

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету


(підпис)

Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я і прізвище)

«11» лютого 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри


(підпис)

Лариса ШАРАН
(ім'я і прізвище)

«11» лютого 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Управління асортиментом продукції в мережевому закладі ресторанного господарства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗГС-5-1

Денісова Юлія Петрівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

Керівник Абрамова Ас'ят Георгіївна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

Рецензент Олександра НЕМІРІЧ

(ім'я і прізвище)


(підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач 

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа


(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

 Лариса ШАРАН

“ 04 ” грудня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Денісової Юлії Петрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління асортиментом продукції в мережевому закладі ресторанного господарства»

керівник роботи Абрамова Асвят Георгіївна, к.т.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “04” грудня 2024 року № 991-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 27 січня 2025 року







3. Вихідні дані до роботи Управління асортиментом продукції в ресторані «Salateira» в м. Києві

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ; Розділ 1 Характеристика ресторанного бізнесу м. Києва: сучасний стан та перспективи; Розділ 2 Характеристика закладу харчування «Salateira»; Розділ 3 Інноваційні рішення для покращення управління меню в мережевому підприємстві «Salateira»; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|----------|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Розділ 1 | Абрамова А.Г., доцент | 4.12.24 р.  | 16.12.24 р.  |
| Розділ 2 | Абрамова А.Г., доцент | 17.12.24 р.  | 02.01.25 р.  |
| Розділ 3 | Абрамова А.Г., доцент | 03.01.25 р.  | 21.01.25 р.  |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 4 грудня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|--|-------------------------------|----------|
| 1 | ВСТУП РОЗДІЛ 1 ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ М. КИЄВА: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ | 4.12-16.12.2024 р. | Виконано |
| 2 | РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКЛАДУ ХАРЧУВАННЯ «SALATEIRA» | 17.12.2024- 02.01.2025 р. | Виконано |
| 3 | РОЗДІЛ 3 ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ МЕНЮ В МЕРЕЖЕВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «SALATEIRA» | 03.01-21.01.2025 р. | Виконано |
| 4 | ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ | 22.01-25.02.2025 р. | Виконано |
| 5 | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру | 27.02.2025 р. | Виконано |

Здобувач


(підпис)Юлія ДЕНІСОВА

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)Асьят АБРАМОВА

(ім'я, прізвище)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Денісової Юлії Петрівни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка

заочна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа,
освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: *«Управління асортиментом продукції в мережевому закладі ресторанного господарства»*

Керівник роботи: Абрамова Асвят Георгіївна, к.т.н., доцент

Дата захисту “.....” лютого 2025 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена визначенню теоретичних принципів та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління асортиментом продукції в мережевому закладі ресторанного господарства. Особливості розробки політики асортименту продукції розглядаються на прикладі ресторану "Salateira". Розглянуто питання управління продуктами, зокрема вплив споживчих переваг та сезонності. Окреслено процес управління продуктом та його значення для конкурентоспроможності. Проведено аналіз ефективності інноваційних рішень, таких як smart-кіоски та електронні меню. Оцінка ефективності заходів дає можливість визначити їх економічну доцільність.

Ключові слова: управління асортиментом, ресторанне господарство, інновації, smart-кіоски, електронне меню, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

The diploma work is devoted to the definition of theoretical principles and the development of practical recommendations for improving the product range management system in the network restaurant business. Features of the development of product range policy are considered on the example of the restaurant "Salateira." The issues of product management, in particular the influence of consumer preferences and seasonality, are considered. The product management process and its value for competitiveness are outlined. The effectiveness of innovative solutions such as smart kiosks and electronic menus has been analyzed. Assessment of the effectiveness of measures makes it possible to determine their economic feasibility.

Keywords: assortment management, restaurant industry, innovation, smart kiosks, electronic menu, competitiveness.

ЗМІСТ

| | стор. |
|---|-------|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ М. КИЄВА: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ | 8 |
| 1.1 Характеристика та спеціалізація закладів ресторанного господарства з принципом роботи «відкрита кухня»..... | 8 |
| 1.2 Концептуальні засади та характеристики закладів ресторанного господарства із вітриною «салат-бар» в м. Києві..... | 11 |
| 1.3 Розвиток ресторанного бізнесу м. Києва впродовж 2019 – 2023 рр. | 13 |
| 1.4 Аналіз викликів сучасності для закладів ресторанного господарства м. Києва, та перспективи майбутнього..... | 16 |
| РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКЛАДУ ХАРЧУВАННЯ «SALATEIRA» | 19 |
| 2.1 Загальні відомості..... | 19 |
| 2.1.1 Юридична інформація..... | 19 |
| 2.1.2 Структура підприємства та персонал..... | 20 |
| 2.1.3