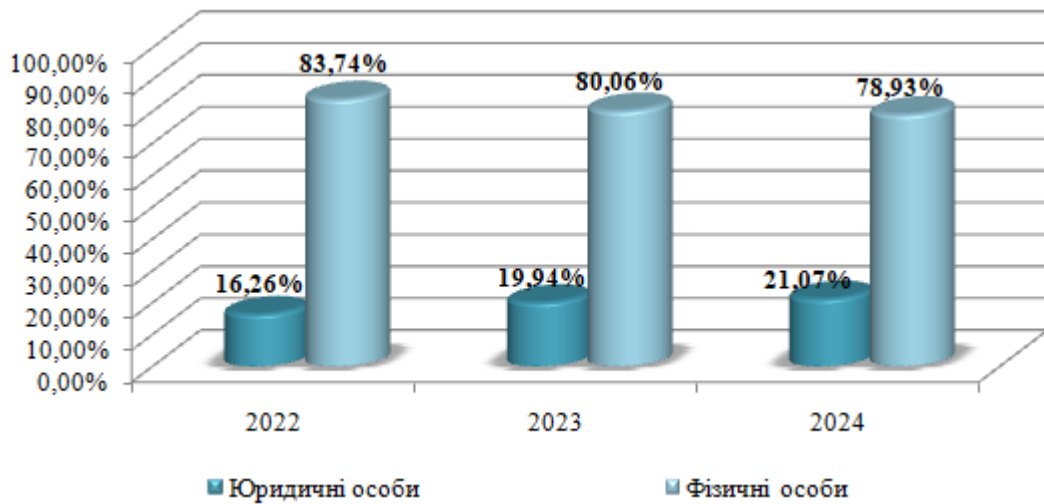


Рис. 2.1. Структура виручки підприємства за категорією покупців
Джерело: складено автором

Аналіз виручки ресторану «Панська садиба» за видами діяльності наведено в табл. 2.10 та на рис. 2.2. З розрахунків видно, що найбільшу виручку підприємству приносить приготування страв, що подаються безпосередньо в ресторані (82,10% і 69,77% на початок і кінець періоду). Однак до кінця періоду збільшується частка страв, що доставляється замовникам у потрібне місце (з 11,63% до 23,00%), і, відповідно, зростає частка послуг із доставки таких замовлень (з 1,85% до 2,33%). Частка наданих послуг з обслуговування в ресторані збільшилася незначно (з 4,42% до 4,90%) за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.10

Аналіз виручки ресторану «Панська садиба» за видами діяльності

Показники	Сума виручки, тис. грн			Питома вага, %				
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	Відхилення, %	
							2022/ 2021	2023/ 2022
Приготування страв у тому числі:	3020	2833	2926	93,73	92,78	92,77	-0,95	-0,01
для ресторану	2645	2290	2200	82,10	74,99	69,77	-7,11	-5,22
для доставки замовникам	374	542	725	11,63	17,79	23,00	6,16	5,21
Надання ресторанних послуг	143	155	154	4,42	5,03	4,90	0,61	-0,14
Доставка замовленої їжі	59	66	73	1,85	2,19	2,33	0,34	0,14
Разом виручка	3222	3053	3153	100,00	100,00	100,00	-	-

Джерело: складено автором



Рис. 2.2. Структура виручки підприємства за видами діяльності

Джерело: складено автором

Загалом, порівняно з початком періоду відбулося зниження її суми (з 3 222 до 3 153 тис. грн). Найбільше її зниження зафіксовано за підсумками 2022 р., і пов'язано воно не тільки з гострою конкуренцією, а й із загальною політичною, воєнною та економічною обстановкою в країні (через зниження рівня реальних доходів люди стали менше відвідувати ресторани, скоротили суму середнього чека; також знизилася вартість корпоративних заходів). Ці фактори вплинули, зокрема, на зростання частки продукції, що доставляється покупцям, а також частки послуг із доставки.

Аналіз виручки підприємства за видами страв представлено в табл. 2.11 (рис. 2.3). З наведених за період 2021-2023 рр. даних видно, що найбільші питомі ваги в структурі виручки тільки за реалізовані страви становлять такі категорії, як:

- 1) другі страви – 45,52% і 44,56% на початок і кінець періоду;
- 2) закуски і салати – 13,06% і 18,66% на початок і кінець періоду;
- 3) напої алкогольні (10,76% і 12,47% на початок і кінець періоду).

Необхідно зазначити, що за умови нестабільної динаміки виручки ці категорії страв показують або стабільну частку, або її зростання.

Таблиця 2.11

Аналіз виручки ресторану «Панська садиба» за видами страв

Показники	Сума виручки, тис. грн			Питома вага, %				
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	Відхилення, %	
							2022/ 2021	2023/ 2022
Перші страви	256	129	126	8,49	4,56	4,32	-3,93	-0,24
Другі страви	1 375	1 262	1 303	45,52	44,56	44,56	-0,96	0,00
Закуси та салати	394	477	546	13,06	16,86	18,66	3,80	1,80
Напої безалкогольні	94	99	100	3,14	3,50	3,42	0,37	-0,08
Напої алкогольні	324	338	365	10,76	11,94	12,47	1,19	0,53
Випічка	268	310	290	8,78	10,87	9,83	2,09	-1,04
Кондитерські вироби	309	218	196	10,25	7,70	6,72	-2,56	-0,98
Разом виручка	3 020	2 833	2 926	100,00	100,00	100,00	-	-

Джерело: складено автором

Водночас негативну динаміку за звітний період 2021-2023 рр. показали такі категорії страв, що продаються:

- 1) кондитерські вироби – 10,25% та 6,72% на початок і кінець періоду;
- 2) перші страви – 8,49% та 4,32% на початок і кінець періоду.

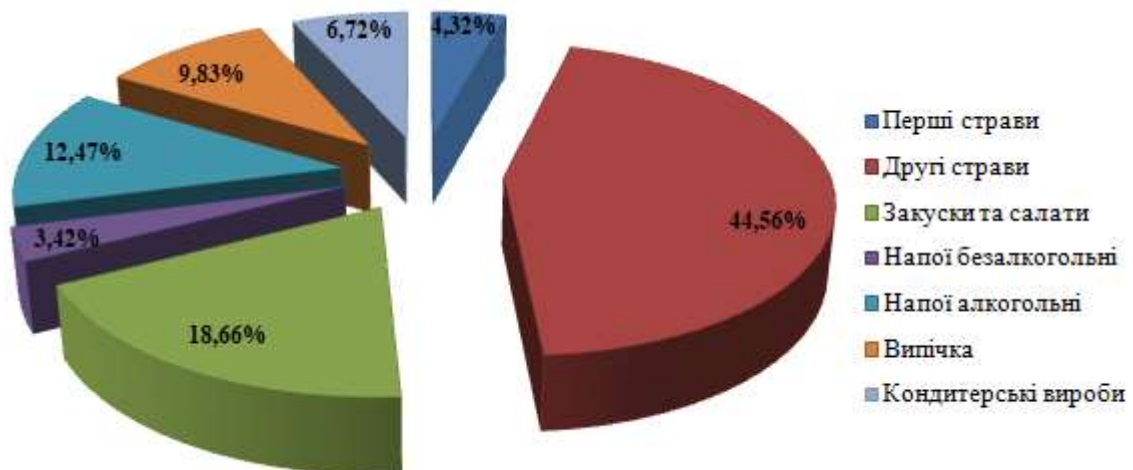


Рис. 2.3. Структура виручки ресторану «Панська садиба» в 2023 р.

за видами проданих страв

Джерело: складено автором

Необхідно зазначити, що зниження часток за зазначеними позиціями не завжди пов'язане лише зі зміною споживчих уподобань, але може свідчити

також про те, що офіціанти й особи, відповідальні за замовлення ресторанної їжі на винос, не вміють (не хочуть) продавати ці категорії страв.

Структуру виручки ресторану «Панська садиба» за порою року проаналізуємо в табл. 2.12 та на рис. 2.4.

Таблиця 2.12

Аналіз виручки ресторану «Панська садиба» за сезонами

Показники	Сума виручки, тис. грн			Питома вага, %				
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	Відхилення, %	
							2022/2021	2023/2022
Зима	725	699	701	22,53	22,92	22,24	0,39	-0,68
Весна	625	551	544	19,41	18,06	17,27	-1,34	-0,79
Літо	747	601	693	23,14	19,66	21,94	-3,48	2,28
Осінь	1 125	1 202	1 215	34,93	39,36	38,54	4,43	-0,82
Разом виручка	3 222	3 053	3 153	100,00	100,00	100,00	-	-

Джерело: складено автором

З наведених даних видно, що найбільшу виручку підприємство отримує взимку та восени. Найменша частка виручки - у весняний період.

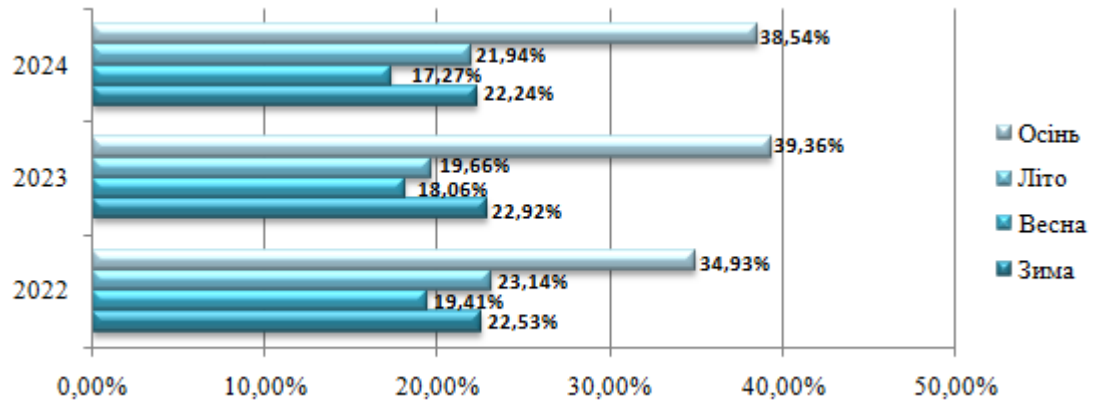


Рис. 2.4. Структура виручки підприємства за порами року

Джерело: складено автором

При цьому, незважаючи на зміну суми виручки, питома вага зимового періоду практично незмінна. На кінець періоду помітно збільшення частки осіннього періоду (за рахунок зниження частки весняного і літнього періодів). Цей фактор має бути врахований при управлінні продажами підприємства.

Структуру виручки ресторану «Панська садиба» за днем тижня проаналізуємо в табл. 2.13 та на рис. 2.5). З наведених даних видно, що

найбільшу виручку підприємство отримує в п'ятницю, суботу та у неділю. Здебільшого це пов'язано з менталітетом українців щодо завершення робочого тижня, а також тенденцією, згідно з якою святкування всіх подій проводять або в п'ятницю (попереду вихідні), або в суботу та неділю (вихідні дні). Це підтверджується практично незмінною структурою виручки (незважаючи на зміну суми виручки за роками розглянутого періоду).

Таблиця 2.13

Аналіз виручки ресторану «Панська садиба» за днем тижня

Показники	Сума виручки, тис. грн			Питома вага, %				
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	Відхилення, %	
							2022/2021	2023/2022
Понеділок	252	212	170	7,84	6,97	5,42	-0,87	-1,55
Вівторок	262	245	187	8,13	8,05	5,94	-0,08	-2,11
Середа	275	271	221	8,56	8,88	7,03	0,32	-1,85
Четвер	313	308	295	9,72	10,09	9,36	0,37	-0,73
П'ятниця	830	707	815	25,77	23,15	25,85	-2,62	2,70
Субота	845	885	1 014	26,16	28,92	32,09	2,76	3,17
Неділя	445	425	451	13,82	13,94	14,31	0,12	0,37
Разом виручка	3 222	3 053	3 153	100,00	100,00	100,00	0,26	6,24

Джерело: складено автором

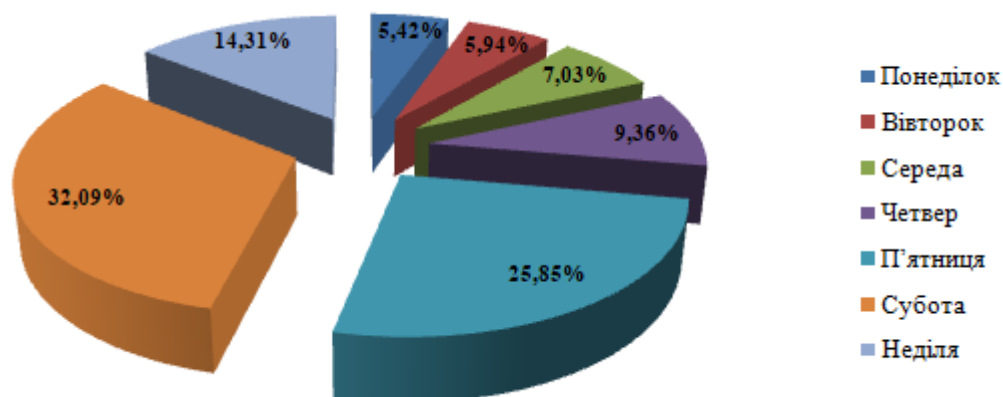


Рис. 2.5. Структура виручки підприємства у 2023 р. за днями тижня

Джерело: складено автором

У будні дні виручку ресторану «Панська садиба» надають:

- 1) постійні відвідувачі (сніданки, ланчі, обіди);

- 2) відвідувачі, які замовляють їжу на винос;
- 3) клієнти, які замовляють доставку страв;
- 4) відвідувачі, які проводять у ресторані ділові зустрічі та переговори;
- 5) корпоративні заходи та кейтеринг;
- 6) туристи, котрі проїздять трасою через с. Байківці та гості м. Тернопіль.

Структуру виручки за годинами роботи підприємства (Додаток А) проаналізуємо в табл. 2.14 та на рис. 2.6.

Таблиця 2.14

Аналіз виручки ресторану «Панська садиба» за днем тижня

Показники	Сума виручки, тис. грн			Питома вага, %				
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	Відхилення, %	
							2022/2021	2023/2022
Ранок (з 8 до 11)	91	61	62	2,84	2,02	1,99	-0,82	-0,03
День (з 11 до 16)	957	736	712	29,72	24,11	22,59	-5,61	-1,52
Вечір (з 16 до 20)	1 826	1 837	1 895	56,62	60,13	60,05	3,51	-0,08
Ніч (з 20 до 23)	348	419	484	10,82	13,74	15,37	2,92	1,63
Разом виручка	3 222	3 053	3 153	100,00	100,00	100,00	-	-

Джерело: складено автором

З наведених даних видно, що в ранкові години роботи (з 8 до 11 год.) частка виручки стабільно невелика, і знизилася до кінця періоду (з 2,84% до 1,99%). Найбільшу частку виручки підприємство отримує в періоди:

1) з 11 до 16 год. – 29,72% і 22,59% на початок і кінець періоду (сніданки, ланчі, обіди);

2) з 16 до 20 год. – 56,62% і 60,05% на початок і кінець періоду (ділові зустрічі, банкети, корпоративи, сімейні вечери).

Виручку у вечірньо-нічний час складають:

1) замовлення на доставку ресторанної їжі в необхідну точку (здебільшого);

2) відвідувачі ресторану: ділові вечери, зустрічі бізнесменів для проведення переговорів, сімейні свята й корпоративи.

Отримані дані про добову структуру виручки підприємства також мають бути враховані при управлінні продажами.

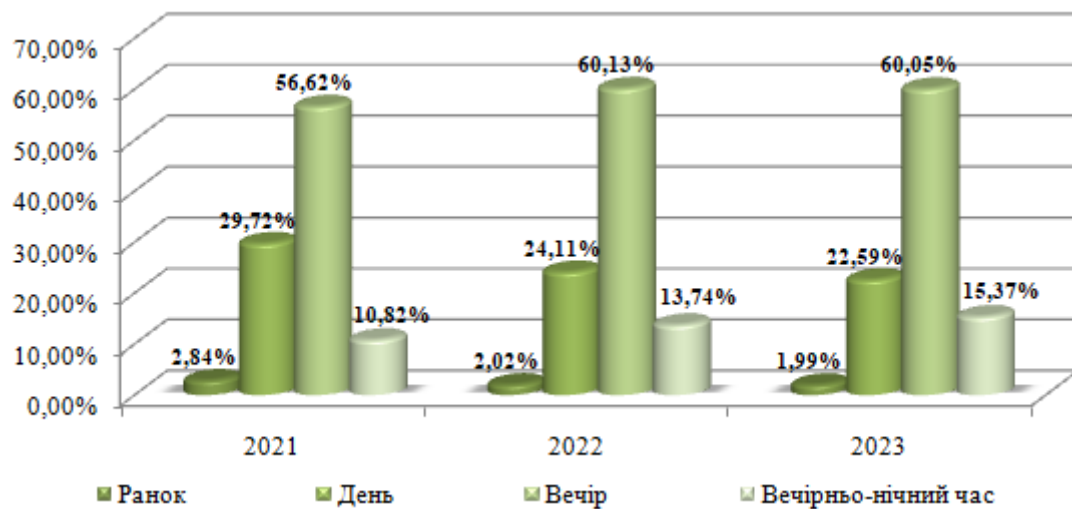


Рис. 2.6. Структура виручки підприємства за часом роботи підприємства

Джерело: складено автором

Аналіз виручки ресторану «Панська садиба» за кількістю відвідувачів і середнім чеком у розрізі часу роботи ресторану проведемо в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка кількості відвідувачів і середнього чека в розрізі часу роботи ресторану «Панська садиба»

Показники	Сума виручки, тис. грн			Відхилення, %			
	2021	2022	2023	Абсол., тис. грн		Відн., %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Кількість замовлень у тому числі	8 902	7 491	7 462	-1 411	-29	-15,85	-0,40
ранок (з 8 до 11)	1 198	786	761	-1 236	-25	-34,39	-3,22
день (з 11 до 16)	4 182	3 092	2 958	-1 090	-134	-26,07	-4,32
вечір (з 16 до 20)	2 410	2 389	2 501	-21	112	-0,87	4,70
ніч (з 20 до 0)	1 112	1 224	1 241	112	17	10,13	1,33
Виручка	3 222	3 053	3 153	-169	100	-5,24	3,28
Середній чек у тому числі	0,362	0,408	0,423	0,046	0,015	12,61	3,70
ранок (з 8 до 11)	0,075	0,262	0,082	0,187	-0,18	2,73	-5,13
день (з 11 до 16)	0,085	0,238	0,241	0,153	0,003	3,99	1,14
вечір (з 16 до 20)	0,758	0,769	0,758	0,011	-0,011	1,52	-1,49
ніч (з 20 до 0)	0,313	0,342	0,390	0,029	0,048	9,27	14,01

Джерело: складено автором

З наведених даних видно, що в аналізованому періоді:

1) динаміка виручки була нестабільною (падіння у 2023 році та зростання у 2023 році);

2) відбувалося постійне збільшення середнього чека загалом за рік (з 0,362 тис. грн до 0,423 тис. грн);

3) найбільший рівень середнього чека – у вечірній, а також у вечірньо-нічний час роботи ресторану;

4) найбільшу динаміку середнього чека показав у розглянутому періоді: ранковий і вечірньо-нічний час роботи.

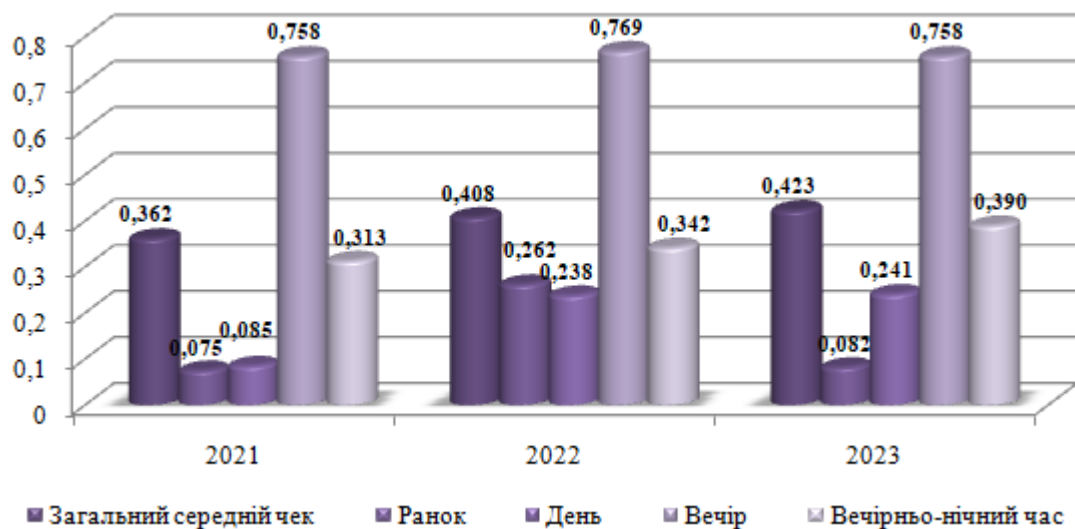


Рис. 2.7. Динаміка розміру середнього чека, тис. грн

Джерело: складено автором

Необхідно, щоб дані про динаміку середнього чека враховувалися в управлінні продажами ресторану «Панська садиба».

2.3. Конкурентний аналіз підприємства

Найближчими за розташуванням до ресторану «Панська садиба» знаходяться такі ресторани: «Байків» та «Mirax», Крім того, на цій самій території працюють бари, а також кафе. Таким чином, ресторан «Панська садиба» діє на ринку з високим рівнем конкуренції.

Проведемо конкурентний аналіз щодо ресторану «Панська садиба» (табл. 2.16-2.17).

Таблиця 2.16

Характеристика конкурентів найближче розташованих
до ресторану «Панська садиба»

Параметри порівняння	Ресторан «Панська садиба»	Ресторан «Байків»	Ресторан «Мірах»
Час роботи	з 10:00 до 22:00	з 8:00 до 23:00	з 10:00 до 22:00
Піки відвідуваності	12:00-14:00; 18-00-22-00	12:00-14:00; 20:00-02:00	12:00-15:00
Формат закладу	Діловий, сімейний	Демократичний	Демократичний
Кухня	Українська, європейська, італійська	Європейська, східна	Українська, європейська
Оформлення страв, бали	4,0	3,6	3,0
Використання сучасних технологій приготування страв	Немає	Немає	Немає
Окремі меню для веганів і сиродів	Немає	Немає	Немає
Транспортна доступність	Дуже хороша	Дуже хороша	Дуже хороша
Місця для паркування відвідувачів	Є, достатньо	Є, мало	Є, мало
Бізнес-ланч, кава з собою, сніданок	Є	Є	Є
Замовлення ресторанної їжі навинос	Є	Є	Є, само-вивіз
Доставка їжі у вказане місце	Є	Немає	Немає
Різноманітність асортименту	Висока	Середня	Середня
Середній чек, руб.	1400	1500	1200-1500
Оформлення залу, бали	4,5	4,0	4,0
Спосіб оплати	Готівкою, карткою	Готівкою, карткою	Готівкою, карткою
Наявність дитячої кімнати	Є	Ні	Немає
Спеціальний банкетний зал	Немає	Є	Немає
Доступ до Wi-Fi	Є	Є	Є
Спеціальна зона для курців	Є	Ні	Немає
Комплімент від ресторану	Є	Ні	Немає
Бонусні картки	Немає	Є	Немає
Програми лояльності клієнтів	Немає	- ранкове меню з 08-00 до 12-00 зі знижкою 10%; - страви на винос зі знижкою 10%; - кожен сотий гість обідає безкоштовно	Немає
Відгуки відвідувачів загалом про заклад, бали	4,1	4,1	3,1
Відгуки відвідувачів про якість обслуговування, бали	4,0	3,5	2,0
Акаунти в соціальних мережах	Інстаграм, Фейсбук	Інстаграм, Фейсбук	Немає
Власний сайт	Немає	Є	Немає
Жива музика	Немає	Є	Немає
Додаткові розваги	Немає	По п'ятницях і суботах караоке	Немає

Джерело: складено автором

З наведених даних видно, що конкуренцію ресторану «Панська садиба» за рівнем статусності та обслуговування, а також якістю та різноманітністю страв може скласти тільки ресторан «Байків». На відміну від підприємства, що розглядається, ресторан «Байків» має більший діапазон робочих годин, окремий банкетний зал, приваблює відвідувачів живою музикою і програмою лояльності клієнтів, а також бонусними картами.

Водночас ресторан «Байків» більш активно рекламує себе в соціальних мережах (є навіть власний сайт). Водночас ресторан «Панська садиба» позиціонує себе як статусний заклад, куди приходять солідні люди (поїсти, для проведення ділових зустрічей і перемовин), люди з сім'ями, чого не можна сказати про ресторан «Байків», в якого більш демократичний формат. Ресторан «Mirax» може конкурувати з рестораном «Панська садиба» тільки за критеріями: транспортна доступність і рівень цін.

Жоден ресторан не пропонує своїм відвідувачам нові технології приготування страв (наприклад, модну зараз молекулярну кухню). У жодному з розглянутих ресторанів немає спеціального меню для таких категорій споживачів, як вегани, сиройди. Усе це позбавляє розглянуті ресторани частини відвідувачів. Також жоден заклад не може запропонувати своїм відвідувачам оформлення страв і обслуговування на вищому рівні (офіціанти фактично є просто збирачами замовлень, страви вони відвідувачам не пропонують і не рекомендують).

Таблиця 2.17

Оцінка рівня конкурентоспроможності розглянутих ресторанів

Критерій оцінки (5 - найвищий бал; 1 - найнижчий бал)	Ресторан «Панська садиба»	Ресторан «Байків»	Ресторан «Mirax»
Різноманітність асортименту страв	4	3	2
Якість приготування страв	5	4	4
Якість подачі (оформлення) страв	4	3,6	3
Якість обслуговування відвідувачів	4	3,5	2
Оформлення залу	4,5	4	4
Транспортна доступність і парковка	5	4	5
Комплімент від закладу	5	1	1
Розвага відвідувачів	2	5	1
Додаткові послуги (кава з собою, їжа на винос, доставка їжі)	5	4	1
Бонусні програми та програми лояльності клієнтів	1	5	1
Разом набраних балів	39,5	37,1	24
Середній бал (за середньою арифметичною)	3,95	3,71	2,4

Оцінимо рівень конкурентоспроможності розглянутих ресторанів у балах за такими критеріями (табл. 2.17). Як видно з наведених розрахунків, жоден ресторан не зміг набрати максимальну кількість балів (5,0), і тільки ресторан «Панська садиба» за сукупним рівнем конкурентоспроможності зміг наблизитися до 4 балів. Отримані результати свідчать про те, що не всі наявні у підприємств можливості застосовуються в роботі, що веде до недоотримання доходу (через те, що рівень продажів не відповідає наявним можливостям у цій сфері). Отже, є певні недопрацювання і упущення в застосовуваній системі управління продажами.

Висновок до розділу 2

Аналіз фінансового стану підприємства ресторанного господарства «Панська садиба» за період 2021–2023 рр. показує стабільні зміни в структурі активів і пасивів. Горизонтальний аналіз свідчить про зростання основних засобів і власного капіталу, що свідчить про посилення матеріально-технічної бази та фінансової стабільності. Водночас спостерігається незначне збільшення зобов'язань, що може бути пов'язано з розширенням діяльності.

Вертикальний аналіз балансу підтверджує збільшення питомої ваги необоротних активів у структурі майна підприємства, що відображає інвестиції у довгострокові ресурси.

Показники ліквідності свідчать про достатній рівень покриття короткострокових зобов'язань, що забезпечує платоспроможність підприємства. Загалом фінансовий стан «Панської садиби» характеризується позитивною динамікою з тенденцією до зміцнення ресурсної бази та фінансової стійкості.

Автоматизація облікової роботи на підприємстві «Панська садиба» дозволяє здійснювати комплексний аналіз збуту за різними показниками, що

включає дані з програми «1С: Підприємство управління» та додаткову інформацію про відвідувачів.

За період 2021–2023 рр. спостерігається зростання частки юридичних осіб у загальній виручці, що пояснюється збільшенням корпоративних замовлень, тоді як питома вага фізичних осіб дещо знизилася.

Основним джерелом доходу залишаються страви, які споживаються безпосередньо в ресторані, хоча частка доставки значно зросла, що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов ринку та змін у поведінці споживачів.

Виручка ресторану за видами страв демонструє стабільність у категоріях других страв, закусок і алкогольних напоїв, тоді як кондитерські вироби та перші страви мають негативну динаміку, що може бути пов'язано не лише зі зміною споживчих уподобань, а й із недостатньою активністю персоналу у просуванні цих позицій.

Сезонний аналіз показує максимальну виручку у зимовий та осінній періоди, а за днями тижня – у п'ятницю, суботу та неділю, що корелює із традиційними святковими днями та особливостями споживчої поведінки.

Загальне зниження виручки у 2022 році зумовлене складною політичною та економічною ситуацією в країні, що вплинуло на зменшення відвідуваності та середнього чека.

Ресторан «Панська садиба» функціонує в умовах високої конкуренції, оскільки поруч розташовані ресторани «Байків» і «Mirax», а також інші заклади громадського харчування. Проведений аналіз показує, що «Панська садиба» позиціонується як заклад з вищим статусом, орієнтований на ділові зустрічі та сімейний відпочинок, на відміну від більш демократичних конкурентів. За показниками різноманітності асортименту, якості приготування та обслуговування «Панська садиба» переважає «Mirax» і частково «Байків».

Водночас ресторан «Байків» має переваги у вигляді ширшого робочого часу, наявності банкетного залу, живої музики та програм лояльності, що підсилює його конкурентні позиції. Проте всі розглянуті заклади не

застосовують сучасні технології приготування страв і не пропонують спеціалізованих меню для веганів чи сиродів, що обмежує їх потенціал на ринку. Загальна оцінка конкурентоспроможності показує, що «Панська садиба» має кращі позиції за сукупністю критеріїв, але існують резерви для вдосконалення системи управління продажами з метою підвищення доходів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАНУ «ПАНСЬКА САДИБА»

3.1. Проблеми чинної системи управління продажами ресторану «Панська садиба»

Як уже зазначалося, ресторан «Панська садиба» в бізнесі з 2020 року. Проаналізуємо застосовувану на підприємстві систему управління продажами в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз застосовуваної на підприємстві системи управління продажами

Характеристики та елементи системи	Дані щодо діяльності	Проблема
Визначення цільової аудиторії		
Потреби кожного сегмента	Не досліджено	Ринок не сегментований
Оптимальний діапазон цін для кожного сегмента	Не визначено	Відсутність цінової політики
Стратегічні ніші ринку	Не виділено	Відсутність ринкової спеціалізації
Можливі напрямки розвитку	Не визначено	Відсутність стратегічного бачення
Планування		
Окреме бюджетування продажів (і загалом по підприємству)	Не проводиться	Відсутність фінансового планування у сфері продажів
Організація		
Взаємозв'язок продажів із загальною стратегією підприємства	Відсутній	У підприємства немає генеральної стратегії та стратегії маркетингу (частиною якої є стратегія продажів)
Автоматизація		
Використання CRM-системи або програм для продажів	Програма «1С: Підприємство» застосовується тільки для ведення бухгалтерського обліку	Функції, які є в програмі, для управління продажами не застосовуються
Аналіз		
Глибина аналітики продажів	Проводиться лише за деякими напрямками	Проводиться збір обмеженої за обсягом інформації, відсутній комплексний аналіз
Контроль		
Основний критерій контролю	Проводиться тільки з позиції зростання виручки	Відсутність контролю інших показників ефективності (конверсія, середній чек, лояльність клієнтів)
Суб'єкти управління		
Відповідальні особи	Заступник директора, офіціанти	Немає менеджера з продажу, маркетолога
Організація роботи суб'єктів продажів		
Визначення цілей	Відсутнє	Відсутність планування та KPI для персоналу

Розподіл обов'язків	Без закріплення в посадовій інструкції	Нечітка структура відповідальності
Мотивація суб'єктів управління продажами		
Види мотивації	Тільки матеріальна (преміювання залежно від обсягу виручки)	Відсутність нематеріальної мотивації (кар'єрний ріст, навчання, визнання)
Періодичне навчання суб'єктів продажів	Не проводиться	Відсутність підвищення кваліфікації персоналу
Управління взаємовідносинами		
Взаємодія із зовнішнім середовищем	Зв'язки з громадськістю не розвиваються, власний сайт відсутній, рекламні кампанії проводяться не систематизовано в соцмережах	Відсутність просування та комунікаційної стратегії
Коригування управління продажами		
Процес коригування	Не системна, не заснована на результатах аналізу, проводиться керівником підприємства	Відсутність регулярного аналізу ефективності продажів
Зв'язок з маркетингом і маркетинговою стратегією		
Узгодженість стратегії продажів і маркетингу	Відсутня	Маркетингова стратегія відсутня, немає єдиного бачення розвитку

Джерело: складено автором

З наведених даних видно, що як цілісна (продумана й ефективна) система управління продажами на підприємстві, що розглядається, відсутня. При цьому в ресторані «Панська садиба» застосовуються лише частина необхідних для повноцінного функціонування системи управління продажами елементів.

Розглянемо детальніше основні проблеми поточної системи управління продажами закладу.

Проблема 1 – відсутність чітко сформульованої мети і стратегії продажів, які б були інтегровані в загальну стратегію підприємства. Як керівництво, так і рядові виконавці не можуть дати конкретну відповідь на питання про ціль продажів, окрім загального твердження про необхідність отримання прибутку. Відсутність стратегічного бачення унеможливорює системний підхід до продажів, що призводить до неефективного використання ресурсів і втрати потенційного прибутку.

Проблема 2 – відсутність розуміння того, як треба продавати. Окрім відсутності стратегічного планування, значною проблемою є нерозуміння персоналом ресторану «Панська садиба» принципів ефективного продажу. Офіціанти не мають достатніх знань про методи збільшення середнього чека та стимулювання замовлень. Вони не володіють інформацією про пріоритетність

реалізації певних продуктів, що веде до втрат, наприклад, коли інгредієнти наближаються до закінчення терміну використання.

Водночас персонал часто не виявляє зацікавленості в збільшенні обсягу продажів. Багато офіціантів не пропонують додаткові страви відвідувачам через відсутність знань про їхній смак і склад. Це ускладнює комунікацію з клієнтами та знижує рівень активного продажу. Інша частина персоналу уникає рекомендацій страв, обмежуючись лише прийомом замовлень, що не сприяє зростанню середнього чека. Додатково, окремі співробітники можуть соромитися пропонувати відвідувачам певні страви, побоюючись відмови або негативної реакції.

На підтвердження сказаного наведемо дані за аналізований період за сумою повернутих відвідувачами страв, а також сумою списаних (унаслідок закінчення терміну їхнього використання) продуктів на кухні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз втрат підприємства та їх частки у виручці

Показники	Значення, тис. грн			Відхилення			
				Абсол., тис. грн		Відн., %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Виручка	3 222	3 053	3 153	-169	100	-5,24	3,28
Не отриманий дохід і збитки	28	35	34	7	-1	24,82	-4,55
Повернення страв	3	3	4	0	1	21,43	20,59
Списані продукти, які не були використані для приготування страв	25	32	30	7	-2	25,20	-7,23
Частка не отриманого доходу та збитків у виручці	0,87	1,15	1,08	0,28	-0,07	31,72	-7,58

Джерело: складено автором

З наведених даних видно, що в умовах зниження до кінця аналізованого періоду суми виручки (з 3 222 до 3 153 тис. грн) відбувалося поступове збільшення суми збитків і упущеного підприємством доходу, а також зростання частки цих втрат у сумі виручки (з 0,87% до 1,08% %).

Проблема 3 - відсутність бюджетування процесу продажів у ресторані «Панська садиба», що унеможливорює ефективне планування та контроль фінансових показників. Відсутність чітко визначеного бюджету призводить до

того, що ні керівництво, ні персонал не мають розуміння необхідності варіювання рівня продажів залежно від дня тижня або сезонних коливань попиту.

Співробітники також не усвідомлюють взаємозв'язку між рівнем продажів, собівартістю реалізованих страв та кінцевими фінансовими результатами підприємства. Це призводить до низької зацікавленості у підвищенні ефективності роботи та мінімізує можливості для оптимізації витрат і збільшення прибутку.

Відсутність фінансового планування також ускладнює прийняття стратегічних рішень, що стосуються розвитку закладу, розширення асортименту чи впровадження маркетингових заходів.

Проблема 4 - відсутність налагоджених зв'язків із громадськістю. Одним із ключових недоліків управління продажами в ресторані «Панська садиба» є недостатній рівень комунікації підприємства із цільовою аудиторією.

Недостатнє розгортання рекламних кампаній, власного веб-сайту та PR-заходів значно обмежує можливості залучення нових клієнтів і підвищення впізнаваності бренду. Хоча ресторан представлений у соціальних мережах (Instagram, Facebook) та має згадку в Google (розділ «Ресторани»), цього недостатньо для ефективного просування.

На сьогодні про ресторан знають переважно ті категорії споживачів, які:

- 1) вже відвідували заклад, наприклад, у межах банкетів або інших заходів;
- 2) регулярно відвідують ресторан на сніданки, ланчі або обіди;
- 3) отримали інформацію через соціальні мережі або пошукові системи;
- 4) дізналися про заклад із рекомендацій знайомих.

Однак потенційна аудиторія ресторану «Панська садиба» значно ширша, і без належної комунікаційної стратегії значна частина споживачів не отримує інформацію про його існування. Це підтверджують результати опитування, проведеного 30 січня 2025 року біля будівлі Тернопільського драмтеатру у проміжку з 13:00 до 14:00. В опитуванні взяли участь 100 випадкових респондентів різного віку, статі, соціального статусу та рівня освіти.

Опитування складалося з двох запитань:

1. Чи знаєте Ви про існування ресторану «Панська садиба»?
2. Звідки Ви дізналися про цей ресторан? (це запитання ставили лише тим респондентам, хто ствердно відповів на перше запитання).

Розподіл відповідей на запитання 1 та 2 подано на рис. 3.1. За даними опитування було отримано такі дані:

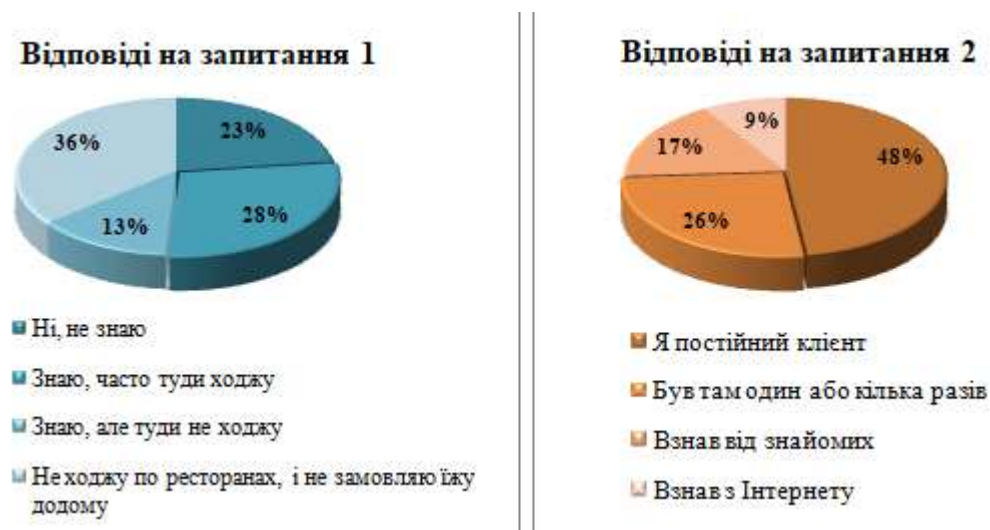


Рис. 3.1. Розподіл відповідей питання опитування

Джерело: складено автором

Також, важливим недоліком у досліджуваного підприємства є відсутність програм лояльності для клієнтів, що є важливим кроком у налагодженні зв'язків із громадськістю: бонусних карт та системи накопичувальних знижок.

Проблема 5 - помилки в мотивації працівників, що здійснюють продажі. Аналіз структури собівартості підприємства показує, що значну частину витрат складає оплата праці (табл. 3.3). За період 2-22-2024 рр. спостерігається зростання частки заробітної плати у виручці з 25,12% до 28,71%, а також зростання її частки в загальній структурі витрат з 32,79% до 34,71%. Ці дані свідчать про те, що керівництво підприємства застосовує матеріальні методи мотивації персоналу, орієнтуючи оплату праці на обсяг отриманої виручки.

Проте така система мотивації не завжди ефективно стимулює продажі, оскільки вона фокусується тільки на фінансовому результаті без врахування

інших аспектів роботи персоналу. Відсутність комплексного підходу до мотивації може призводити до зниження зацікавленості співробітників у розвитку продажів і в цілому - до неефективного використання ресурсів підприємства.

Таблиця 3.3

Аналіз собівартості підприємства

Елемент собівартості	Сума/значення, тис. грн, коеф.			Питома вага, %				
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	Відхилення, %	
							2022/ 2021	2023/ 2022
Матеріальні витрати	1 096	1 148	1 149	44,40	44,23	44,05	-0,17	-0,18
Оплата праці	810	839	905	32,80	32,35	34,71	-0,45	2,37
Внески до фондів	245	248	257	9,92	9,55	9,85	-0,38	0,31
Амортизація	53	52	49	2,16	1,98	1,88	-0,17	-0,11
Інші витрати	265	308	248	10,72	11,89	9,51	1,17	-2,38
Разом витрати	2 469	2 595	2 608	100,00	100,00	100,00	-	-
Частка у виручці	76,62	84,96	82,70	-	-	-	8,34	-2,26
Частка заробітної плати у виручці	25,12	27,48	28,71	-	-	-	2,36	1,23

Джерело: складено автором

Однак дані про рух персоналу підприємства свідчать про наявність проблем, зокрема й з мотивацією (табл. 3.4-3.5).

Таблиця 3.4

Аналіз руху персоналу підприємства

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Питома вага, %				
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	Відхилення, %	
							2023/ 2022	2023/ 2022
Адміністрація	2	2	2	9,09	8,70	8,00	-0,40	-0,70
Службовці (менеджери)	2	2	3	9,09	8,70	12,00	-0,40	3,30
Основні працівники (офіціанти)	7	8	8	31,82	34,78	32,00	2,96	-2,78
Основні працівники (кухарі)	4	4	4	18,18	17,39	16,00	-0,79	-1,39
Обслуговуючий персонал	5	5	5	22,73	21,74	20,00	-0,99	-1,74
Персонал служби доставки	2	2	3	9,09	8,70	12,00	-0,40	3,30
Разом персонал	22	23	25	81,82	82,61	84,00	-	-

Джерело: складено автором

З представлених у табл. 3.4 даних видно, що за період 2022-2024 рр. відбулося збільшення чисельності персоналу підприємства (з 22 до 25 осіб), зокрема, за рахунок збільшення кількості (на 1 особу): менеджера, офіціанта і доставщика замовлень. Водночас що серед працівників підприємства, зайнятих

у продажах (офіціантів) спостерігається досить високий рівень плинності (у 2022 р. - 46,2%, у 2024 р. - 25,0%) і, як бачимо, рівень оплати праці не є основною причиною звільнення офіціантів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Аналіз плинності серед офіціантів підприємства

Показники	Значення (осіб, коэф.)			Відхилення			
				Абсол.		Відн, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чисельність на початок року	6	7	8	1	1	16,67	14,29
Прийнято	4	3	2	-1	-1	-25,00	-33,33
Звільнилося у тому числі:	3	2	2	-1	-	-33,33	-
за власним бажанням	2	2	2	-	-	-	-
з ініціативи адміністрації	1	-	-	-1	-	-	-
Чисельність на кінець року	7	8	8	1	-	14,29	-
Середньорічна чисельність	7	8	8	1	1	15,38	6,67
Коефіцієнт плинності кадрів	0,462	0,267	0,250	-0,195	-0,017	-42,22	-6,25

Джерело: складено автором

З метою з'ясування невдоволення серед офіціантів було проведено анонімне опитування, в якому працівникам пропонували зазначити ті причини у власній роботі, які викликають у них невдоволення (яке згодом може вилитися в звільнення) - рис. 3.2.



Рис. 3.2. Розподіл відповідей офіціантів на запитання анонімної анкети,
кількість відповідей

Джерело: складено автором

З наведених даних видно, що найбільше невдоволення серед персоналу, що продає, спричинене нерозумінням того, чого хоче від офіціантів

керівництво. Крім того, завищеними (на думку офіціантів) є вимоги з боку керівництва до суми виторгу за зміну і за стандартами обслуговування відвідувачів. Усе це дає зворотний ефект, і веде до зниження мотивації персоналу до продажів.

Проблема 6. Відсутність автоматизації управління продажами. У підприємства відсутня спеціалізована програма для планування та аналізу продажів, що значно ускладнює ефективне управління цим процесом. Немає інтегрованої системи, яка б дозволяла одночасно здійснювати облік продажів, планувати їх, а також проводити аналіз результатів.

Відсутність автоматизації також обмежує можливості для належної оцінки ефективності роботи персоналу, контролю над рівнем обслуговування та адаптації пропозицій відповідно до потреб клієнтів. Без такої програми підприємство не може забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації для коригування стратегії продажів, що затримує прийняття рішень і знижує оперативність у реагуванні на зміни на ринку.

Співвіднесемо виявлені проблеми системи управління продажами зі стратегією підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриця SWOT-аналізу по підприємству

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1. Вдале місце розташування 2. Статусність закладу 3. Гарний інтер'єр і оздоблення ресторану 4. Широкий асортимент страв 5. Позитивні відгуки відвідувачів 6. Надання послуг із ресторанного обслуговування на місці, а також послуг із доставки їжі в зазначене місце	1. Висока плінність офіціантів 2. Немає власного сайту 3. відсутність PR-акцій 4. відсутність програм лояльності клієнтів 5. Помилки в мотивації персоналу 6. Відсутність в офіціантів знань про методи продажу 7. Немає автоматизації процесів управління продажами
Можливості:	Загрози:
1. Розширення ринку збуту і сфери послуг, що надаються (зростання виручки) 2. Розширення асортименту 3. Зростання оплати праці персоналу 4. Додаткове зростання якості послуг, що надаються, і приріст клієнтів 5. Збільшення прибутковості діяльності	1 Відсутність мети і стратегії продажів 2. Відсутність бюджетування в діяльності підприємства 3. Немає постановки цілей з продажу 4. Частина персоналу, що продає, має схильність до звільнення 5. Відсутність програм навчання персоналу технікам і методам продажів

Джерело: складено автором

Отже, з аналізу виявлено, що значна частина слабких сторін, а також можливості та загрози розвитку підприємства тісно пов'язані з процесами управління продажами. У зв'язку з цим, існує нагальна потреба в удосконаленні чинної системи управління продажами для забезпечення ефективного розвитку підприємства.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення діючої системи управління продажами ресторану

Як зазначалося вище, ефективне управління продажами є ключовим фактором успіху ресторанного бізнесу, оскільки воно безпосередньо впливає на рівень доходів, задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність закладу. У ресторані «Панська садиба» удосконалення діючої системи управління продажами передбачає комплексний підхід, що включає визначення стратегічних цілей, автоматизацію процесів, формування бюджету продажів, навчання персоналу та впровадження програм лояльності клієнтів. Застосування сучасних методів і технологій у цьому напрямку сприятиме оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, підвищенню ефективності роботи персоналу та зростанню фінансових показників закладу.

Пропонована програма вдосконалення поточної системи управління продажами містить такі заходи (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Програма вдосконалення діючої системи управління продажами

Розглянемо ці оптимізаційні засоби більш детально.

1. Стратегічні цілі управління продажами ресторану спрямовуються на підвищення його фінансової ефективності та конкурентоспроможності. Основним завданням є зростання обсягів реалізації продукції, що досягається шляхом підвищення популярності закладу, розширення клієнтської бази та збільшення кількості замовлень.

Водночас важливим напрямом є оптимізація структури доходів через збільшення середнього чека, що передбачає формування ефективної цінової політики, розширення асортименту та впровадження методів стимулювання продажів, спрямованих на підвищення виручки та прибутковості ресторану.

2. Автоматизація процесів управління продажами передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності операційної діяльності ресторану. Оскільки програмне забезпечення 1С є російським продуктом (програмне забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку, управління фінансами та продажами), його використання недоцільне з огляду на безпекові та економічні ризики (через війну багато українських підприємств відмовляються від використання російських ІТ-продуктів та переходять на альтернативні рішення). Для досягнення поставлених цілей необхідно перейти на Microsoft Dynamics 365 Business Central, що є надійним міжнародним рішенням для управління продажами та фінансового обліку.

Перехід на Microsoft Dynamics дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси в єдину систему, забезпечуючи ефективний контроль над продажами, бухгалтерським обліком і складським управлінням. Серед ключових переваг цієї платформи – висока масштабованість, зручність у використанні, гнучкість налаштувань під специфіку ресторанного бізнесу, а також надійний захист даних відповідно до міжнародних стандартів.

Для реалізації автоматизації необхідно укласти договір із представниками Microsoft щодо придбання програмного забезпечення та його інтеграції з

бухгалтерською базою ресторану. Додатково слід організувати навчання керівного складу та менеджерів, відповідальних за управління продажами, що дозволить ефективно використовувати всі можливості системи. Використання Microsoft Dynamics сприятиме підвищенню точності фінансового обліку, оптимізації бізнес-процесів та забезпеченню конкурентних переваг ресторану «Панська садиба».

3. Складання бюджету продажів і генерального бюджету є одним із ключових заходів удосконалення системи управління продажами ресторану «Панська садиба», спрямованим на забезпечення фінансової стабільності та ефективності діяльності.

Чітке бюджетування дозволяє визначити прогнозовані обсяги продажів, оптимізувати структуру витрат і розробити стратегію прибутковості закладу. Формування бюджету продажів базується на аналізі попередніх фінансових показників, сезонних змін у попиті та маркетингової політики. Інтеграція його у генеральний бюджет забезпечить комплексний контроль за рухом грошових коштів, ефективним розподілом ресурсів і досягненням запланованих фінансових результатів. Реалізація цього заходу сприятиме підвищенню рентабельності ресторану, зниженню фінансових ризиків та оптимізації операційних процесів.

4. Професійна підготовка персоналу, що здійснює продаж страв у ресторані «Панська садиба», є ключовим фактором підвищення рівня обслуговування та забезпечення стабільного зростання виручки закладу. Комплексна система навчання офіціантів має включати як початкове ознайомлення з основами роботи, так і регулярне підвищення кваліфікації.

На початковому етапі працівники повинні пройти ознайомче навчання, що передбачає:

- детальне вивчення меню із наголосом не лише на склад страв, а й на їхні органолептичні характеристики, що дасть змогу офіціантам компетентно консулювати відвідувачів щодо смакових якостей кожної позиції;

- ознайомлення з комунікативними стандартами, зокрема з переліком фраз і поведінкових моделей, які є неприпустимими у спілкуванні з клієнтами (наприклад, уникнення негативних формулювань, формування позитивного враження про страву тощо);

- засвоєння сучасних технологій та методів активних продажів у ресторанному бізнесі.

Окрім початкової підготовки, персонал ресторану має регулярно проходити періодичне навчання з метою вдосконалення професійних навичок. Один раз на шість місяців слід планувати участь офіціантів у тренінгах, присвячених активним методам продажу. Також кожні шість місяців доцільно організовувати курси підвищення кваліфікації, що включатимуть тематику ефективної взаємодії з клієнтами, правил презентації страв та психології спілкування в сфері обслуговування.

Запровадження системного підходу до навчання персоналу сприятиме підвищенню рівня обслуговування, ефективності комунікації з клієнтами та, як наслідок, збільшенню середнього чека і загальної прибутковості ресторану.

Удосконалення системи управління продажами ресторану «Панська садиба» передбачає застосування комплексних підходів до навчання нового персоналу. Зокрема, для ефективної адаптації нових офіціантів рекомендується організовувати їх навчання через багатофункціональну ротацію між різними підрозділами ресторану протягом першого тижня роботи. Це дозволяє співробітникам отримати практичний досвід в роботі як у холодному, так і в гарячому цеху, а також в барі, що сприяє більш глибокому розумінню технології приготування страв.

Таке навчання забезпечує ефективне запам'ятовування складових страв та послідовності застосування інгредієнтів, що є критично важливим для підвищення продуктивності працівника. Регулярне інтернування нового співробітника з боку досвідчених кухарів і барменів сприяє прискоренню процесу його професійної адаптації, дозволяючи значно підвищити рівень його

кваліфікації та впевненість у роботі з меню, що позитивно впливає на загальну ефективність управління продажами та покращення якості обслуговування.

Для покращення процесу навчання персоналу ресторану доцільно розробляти детальні описи позицій меню та організовувати наочні демонстрації. Кожного разу, коли страва забирається з кухні, її необхідно продемонструвати персоналу і надати пояснення щодо її складу, супроводжуючи процес міні-дегустацією. Це дозволяє не лише закріпити в пам'яті назву страви, але й сформувати візуальний образ, що сприяє швидшому засвоєнню меню та покращенню знань про вигляд страв.

Важливо також структурувати меню на окремі блоки та встановити чіткі терміни для їх вивчення новим співробітником. У цьому контексті доцільно впровадити гнучку систему перевірки: без дотримання точних часових рамок періодично проводити не анонсовані екзамени для оцінки рівня освоєння матеріалу. Якщо співробітник вже освоїв усю категорію страв, можна переходити до наступного блоку. Цей процес триває до повного засвоєння всіх частин меню.

Навіть у випадку прийому на роботу співробітників з досвідом або після проходження спеціалізованих курсів, їм все ж знадобиться час на адаптацію. Однак, з огляду на деталі та різноманіття позицій ресторану, вони зможуть ефективно освоїти меню без сторонньої допомоги.

Процес адаптації можна прискорити шляхом створення спеціального навчального меню для офіціантів, яке містить повну інформацію про кожну страву. Для зручності сприйняття таке меню слід оформити у вигляді таблиці, яка включає такі розділи:

- 1) фото страви/напою;
- 2) «смачний» опис з використанням точних прикметників (вишуканий, насичений, ніжний, пікантний тощо);
- 3) інгредієнти;
- 4) рекомендоване гарнірування;
- 5) час і стандарт подачі.

При складанні меню бажано розміщувати страви зі схожими інгредієнтами поруч, що сприятиме швидшому запам'ятовуванню кількох позицій одночасно і полегшить орієнтацію між ними. Незважаючи на певні витрати фінансів і часу, така проста дія здатна збільшити швидкість і обсяг продажу офіціантами страв, а, отже, призвести до зростання виручки і ступеня задоволеності відвідувачів.

Контроль за процесами планування та організації навчання персоналу слід доручити менеджеру з персоналу. До обов'язків менеджера з продажу (лінійного керівника, особи, якій безпосередньо підпорядковуються офіціанти) мають входити:

- 1) контроль за підготовленістю офіціантів до роботи з відвідувачами;
- 2) сегментування залу ресторану за зонами і встановлення для кожної зони свого рівня середнього чека і планового обсягу виручки (залежно від часу доби і дня тижня);
- 3) планування для кожного офіціанта (залежно від того, які столи він обслуговує, часу доби і дня тижня) планового обсягу виручки на кожен день;
- 4) контроль за виконанням установлених планових показників за обсягом виручки і середнім чеком;
- 5) пояснення офіціантам – як домогтися встановлених планових обсягів виручки і середнього чека. Офіціанти повинні здійснювати пропозиції страв активніше, але без нав'язливості. Наприклад, після подачі основних страв офіціанту доцільно запропонувати відвідувачеві десерт, що зазвичай сприяє додатковим замовленням, підвищуючи середній чек та виручку ресторану. Застосування ефективних методів, таких як кивок Саллівана (легке виявлення зацікавленості клієнта через невербальні сигнали), метод «Ялинки» (подача страв у певному порядку для створення бажання замовити додаткові позиції), асоціативні ланцюжки (використання певних асоціацій для стимулювання додаткових замовлень) дозволить оптимізувати продажі, оскільки ці техніки

впливають на прийняття рішень відвідувачами та стимулюють їх до здійснення додаткових замовлень;

6) забезпечення інформаційної взаємодії між офіціантами та кухнею (наприклад, у разі значних залишків на кухні того чи іншого продукту, що швидко псується, офіціанти повинні про це знати, і намагатися пропонувати відвідувачам страви, які готуються з таких продуктів);

7) забезпечення керівництва та фінансової служби інформацією про якість роботи кожного співробітника (рівень виконання планового завдання, якість роботи з відвідувачами).

Важливим елементом управління продажами підприємства має стати зміна в чинній системі мотивації персоналу, що продає (менеджера з продажу та офіціантів). При цьому необхідно застосовувати не тільки методи матеріальної мотивації, але й методи нематеріальної мотивації. Як нові для розглянутого підприємства методи мотивації можна запропонувати:

1) введення звання «Кращий офіціант місяця». Критеріями оцінки роботи офіціантів (KPI, у балах) у цьому випадку можуть бути:

- обсяг виручки, яку приніс ресторану кожен конкретний офіціант за місяць (підвищує кількість зароблених працівником балів);
- середній чек за кожним офіціантом за місяць (підвищує кількість зароблених працівником балів);
- обсяг відмов від страв за кожним офіціантом (знижує кількість зароблених працівником балів);
- кількість скарг від відвідувачів за кожним офіціантом (знижує кількість зароблених працівником балів).

За підсумками місяця офіціант, який отримав максимальну кількість балів, отримує вечерю від ресторану на двох (максимальна сума 3 тис. грн). Цією можливістю офіціант може скористатися або сам, або передати зароблене право на вечерю будь-кому зі своїх родичів чи знайомих;

2) введення ігрової форми змагання між офіціантами. Наприклад, перед початком зміни кожен з офіціантів отримує від менеджера встановлений на

зміну обсяг виторгу, перший з офіціантів, хто виконає денний план з виторгу, отримує як приз наприкінці зміни, скажімо, келих вина чи десерт). Застосування такого простого і мало-витратного для ресторану методу дає змогу підвищити рівень продажів).

Загалом керівництву під час проведення роботи з розвитку та мотивації персоналу, що продає, необхідно пам'ятати, що офіціанти - це «обличчя» ресторану. Для підприємства це такий самий капітал, як запаси продуктів, інтер'єр, бренд і ділова репутація. Саме тому слід ставитися до офіціантів з повагою, розвивати їх, вкладати кошти в їхній розвиток.

5. У сфері розвитку зв'язків із громадськістю можна запропонувати такі заходи:

- 1) розробка та ведення власного сайту;
- 2) зростання кількості публікацій у соціальних мережах інформації про роботу ресторану;
- 3) проведення рекламної кампанії. Перелік дій, а також плановий бюджет на проведення рекламної кампанії 2025 року (у період з 1 жовтня до 31 січня) подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Плановий бюджет на рекламну кампанію підприємства

Напрямок витрат	Кількість	Ціна, грн	Сума, грн
Виготовлення рекламних флаєрів	1 000 штук	4	4 000
Послуги з розповсюдження рекламних флаєрів	4 рази	500	2 000
Виготовлення рекламних сувенірів	1 000 штук	8	8 000
Розміщення рекламних банерів на популярних сайтах у мережі Інтернет	4 місяці	3 600	14 400
Разом витрати			28 400

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.7, рекламна кампанія проводитиметься за такими напрямками:

- 1) будуть надруковані рекламні флаєри, які в 4 прийоми будуть поширені в людних місцях (на вулицях) міста Тернополя;

2) буде виготовлено рекламні сувеніри (блокнот із зображенням, контактними телефонами та схемою проїзду до ресторану), які (за погодженням із керівництвом) буде розміщено в приватних стоматологічних клініках, салонах краси, масажних салонах, салонах автосервісу;

3) на популярних пошукових системах і сайтах будуть розміщені рекламні банери з інформацією про ресторан.

Також підприємству для зростання продажів необхідно створювати і підтримувати (наповнювати потрібним контентом) свій сайт. На сайті ресторану має бути розміщена така інформація:

1) загальні відомості (години роботи, схема проїзду);

2) перелік послуг, що надаються, а також пропонованих страв (із зображенням кожної страви і короткою її характеристикою);

3) контактна інформація: для тих, хто бажає забронювати столик, замовити бенкет, оформити доставку страв у потрібне місце;

4) закладка, на якій підтримуватиметься зворотний зв'язок з відвідувачами (електронний варіант книги відгуків, скарг і пропозицій);

5) закладка для анкетування відвідувачів сайту (тут можуть періодично проводитися опитування з питань, що цікавлять керівництво підприємства).

Окрім створення власного сайту, необхідно проводити щомісячну роботу з його оновлення, підтримання в актуальному стані та наповнення потрібним контентом.

Ще одним важливим напрямком є створення системи лояльності клієнтів, яка може передбачати введення системи накопичення бонусів (залежно від накопиченої суми замовлень). Наприклад, 1 бал відповідає кожній тисячі грн з накопиченої суми замовлень. Бонуси можуть накопичуватися на спеціальній картці постійного клієнта, яка, окрім інформації про накопичені постійним відвідувачем бали, дасть змогу отримати керівництву підприємства інформацію про своїх постійних клієнтів (день народження, стать, вік, частота і кількість відвідувань за період, контактний телефон тощо).

Доцільним є введення певної градації бонусних винагород для власників накопичувальних карт, наприклад:

- 1) 10 балів дають змогу замовити безкоштовно страву вартістю 150 грн;
- 2) 15 балів – страву вартістю 250 грн;
- 3) 20 балів – страву вартістю 350 грн;
- 4) 25 балів – страву вартістю 500 грн.

Використані при замовленні безкоштовної страви бали анулюються, і відвідувач може накопичувати їх знову. Як показує практика, введення системи бонусних карток дає змогу збільшити виручку на 5-15%.

Необхідно зазначити, що кожен із представлених на рис. 3.3 елементів пропонованої програми вдосконалення системи управління продажами взаємопов'язаний з іншими елементами, наприклад:

- 1) бюджетування продажів легше проводити за допомогою спеціального програмного забезпечення;
- 2) навчання персоналу, залученого до процесу продажів, знизить плинність, підвищить мотивацію і виручку;
- 3) бюджетування продажів має будуватися на підставі певних стратегічних цілей з продажу зокрема та генеральної стратегії загалом тощо.

3.3. Розрахунок економічної ефективності за внесеними рекомендаціями

Необхідну для виконання пропонованих заходів щодо вдосконалення діючої системи управління продажами ресторану «Панська садиба» суму витрат розрахуємо на основі даних табл. 3.8.

З наведених розрахунків видно, що загальна сума витрат на реалізацію пропонованих заходів становить 181,6 тис. грн. Більшу частину необхідних витрат становлять заходи щодо мотивації персоналу, зв'язків із громадськістю, а також автоматизація процесу управління продажами (рис. 3.4).

Таблиця 3.8

Розрахунок суми витрат на пропоновані заходи

Напрямок витрат	Од.	Ціна, тис. грн	Сума, тис. грн	Очікуваний позитивний ефект
1. Автоматизація процесів управління продажами			26	- збільшення обсягу продажів - економія часу на обробку інформації
1.1. Придбання спеціальної програми управління продажами, шт.	1	8	8	
1.2. Навчання персоналу роботі з програмою, осіб	3	6	18	
2. Розробка та оформлення навчального меню для офіціантів			2,7	збільшення обсягу продажів
2.1. Робота з розробки навчального меню для офіціантів, разові витрати	1	1,5	1,5	
2.2. Друк навчального меню і розміщення його на спеціальному стенді, шт.	1	1,2	1,2	збільшення обсягу продажів
3. Навчання персоналу технікам і методам активних продажів			18,4	збільшення обсягу продажів
3.1. Відвідування періодичних тренінгів з активних продажів (кожні 6 міс.), осіб	4	1,5	12	
3.2. Відвідування курсів підвищення кваліфікації (кожні 6 міс.), осіб	4	0,8	6,4	
4. Мотивація персоналу			54	збільшення обсягу продажів
4.1. Щоденний приз для найкращого працівника	360	0,05	18	
4.2. Приз у конкурсі «Кращий офіціант місяця»	12	3	36	
5. Зв'язки з громадськістю			48	- популяризація закладу - зростання кількості відвідувачів - збільшення обсягу продажів
5.1. Розробка та підтримка власного сайту	1	10	10	
5.2. Підтримка власного сайту	12	0,8	9,6	
5.3. Проведення рекламної кампанії	1	100	28,4	
6. Створення програми лояльності клієнтів			32,5	- зростання кількості відвідувачів - збільшення обсягу продажів
6.1. Витрати за накопичувальною системою бонусів	100	0,3	30	
6.2. Виготовлення карток постійного відвідувача, шт.	100	0,025	2,5	
Разом витрат за пропонованими заходами			181,6	



Рис. 3.4. Структура витрат на пропоновані заходи

На підставі даних про заплановану кількість відвідувачів і середній чек закладу, наведених у Додатку А, розрахуємо суму виручки за тиждень роботи ресторану (з продажу страв) - табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Планова сума надходження від продажу страв за тиждень роботи ресторану

День тижня	Виручка, тис. грн				Разом за днем тижня, тис. грн
	ранок	день	вечір	вечір/ніч	
Понеділок	1,03	1,75	6,52	2,24	11,54
Вівторок	1,03	1,75	6,52	2,24	11,54
Середа	1,03	1,75	6,52	2,24	11,54
Четвер	1,03	1,75	6,52	2,24	11,54
П'ятниця	1,03	1,75	9,15	3,09	15,02
Субота	6,99	3,69	9,94	3,49	24,11
Неділя	6,99	3,22	5,79	2,06	18,06
Разом	19,13	15,66	50,96	17,60	103,35

Джерело: складено автором

Таблиця 3.10

Планова сума виручки від продажу страв

Пора року	Виручка, тис. грн		
	Кількість тижнів	Поправковий коефіцієнт	Сума
Зима	13	0,9	1 209,20
Весна	13	0,6	806,13
Літо	13	0,7	825,39
Осінь	13	1,0	940,49
Разом	52	-	3 781,21

Джерело: складено автором

Скоригуємо тижневу суму виручки згідно з сезонами (порами року) - табл. 3.10. Із розрахунків видно, що планова сума від продажу страв становить 3 781,21 тис. грн. Як можна побачити з розрахунків, планова сума виручки значно вища за рівень 2023 р. (4 385 тис. грн проти 3 153 тис. грн). Сплануємо виручку від усіх видів діяльності в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Плановий бюджет продажів за всіма видами діяльності

Вид діяльності	Разом, тис. грн	Питома вага у виручці, %
Замовлення страв у ресторані	3 781,21	86,21
Обслуговування в ресторані	188,66	4,31
Замовлення страв на винос	377,32	8,62
Доставка страв на винос	37,73	0,86
Разом	4 384,92	100,00

Джерело: складено автором

Розрахунок основних фінансових показників проведемо в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок основних фінансових показників з урахуванням
пропонованих заходів

Показники	Фактичні 2024 р.	Планові 2025 р.	Відхилення	
			абсол., тис. грн	відн., %
Виручка, тис. грн	3153	4385	1232	39,07
Собівартість, тис. грн	2608	3501	893	34,24
Частка собівартості у виручці, %	82,71	79,84	-2,87	-3,46
Прибуток від продажів, тис. грн	545	884	157	62,20
Додаткові витрати, тис. грн	368	182	-186	-50,54
Неотриманий дохід, збитки, тис. грн	33	3	-30	-90,91
Чистий прибуток, тис. грн	144	699	555	385,42
Рентабельність продажів, %	4,57	15,94	11,37	248,14
Рентабельність реалізації, %	5,52	19,97	14,35	160,23

Джерело: складено автором

Як бачимо, запропоновані заходи в ресторані «Панська садиба» (рис. 3.3) суттєво вплинули на фінансові результати, що свідчить про ефективність цих заходів та підтверджується аналізом відхилень показників у табл. 3.12:

1) визначення стратегічних цілей продажів та автоматизація процесів управління продажами забезпечили зростання виручки на 39,07%. Це свідчить про ефективне планування, оптимізацію обслуговування та збільшення кількості відвідувачів;

2) складання бюджету продажів і генерального бюджету дозволило покращити контроль за витратами, що сприяло скороченню частки собівартості у виручці на 3,46%. це підтверджує ефективніше використання ресурсів та підвищення операційної прибутковості;

3) навчання персоналу та мотивація офіціантів вплинули на зростання прибутку від продажів на 62,20%. Покращення навичок персоналу, підвищення рівня сервісу та запровадження інструментів мотивації сприяли збільшенню середнього чека та ефективнішому продажу додаткових позицій меню;

4) оптимізація витрат через ретельне фінансове планування зумовила скорочення додаткових витрат на 50,54%, що позитивно відобразилося на

чистому прибутку. Завдяки впровадженню більш чіткої системи контролю та зниженню непродуктивних втрат не отриманий дохід скоротився на 90,91%;

5) розвиток зв'язків із громадськістю та впровадження програм лояльності сприяли зростанню рентабельності продажів на 248,14% та рентабельності реалізації на 160,23%. Це свідчить про підвищення довіри споживачів, зростання повторних відвідувань та збільшення прибутковості кожної реалізованої одиниці продукції;

6) у результаті чистий прибуток зріс на 385,42%, що підтверджує ефективність запропонованих заходів та їхню доцільність для подальшого розвитку ресторану.

Суттєве зростання планових показників виручки та чистого прибутку свідчить про підвищення ефективності комерційної діяльності, тоді як покращення рентабельності продажів і реалізації демонструє оптимізацію ресурсного використання та підвищення прибутковості операційної діяльності. У результаті досягнуто значного фінансового зростання, що підтверджує ефективність реалізованих заходів та їхню доцільність для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Висновок до розділу 3

У роботі досліджено проблеми управління продажами в ресторанній сфері на прикладі підприємства «Панська садиба». Виявлено, що відсутність чітко визначеної стратегії продажів, сегментації ринку та бюджетування призводить до низької ефективності комерційної діяльності. Недостатній рівень професійної підготовки персоналу та орієнтація системи мотивації виключно на матеріальні стимули обмежують розвиток навичок ефективної взаємодії з клієнтами.

Також відсутність комплексної системи комунікації з клієнтами, зокрема програм лояльності та маркетингових інструментів, суттєво знижує залучення нових покупців і утримання постійних. Внаслідок цього спостерігається

зростання втрат через списання продукції та повернення, що негативно впливає на фінансові показники підприємства. Отже, підвищення ефективності продажів потребує комплексного підходу до формування стратегії, оптимізації мотивації працівників і впровадження сучасних інструментів управління клієнтськими відносинами.

Для підвищення ефективності управління продажами в ресторані «Панська садиба» пропонується комплексний підхід, що включає визначення стратегічних цілей, автоматизацію процесів, формування бюджету, навчання персоналу та впровадження програм лояльності. Основна мета - збільшення обсягів реалізації, розширення клієнтської бази і підвищення середнього чека за рахунок вдосконалення цінової політики та стимулювання продажів. Використання сучасних технологій допоможе оптимізувати роботу закладу, підвищити фінансові показники і конкурентоспроможність ресторану.

Запропоновані заходи з удосконалення системи управління продажами ресторану «Панська садиба» призвели до суттєвого підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Загальні витрати на впровадження заходів становлять 181,6 тис. грн, основна частка яких припадає на мотивацію персоналу, зв'язки з громадськістю та автоматизацію управління продажами. Планова виручка на 2025 рік становить 4,385 млн грн, що на 39,07 % перевищує показники 2024 року. Відзначається зниження питомої ваги собівартості у виручці на 3,46 %, зростання прибутку від продажів на 62,20 %, зменшення додаткових витрат на 50,54 % та скорочення неотриманого доходу на 90,91 %. Чистий прибуток збільшився на 385,42 %. Рентабельність продажів і реалізації підвищилася на 248,14 % та 160,23 % відповідно. Отримані фінансові показники свідчать про ефективність впроваджених заходів і їх доцільність для забезпечення сталого розвитку ресторану.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА ТЕХНІКА БЕЗПЕКИ В РЕСТОРАНІ

4.1. Вимоги до організації безпечної роботи персоналу

Організація безпечної роботи персоналу ресторану передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на запобігання виробничим травмам, професійним захворюванням та аварійним ситуаціям. Основними вимогами є створення безпечних умов праці відповідно до чинних нормативно-правових актів, забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту та впровадження ефективної системи контролю за дотриманням вимог охорони праці [42].

Основні аспекти організації безпечної роботи персоналу в ресторані включають:

- 1) загальні вимоги до організації безпечної роботи персоналу;
- 2) планування робочих зон та мінімізація ризиків;
- 3) відповідність приміщень санітарно-гігієнічним та протипожежним нормам;
- 4) інструктажі та навчання персоналу з техніки безпеки;
- 5) використання засобів індивідуального захисту;
- 6) контроль за дотриманням вимог безпеки та аудит умов праці;
- 7) запобігання нещасним випадкам та реагування на надзвичайні ситуації.

1. Організація безпечної роботи персоналу в ресторані ґрунтується на дотриманні нормативних вимог охорони праці, санітарно-гігієнічних стандартів та правил техніки безпеки. Вона передбачає створення безпечних умов праці, мінімізацію професійних ризиків та забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту.

Загальні вимоги включають чітке планування робочих зон, що передбачає розміщення обладнання відповідно до ергономічних і безпекових норм для запобігання травматизму. Важливим аспектом є контроль за

мікрокліматичними умовами, зокрема забезпечення належної вентиляції, освітлення та температурного режиму, що сприяє підтримці комфортного і безпечного робочого середовища.

Кожен працівник ресторану повинен проходити попередній та періодичний інструктаж з охорони праці, а також навчання з надання першої домедичної допомоги. Обов'язковим є дотримання санітарно-епідеміологічних норм, особливо для персоналу, який працює з харчовими продуктами, що передбачає використання спеціального одягу та дотримання гігієнічних правил.

Контроль за дотриманням вимог безпеки здійснюється через регулярні перевірки, аудит умов праці та моніторинг можливих небезпечних ситуацій. Впровадження ефективної системи управління безпекою на підприємстві сприяє зниженню виробничого травматизму, підвищенню ефективності праці та забезпеченню відповідності ресторану чинним нормативним вимогам [43].

2. Планування робочих зон у ресторані є ключовим аспектом забезпечення безпеки персоналу та мінімізації виробничих ризиків. Оптимальна організація простору сприяє зниженню ймовірності травматизму, підвищенню ефективності робочих процесів і забезпеченню відповідності санітарно-гігієнічним вимогам.

Раціональне зонування передбачає чітке розмежування виробничих і обслуговуючих приміщень, уникнення перетину потоків сировини та готової продукції, а також створення безпечних проходів між робочими місцями. Особливу увагу необхідно приділити правильному розміщенню кухонного обладнання, що мінімізує ризик опіків, порізів та інших виробничих травм.

Для зниження ризику ковзань і падінь використовуються неслизькі покриття підлоги, а також забезпечується своєчасне прибирання робочих поверхонь від залишків рідини та жиру. Освітлення має відповідати нормативним вимогам, оскільки недостатня видимість може спричинити аварійні ситуації.

Важливим аспектом мінімізації ризиків є оснащення робочих зон засобами колективного та індивідуального захисту, зокрема встановлення

витяжних систем для зменшення концентрації парів і газів, використання термостійких рукавиць, фартухів і спеціального взуття.

Забезпечення чіткої логістики всередині закладу дозволяє уникнути перевантаження певних зон і забезпечити персоналу безперешкодний доступ до необхідних інструментів та інвентарю. Таким чином, грамотне планування простору та контроль за дотриманням правил техніки безпеки сприяють створенню безпечних і комфортних умов праці в ресторані [44].

3. Відповідність приміщень ресторану санітарно-гігієнічним та протипожежним нормам є обов'язковою умовою безпечної роботи персоналу та забезпечення належної якості продукції. Дотримання цих вимог сприяє зниженню ризику харчових отруєнь, запобіганню поширенню інфекційних захворювань, а також мінімізує ймовірність виникнення вогнебезпечних ситуацій.

Санітарно-гігієнічні норми регламентують правильне зонування приміщень, що унеможливорює перехресне забруднення продуктів. Усі виробничі зони повинні мати відповідне покриття підлоги, стін та стелі, яке легко очищається та дезінфікується. Санітарний стан приміщень контролюється через регулярне вологе прибирання, знезараження робочих поверхонь і дотримання режиму зберігання сировини та готових страв.

Для забезпечення відповідності протипожежним нормам ресторан має бути обладнаний системами пожежної сигналізації, автоматичними засобами пожежогасіння та евакуаційними виходами з чітким маркуванням. Використання відкритого вогню в кухонних приміщеннях потребує встановлення витяжних систем, що запобігають накопиченню жирів і відкладень і забезпечують ефективну вентиляцію.

Окрему увагу слід приділити протипожежній безпеці електромережі та газового обладнання, які повинні регулярно перевірятися на предмет справності. Персонал ресторану зобов'язаний проходити інструктаж з протипожежної безпеки, а також володіти навичками використання первинних засобів пожежогасіння.

Таким чином, дотримання санітарно-гігієнічних і протипожежних норм є невід'ємною частиною забезпечення безпечних умов праці, запобігання аварійним ситуаціям та підтримання високого рівня якості обслуговування у закладі громадського харчування [45].

4. Інструктажі та навчання персоналу з техніки безпеки є важливим елементом системи охорони праці в ресторані. Це процес, що забезпечує усвідомлене і відповідальне ставлення працівників до вимог техніки безпеки, а також здатність діяти в екстрених ситуаціях. Належний рівень підготовки персоналу дозволяє знижувати ризик травм, аварій та інших небезпечних ситуацій, пов'язаних із робочим процесом.

Інструктажі з техніки безпеки повинні проводитися на різних етапах: під час прийому на роботу, в процесі виконання щоденних обов'язків, а також при зміні умов праці або використанні нових технологій та обладнання. Під час первинного інструктажу новий працівник ознайомлюється з основними вимогами безпеки, порядком дій у разі надзвичайних ситуацій, правилами використання засобів індивідуального захисту, а також технічними характеристиками обладнання, з яким йому доведеться працювати.

Регулярні повторні інструктажі дають змогу нагадати персоналу про основні принципи безпеки, перевірити знання і вміння співробітників. Вони також включають тематичні заняття з актуальних питань безпеки, пов'язаних з умовами роботи на певних ділянках ресторану, наприклад, на кухні, при роботі з електричним обладнанням, газовими приладами чи при використанні хімічних засобів для прибирання.

Навчання з техніки безпеки включає практичні тренування, які проводяться з персоналом для відпрацювання конкретних навичок і алгоритмів дій у разі виникнення небезпечних ситуацій. Наприклад, це можуть бути заняття з надання першої медичної допомоги, використання вогнегасників, евакуації людей у разі пожежі, а також дії в разі витоків газу чи небезпечних хімічних речовин.

Процес навчання та інструктажів має бути систематичним і регулярно поновлюваним, щоб персонал завжди був готовий до ситуацій, що можуть виникнути під час роботи. Важливим є документування проведених інструктажів, перевірок і навчальних занять для контролю за виконанням вимог техніки безпеки та своєчасного реагування на можливі порушення [46].

5. Використання засобів індивідуального захисту (ЗІЗ) є невід'ємною частиною забезпечення техніки безпеки на підприємствах ресторанного бізнесу, зокрема в умовах кухні, де працівники піддаються різноманітним ризикам, таким як опіки, порізи, травми, забруднення або контакт з хімічними речовинами. Засоби індивідуального захисту виконують функцію захисту працівників від таких небезпек, що можуть виникати в процесі виконання трудових обов'язків, і повинні бути невід'ємною частиною організації робочих місць.

Засоби індивідуального захисту забезпечують надійний захист від фізичних, хімічних і біологічних ризиків, що виникають у процесі роботи. Одним із основних видів ЗІЗ є захисні рукавички, які дозволяють запобігти порізам і опікам, а також контакту з шкідливими або токсичними речовинами, що використовуються на кухні. Також важливим елементом є захисні фартухи та халати, що забезпечують захист від можливих забруднень, гарячих предметів або хімічних засобів, що можуть спричинити подразнення шкіри. Для захисту органів зору застосовують захисні окуляри або щитки, які особливо важливі при роботі з агресивними речовинами чи обладнанням, що може призвести до утворення осколків або летючих часток.

Не менш важливими є захисні маски або респіратори, що використовуються для захисту органів дихання від пилу, парів або токсичних аерозолів, які можуть виникати під час приготування певних страв або під час хімічної обробки. Вибір відповідних засобів захисту залежить від характеру роботи, конкретних умов, а також особливостей обробки продуктів на кухні.

Важливим аспектом є також забезпечення персоналу спеціальним взуттям, яке повинно бути зручним і забезпечувати належну стійкість,

захищати від падіння важких предметів, а також бути водонепроникним і мати антиковзаючу підошву. Всі працівники ресторану повинні бути забезпечені необхідними засобами індивідуального захисту відповідно до їхніх обов'язків та умов праці.

Належне навчання персоналу правильному використанню ЗІЗ, а також регулярний контроль за їхнім станом і заміна пошкоджених засобів є важливим елементом в системі безпеки на підприємстві. Правильне використання засобів індивідуального захисту забезпечує не лише безпеку працівників, але й дозволяє знизити ймовірність виникнення нещасних випадків та забезпечити стабільну й ефективну роботу ресторану [47].

6. Контроль за дотриманням вимог безпеки та аудит умов праці є критично важливими аспектами забезпечення належного рівня безпеки на підприємстві. Це забезпечує зниження ризиків нещасних випадків та створення безпечних умов для роботи персоналу.

Процес контролю включає регулярний моніторинг виконання технічних вимог на робочих місцях, перевірки умов праці, а також виявлення і виправлення порушень. Контроль здійснюється шляхом оглядів, інтерв'ю з працівниками, перевірок стану обладнання та інфраструктури.

Аудит умов праці полягає в оцінці відповідності робочих зон санітарно-гігієнічним стандартам, перевірці наявності протипожежних заходів, аналізі умов, що можуть вплинути на здоров'я працівників. Він включає перевірку наявності засобів індивідуального захисту та дотримання правил їх використання.

Регулярне проведення контролю та аудиту дозволяє своєчасно виявляти недоліки і коригувати умови праці, що сприяє безпеці працівників та підвищенню ефективності підприємства в цілому [48].

7. Запобігання нещасним випадкам та реагування на надзвичайні ситуації є важливими складовими системи техніки безпеки на підприємствах ресторанного бізнесу. Вони спрямовані на зменшення ймовірності виникнення

небезпечних ситуацій та ефективного реагування у разі їх виникнення, що дозволяє зберегти здоров'я та життя працівників і відвідувачів.

Запобігання нещасним випадкам передбачає впровадження комплексного підходу до управління ризиками. Це включає детальний аналіз можливих небезпек на робочих місцях, ідентифікацію потенційних джерел небезпеки, а також розробку та впровадження заходів щодо їх усунення чи мінімізації. Серед таких заходів – інструктажі для персоналу з техніки безпеки, встановлення чітких норм і правил роботи, а також регулярне навчання працівників з питань запобігання нещасним випадкам. Особлива увага приділяється безпеці під час роботи з обладнанням, електричними приладами, а також при виконанні кухонних та складських робіт.

Реагування на надзвичайні ситуації включає розробку чітких алгоритмів дій у разі виникнення небезпечних ситуацій, таких як пожежі, витoki газу, нещасні випадки або інші аварії. Для цього на підприємстві повинна бути створена система оповіщення про надзвичайні ситуації, визначені відповідальні особи, розроблені плани евакуації та навчання персоналу на випадок надзвичайних ситуацій. Працівники повинні мати змогу оперативно реагувати на загрози, забезпечуючи безпеку себе та інших осіб, а також використовувати необхідні засоби для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Таким чином, запобігання нещасним випадкам та ефективного реагування на надзвичайні ситуації є важливими елементами загальної стратегії забезпечення безпеки на підприємстві, що сприяє створенню здорових і безпечних умов праці для персоналу та відвідувачів [49].

4.2. Відповідальність керівництва за дотримання техніки безпеки персоналом ресторанного підприємства

Керівництво ресторану несе основну відповідальність за забезпечення безпеки на робочому місці, створення умов для дотримання техніки безпеки, а також за виконання нормативних вимог та стандартів у цій сфері. Забезпечення

безпеки праці потребує від керівників відповідальності на всіх етапах - від планування робочих процесів до контролю за їх реалізацією. Важливим аспектом є не тільки розробка та впровадження безпечних умов праці, але й моніторинг та підтримка безпеки протягом усієї роботи ресторану. Наведемо основні позиції відповідальності керівництва:

- 1) організація та впровадження системи безпеки праці;
- 2) забезпечення навчання та інструктажів з техніки безпеки для персоналу;
- 3) контроль за дотриманням санітарних, гігієнічних та протипожежних норм;
- 4) реагування на порушення та забезпечення відповідальності за невиконання вимог безпеки.

1. Організація та впровадження системи безпеки праці є ключовим елементом ефективної та безпечної діяльності підприємства. Керівництво повинно створити чітку і структуровану систему, що включає визначення відповідальних осіб, розробку процедур і стандартів, а також постійне вдосконалення існуючих практик з безпеки праці. Це передбачає не лише розробку внутрішніх нормативних актів, але й постійну перевірку їх виконання.

Процес організації безпеки праці починається з формулювання стратегії, яка враховує специфіку роботи підприємства, ризики, пов'язані з певними процесами, а також можливі загрози для здоров'я та життя працівників. У межах цієї стратегії керівництво повинно забезпечити виконання усіх нормативних вимог, які стосуються техніки безпеки на всіх етапах діяльності закладу, починаючи від планування до завершення робочого процесу.

Інтеграція системи безпеки включає застосування сучасних методів оцінки ризиків, що дозволяє виявити потенційно небезпечні умови праці та впровадити заходи для їх усунення. Це може бути як зміна робочих процесів, так і модернізація обладнання для зменшення можливих небезпек. Важливою частиною є забезпечення доступу до інформації про безпеку праці для кожного співробітника, що сприяє підвищенню обізнаності та зниженню ризиків.

Під час впровадження системи безпеки необхідно звертати увагу на взаємодію з державними та наглядовими органами, щоб забезпечити відповідність нормам і стандартам, установленим на законодавчому рівні. Регулярні перевірки, аудит та моніторинг умов праці повинні стати частиною внутрішнього контролю на підприємстві [50].

Таким чином, організація та впровадження системи безпеки праці є стратегічним завданням для керівництва, що вимагає комплексного підходу, включаючи як профілактичні заходи, так і активні дії для забезпечення безпечних умов праці для всіх співробітників.

2. Забезпечення навчання та інструктажів з техніки безпеки для персоналу є одним із основних елементів системи управління безпекою праці на підприємстві. Це забезпечує не лише дотримання законодавчих вимог, але й знижує ймовірність нещасних випадків та травмування працівників. Організація навчання з техніки безпеки включає регулярне проведення теоретичних та практичних занять, під час яких персонал знайомиться з основними правилами безпеки, обов'язками та обмеженнями, які існують під час виконання робочих обов'язків.

Першочерговим завданням є інформування співробітників про існуючі ризики, які можуть виникнути під час виконання конкретних робіт, а також способи їх мінімізації. Це дозволяє працівникам краще розуміти потенційні небезпеки і бути готовими до дій у разі виникнення надзвичайної ситуації. Проведення інструктажів також включає пояснення щодо правильного використання засобів індивідуального захисту та технічних засобів, що використовуються в роботі.

Окрім обов'язкових інструктажів для нових працівників та періодичних навчань для всього персоналу, керівництво повинно організувати також додаткові тренінги, що дозволяють співробітникам удосконалювати свої навички у сфері безпеки праці. Це можуть бути спеціалізовані курси для тих працівників, чия діяльність безпосередньо пов'язана з потенційно

небезпечними процесами, наприклад, робота з електричним обладнанням чи токсичними речовинами.

Систематичне навчання працівників з техніки безпеки також включає оцінку результатів проведених інструктажів і тренінгів, щоб забезпечити ефективність передачі знань і навичок. Якщо працівники не засвоюють необхідні правила, потрібно коригувати навчальні програми або підходи до проведення занять [51].

Отже, ефективне забезпечення навчання та інструктажів з техніки безпеки є необхідною умовою для підтримки безпечних умов праці та мінімізації ризиків на робочому місці, що в свою чергу сприяє здоров'ю та безпеці всього персоналу.

3. Контроль за дотриманням санітарних, гігієнічних та протипожежних норм є важливою складовою частиною загальної системи забезпечення безпеки праці в ресторані. Дотримання цих норм безпосередньо впливає на здоров'я працівників та відвідувачів, а також на ефективність роботи закладу. Системний контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних стандартів дозволяє створити сприятливі умови для виробництва та обслуговування, забезпечуючи належний рівень чистоти, санітарії та безпеки на всіх етапах функціонування ресторану.

Основними аспектами контролю є регулярні перевірки стану приміщень, наявність і використання засобів для дезінфекції, очищення та обробки поверхонь, а також забезпечення належних умов зберігання продуктів харчування відповідно до встановлених стандартів. Крім того, важливо контролювати відповідність роботи вентиляційних систем, правильність утилізації відходів і застосування санітарно-гігієнічних засобів для обробки посуду і устаткування.

Що стосується протипожежних норм, їх дотримання передбачає наявність необхідного протипожежного обладнання, системи оповіщення, а також регулярні перевірки технічного стану пожежної безпеки в приміщеннях ресторану. Працівники повинні бути ознайомлені з процедурою евакуації у разі

надзвичайних ситуацій, а також з основними заходами щодо попередження загорянь, зокрема правильним зберіганням горючих матеріалів і використанням вогнестійких матеріалів для оздоблення приміщень.

Регулярний контроль за дотриманням цих норм проводиться через планові перевірки, аудити і контрольні інспекції. Вони дозволяють вчасно виявити можливі порушення, усунути їх і запобігти виникненню небезпечних ситуацій. Організація відповідної документації та своєчасне реагування на порушення норм сприяє збереженню здоров'я персоналу та відвідувачів, а також мінімізує ймовірність виникнення надзвичайних ситуацій, що можуть призвести до значних втрат для ресторану [52].

4. Реагування на порушення та забезпечення відповідальності за невиконання вимог безпеки є важливим аспектом у системі управління безпекою праці в ресторані. Ефективність цього процесу залежить від оперативності, наявності чітко визначених процедур та рівня відповідальності серед усіх учасників.

По-перше, необхідно визначити чіткі процедури реагування на порушення техніки безпеки, що включають систему попереджень, санкцій і коригувальних дій. Реагування на порушення повинно здійснюватися негайно, щоб мінімізувати потенційний ризик для здоров'я працівників та відвідувачів. Це може включати штрафи, дисциплінарні стягнення або навіть тимчасове відсторонення працівників від виконання певних обов'язків до усунення порушення.

Забезпечення відповідальності за невиконання вимог безпеки передбачає чітке визначення ролей і обов'язків всіх працівників, починаючи від керівництва і закінчуючи низовим персоналом. Кожен співробітник повинен бути ознайомлений з існуючими правилами безпеки та нести індивідуальну відповідальність за їх дотримання. Це включає контроль за виконанням внутрішніх інструкцій, нормативів і стандартів.

Крім того, для забезпечення належної відповідальності необхідно створити механізм зворотного зв'язку та регулярного моніторингу дотримання

вимог безпеки. Перевірки повинні бути систематичними, а результати - документованими, що дозволяє вчасно виявляти недоліки, надавати рекомендації щодо їх усунення та вживати коригувальні заходи [53].

Завдяки впровадженню чіткої системи реагування на порушення та відповідальності, можна значно знизити ризик виникнення нещасних випадків та забезпечити безпеку працівників і відвідувачів, що є основною метою будь-якої організації, зокрема в ресторанному бізнесі.

Висновок до розділу 4

Організація безпечної роботи персоналу ресторану базується на дотриманні нормативних вимог охорони праці, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм. Вона включає планування робочих зон з урахуванням ергономіки та мінімізації ризиків травмування, а також забезпечення комфортних умов праці за рахунок правильного освітлення, вентиляції та температурного режиму. Важливо, щоб працівники проходили регулярні інструктажі з техніки безпеки та навчання з надання першої допомоги.

Значну роль у створенні безпечного робочого середовища відіграє використання засобів індивідуального захисту - рукавичок, фартухів, захисних окулярів і спеціального взуття, які захищають від опіків, порізів та шкідливих речовин. Постійний контроль за дотриманням вимог безпеки, своєчасний аудит і підтримка санітарного стану приміщень допомагають запобігти аварійним ситуаціям, виробничому травматизму і підтримувати високий рівень якості обслуговування в ресторані.

Керівництво ресторану має ключову роль у забезпеченні безпеки праці, відповідаючи за створення та підтримання безпечних умов на робочому місці відповідно до чинних нормативних вимог. Відповідальність менеджменту охоплює всі етапи роботи - від планування безпечних робочих процесів до контролю їх виконання та реагування на можливі порушення. Основні завдання керівництва включають організацію системи безпеки праці, проведення

навчання та інструктажів для персоналу, контроль за дотриманням санітарних, гігієнічних і протипожежних норм, а також забезпечення відповідальності за недотримання правил.

Впровадження системи безпеки праці передбачає розробку чітких процедур, призначення відповідальних осіб і регулярний моніторинг виконання заходів безпеки. Особлива увага приділяється оцінці ризиків і впровадженню заходів для їх мінімізації, що може включати модернізацію обладнання або коригування технологічних процесів. Крім того, навчання персоналу з техніки безпеки – це постійний процес, що допомагає підвищити обізнаність працівників про потенційні небезпеки, правильне використання засобів захисту та алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях. Систематичний контроль за дотриманням санітарних і пожежних норм сприяє запобіганню аваріям і збереженню здоров'я співробітників і відвідувачів ресторану.

Забезпечення відповідальності за порушення техніки безпеки є важливою складовою системи управління ризиками. Для цього розробляються процедури реагування на інциденти, включно з попередженнями та дисциплінарними заходами, а також встановлюються чіткі ролі й обов'язки для кожного працівника. Регулярні перевірки та аудит дають змогу оперативно виявляти недоліки та коригувати роботу системи безпеки, що дозволяє знизити ризики нещасних випадків і забезпечити надійний захист життя і здоров'я персоналу.

ВИСНОВКИ

Управління продажами в ресторанній індустрії передбачає комплексний підхід до організації та оптимізації процесів, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, а також з підвищенням ефективності роботи всіх підрозділів, що займаються продажем послуг. Це включає у себе підбір, мотивацію, навчання персоналу, планування, контроль якості обслуговування, а також управління каналами збуту, що дозволяє забезпечити максимальний рівень задоволення гостей і збільшення обсягів продажів.

Основними принципами системи управління продажами в ресторані є оптимізаційний і директивний принципи, що передбачають як удосконалення існуючих процесів, так і прийняття рішень щодо запровадження нових методів і підходів до продажу.

Методи управління продажами вибираються з урахуванням специфіки закладу громадського харчування, його стратегії, цільової аудиторії та поточних умов на ринку, що дозволяє створити ефективну систему продажів і забезпечити конкурентоспроможність закладу.

У періоді, що розглядається (2021-2023 рр.), ресторан «Панська садиба» працював з прибутком, був рентабельним, його баланс у 2021 і 2023 рр. був абсолютно ліквідний, а показники ліквідності та фінансової стійкості відповідали встановленим нормативам і навіть перевищували їх.

Виручка за аналізований період мала нестабільну динаміку, що вплинуло на показники рентабельності та ділової активності. Найбільшу виручку підприємство отримувало в осінньо-зимовий, а також літній періоди, у п'ятницю та вихідні дні (субота, неділя), у вечірній та вечірньо-нічний час.

Динаміка середнього чека протягом усього періоду позитивна. Найбільші розміри середнього чека зафіксовані у вечірній та вечірньо-нічний час роботи. При цьому найбільшу динаміку показує середній чек у ранкові та вечірньо-нічні години роботи.

У структурі виручки зростає частка юридичних осіб, а найбільшу частку займає реалізація страв у ресторані. При цьому до кінця періоду помітне зростання частки реалізації страв на винос, а відтак - приріст частки послуг з їхньої доставки; Найбільшою популярністю у відвідувачів користуються другі страви, закуски та алкогольні напої;

На виручку також впливає той факт, що підприємство діє в умовах високої конкуренції. При цьому бальна оцінка показує, що ні саме підприємство, що розглядається, ні його конкуренти не досягають максимальної кількості балів.

Загалом, у розглянутого ресторану, незважаючи на безліч позитивних характеристик, є ще значний резерв для розвитку. Застосування в роботі ресторану наразі не використовуваних резервів дасть змогу істотно підвищити рівень продажів.

Аналіз системи управління продажами ресторану «Панська садиба» виявив низку проблем, пов'язаних із відсутністю стратегічного підходу до організації продажів, недостатнім рівнем автоматизації, відсутністю бюджетування, слабкими зв'язками з громадськістю та недоліками в мотиваційній системі персоналу. Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що значна частина слабких сторін підприємства, а також його можливості та загрози безпосередньо стосуються управління продажами, що зумовлює необхідність удосконалення цієї системи.

Запроваджені нами заходи щодо системи управління продажами підприємства, зокрема автоматизація процесів, навчання персоналу, мотиваційні програми, розвиток комунікацій із громадськістю та створення програми лояльності, позитивно вплинули на динаміку ключових фінансових показників та продемонстрували високу ефективність.

Оптимізація управління продажами, стратегічне планування та автоматизація процесів сприяли зростанню виручки та підвищенню прибутковості.

Контроль за витратами та грамотне бюджетування забезпечили скорочення частки собівартості у виручці, що свідчить про раціональніше використання ресурсів. Водночас оптимізація витрат і покращення контролю за фінансовими потоками сприяли зменшенню додаткових витрат і скороченню не отриманого доходу.

Навчання персоналу та впровадження систем мотивації підвищили ефективність продажів, що позначилося на збільшенні середнього чеку та рентабельності діяльності.

Формування програм лояльності та розвиток зв'язків із громадськістю сприяли зміцненню позицій ресторану на ринку та зростанню рівня довіри споживачів.

Суттєве зростання виручки та чистого прибутку свідчить про підвищення ефективності комерційної діяльності, тоді як покращення рентабельності продажів і реалізації демонструє оптимізацію ресурсного використання та підвищення прибутковості операційної діяльності. У результаті досягнуто значного фінансового зростання, що підтверджує ефективність реалізованих заходів та їхню доцільність для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Організація безпечної роботи персоналу в ресторані включає кілька ключових аспектів, які забезпечують збереження здоров'я та життя працівників. Це охоплює загальні вимоги до організації безпечної роботи; ефективне планування робочих зон для мінімізації ризиків; відповідність приміщень санітарно-гігієнічним та протипожежним нормам; проведення регулярних інструктажів та навчання персоналу; використання засобів індивідуального захисту; постійний контроль за дотриманням вимог безпеки та аудит умов праці, а також запобігання нещасним випадкам і належне реагування на надзвичайні ситуації.

Відповідальність керівництва ресторанного підприємства за дотримання техніки безпеки є ключовою для забезпечення безпечних умов праці. Усі ці заходи сприяють створенню безпечного середовища для праці і зниженню ризиків на робочому місці. Керівники відповідають за контроль дотримання

санітарних, гігієнічних та протипожежних норм, а також за забезпечення відповідальності у разі порушення техніки безпеки. Вони повинні оперативно реагувати на порушення вимог безпеки та вживати відповідних заходів для усунення небезпек.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бужимська К.О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2022. Вип. 33. С. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03>
2. Дячун О., Радянський С. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1(20). С. 107-117.
3. Іванечко Н.Р., Оконський М.В. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 167-173. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.167
4. Havlovska N. The strategy of choosing promising markets for the enterprise - subject of foreign economic activity on the basis of accessibility, safety and profitability criteria. *Quality-Access to Success Journal*. 2020. Vol. 21, № 178. Pp. 26-34.
5. Основні принципи формування ефективного відділу продажів. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/prodazi/osnovni-principi-formuvanna-efektivnogo-viddilul-prodaziv>
6. Тімченко О.Д. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 184-189. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-184-189>
7. Державна служба статистики України. Економічна статистика. 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Швед В.В., Омельченко О.В., Дробаха С.В. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 76-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>
9. Осокіна А.В., Снаговська Є.С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. *Бізнес-Інформ*. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-310_314.pdf

10. Шишкін В.О., Белоусова А.А. Підвищення ефективності системи управління каналами збуту виробничих підприємств. Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк. 2021. 126 с.
11. Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. Хмельницький*. 2023. № 1. С. 120-125.
12. Rudnichenko Y. Strategic Interaction of State Institutions and Enterprises with Economic Security Positions in Digital Economy. *WSEAS transactions on business and economics*. 2021. Vol. 18. Pp. 218-230.
13. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр навчальної літератури». 2019. 440 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1233_45082245.pdf
14. Таран О.М., Гуторова О.О., Пасемко Г.П. Стратегічне планування в менеджменті: курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Держ. біотехнол. ун-т. Харків:, 2024. 172 с.
15. Слівінська В.В., Белова Т.Г. Дослідження каналів розподілу продукції підприємства. *Економічні науки. Маркетинг і менеджмент*. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/-bitstreams/60da0786-1f19-42f7-a692-256ec1231659/content>
16. Сергієнко О.А., Мащенко М.А., Швець А.Д. Аналіз маркетингових інструментів удосконалення стратегії управління продажами компанії. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.23>
17. Dykha M., Ustik T., Krasovska O., Pilevych D., Shatska Z., Iankovets T. Marketing Tools for the Development and Enhance the Efficiency of E-Commerce in the Context of Digitalization. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39(5), Pp. 1-10. DOI: <http://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5234>
18. Яннаріно Е. Інструкція ефективного продавця. Мистецтво завершення угод. К.: Наш формат. 2020. 192 с.

19. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181.
20. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30-34. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30>.
21. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. 2024. *Development Service Industry Management*. Vol. 1. Р. 97-101. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13))
22. Ісаєв М.Ю. Класифікація підходів до визначення поняття «Збут». URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/25014/1/Suchasnyi-%20marketynh%20stratehichne%20upravlinnia%20ta%20innovatsiinyi%20rozvytok%2030.04.2020-36.pdf>
23. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 174-184.
24. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625>.
25. Процак К., Передрій М. Ресторанний бізнес в умовах кризи: проблеми та напрямки розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-49>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1821/1757>
26. Постова В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-41>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2331/2253>
27. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Летун О.О.. Аналіз ринкових тенденцій інтелектуальної автоматизації ресторанного бізнесу.

Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. Вип. 10(43). С. 143-155. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).143-155](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).143-155)

28. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство.* 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1450/1395>

29. Коркач Г., Котузаки О., Нікітчина Т., Шунько Г. Технологічні інновації в ресторанному бізнесі для забезпечення конкурентоспроможності закладу. *Економіка харчової промисловості.* 2021. Т.13. № 4. С. 69-74. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i4.2194>.

30. Кіш Г.В. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2023. № 6 (12). С. 65–77. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77).

31. Завадинська О., Ніколайко Г., Огороднік М. Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації.* 2022. Т. 5. № 2. С. 229-238. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270098>

32. Гузар У., Голод А., Паска М., Феленчак Ю., Федоришина Л. Становлення індустрії гостинності як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2022. Вип. 3 (44). С. 208-215. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3596>

33. Ostrovska H.Y., Strutynska I.V., Sherstiuk R.P. Pietukhova O.M., Yasinetska I.A. Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu.* 2023. № 2. С. 157-163. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>

34. Русавська В., Можаровський, Д. Сучасні методи оцінки ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство. Електронне видання.* 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-46>

35. Панова І., Зерненкова Д. Методи оцінки конкурентноспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Бізнесінформ*. 2023. № 5. С. 229-234. URL: <http://surl.li/kwppd>
36. Світлична В.Ю., Кравцова С.В. Організаційне забезпечення застосування ефективних методів менеджменту в діяльності закладів ресторанного бізнесу. *Комунальне господарство міст*. 2024. Том 2, випуск 183. С. 55-61. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-2-183-55-61>
37. Балацька Н.Ю. Інноваційні аспекти розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 5 (110). С. 76-81. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-14>.
38. Білоус С.В. Стратегічні напрями відновлення сфери послуг України у поствоєнний період. *Економіка та суспільство. Електронне видання*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-3>.
39. Обозна А.О. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 17-23.
40. Ковальчук Т.Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(1). С. 126-130.
41. Івашкова А.О. Модель оцінка інноваційних методів управління персоналом. *Моделювання процесів інноваційного розвитку в економіці*. 2021. №. 8. С. 31-32.
42. Головка О. М., Чорій М.В. Складові сучасних підходів до охорони праці, техніки безпеки, естетики й ергономіки устаткування в закладах ресторанного господарства. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 8. С. 524-531.
43. Охорона праці в закладах громадського харчування. 2024. URL: <https://oppb.com.ua/news/ohorona-praci-v-zakladah-gromadskogo-harchuvannya>

44. Кошова Б. Сучасні виклики ресторанного бізнесу в Україні з врахуванням умов війни та вимог суспільства. 2024. *Development Service Industry Management*. Вип. 3. С. 179-183. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(26))

45. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу : колективна монографія за ред. д.і.н., проф. Чепурди Г. М.; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ. 2019. 157с.

46. Шерстюк Р., Островська Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців індустрії гостинності: сучасні підходи до освіти. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнародною участю (18 травня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського. 2023. С. 112-116.*

47. Шикіна О.В. Сучасні тенденції функціонування ресторанного бізнесу. *Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: матеріали круглого столу, м. Одеса, 19 квітня 2021 р. Одеса. 2021. С. 135-140.*

48. Гончар Л.О., Батченко Л.В. Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-3>

49. Стручок В.С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека». Навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2022. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>.

50. Campbell S. Restaurant management tips: what every new manager needs to know. URL: <https://wheniwork.com/blog/restaurant-management-what-every-new-manager-needs-to-know>

51. Biruta S., Regina A., Donatas P. The internal environment of a modern and socially responsible organization: psychological well-being. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Publishing house "Helvetica"*. 2022. № 12. P. 174-182.

52. Heneman H., Judge T. and Kammeyer-Mueller J. Staffing Organizations 9-th Edition. 2023. 768 p.

53. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людино-центричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 77-82. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.77>

ДОДАТКИ

Додаток А

Бюджет продажів ресторану «Панська садиба» на 2023 р.

Ранок

День тижня	Зона 1 (2 особи)			Зона 2 (3 особи)			Зона 3 (4 особи)			Разом, тис. грн
	Кількість столиків	Середній чек, тис. грн	Виручка, тис. грн	Кількість столиків	Середній чек, тис. грн	Виручка, тис. грн	Кількість столиків	Середній чек, тис. грн	Виручка, тис. грн	
Понеділок	3	0,25	1,50	5	0,20	3,00	8	0,18	5,76	10,26
Вівторок	3	0,25	1,50	5	0,20	3,00	8	0,18	5,76	10,26
Середа	3	0,25	1,50	5	0,20	3,00	8	0,18	5,76	10,26
Четвер	3	0,25	1,50	5	0,20	3,00	8	0,18	5,76	10,26
П'ятниця	3	0,25	1,50	5	0,20	3,00	8	0,18	5,76	10,26
Субота	3	0,15	0,90	5	0,15	2,25	8	0,12	3,84	6,99
Неділя	3	0,15	0,90	5	0,15	2,25	8	0,12	3,84	6,99

День

День тижня	Зона 1 (2 особи)			Зона 2 (3 особи)			Зона 3 (4 особи)			Разом, тис. грн
	Кількість столиків	Середній чек, тис. грн	Виручка, тис. грн	Кількість столиків	Середній чек, тис. грн	Виручка, тис. грн	Кількість столиків	Середній чек, тис. грн	Виручка, тис. грн	
Понеділок	3	0,70	4,20	5	0,35	5,25	8	0,25	8,00	17,45
Вівторок	3	0,70	4,20	5	0,35	5,25	8	0,25	8,00	17,45
Середа	3	0,70	4,20	5	0,35	5,25	8	0,25	8,00	17,45
Четвер	3	0,70	4,20	5	0,35	5,25	8	0,25	8,00	17,45
П'ятниця	3	0,70	4,20	5	0,35	5,25	8	0,25	8,00	17,45
Субота	3	1,20	7,20	5	0,70	10,50	8	0,60	19,20	36,90
Неділя	3	1,20	7,20	5	0,60	9,00	8	0,50	16,00	32,20

Вечір

День тижня	Зона 1 (2 особи)			Зона 2 (3 особи)			Зона 3 (4 особи)			Разом, тис. грн
	Кількість столиків	Середній чек, тис. грн	Виручка, тис. грн	Кількість столиків	Середній чек, тис. грн	Виручка, тис. грн	Кількість столиків	Середній чек, тис. грн	Виручка, тис. грн	
Понеділок	3	1,50	9,00	5	1,40	21,00	8	1,10	35,20	65,20
Вівторок	3	1,50	9,00	5	1,40	21,00	8	1,10	35,20	65,20
Середа	3	1,50	9,00	5	1,40	21,00	8	1,10	35,20	65,20
Четвер	3	1,50	9,00	5	1,40	21,00	8	1,10	35,20	65,20
П'ятниця	3	2,50	15,00	5	1,90	28,50	8	1,50	48,00	91,50
Субота	3	2,50	15,00	5	2,00	30,00	8	1,70	54,40	99,40
Неділя	3	1,60	9,60	5	1,30	19,50	8	0,90	28,80	57,90

Вечір/ніч

День тижня	Зона 1 (2 особи)			Зона 2 (3 особи)			Зона 3 (4 особи)			Разом, тис. грн
	Кількість столиків	Середній чек, тис. грн	Виручка, тис. грн	Кількість столиків	Середній чек, тис. грн	Виручка, тис. грн	Кількість столиків	Середній чек, тис. грн	Виручка, тис. грн	
Понеділок	3	1,25	3,75	5	0,90	9,00	8	0,60	9,60	22,35
Вівторок	3	1,25	3,75	5	0,90	9,00	8	0,60	9,60	22,35
Середа	3	1,25	3,75	5	0,90	9,00	8	0,60	9,60	22,35
Четвер	3	1,25	3,75	5	0,90	9,00	8	0,60	9,60	22,35
П'ятниця	3	1,50	4,50	5	1,20	12,00	8	0,90	14,40	30,90
Субота	3	1,60	4,80	5	1,25	12,50	8	1,10	17,60	34,90
Неділя	3	1,00	3,00	5	0,80	8,00	8	0,60	9,60	20,60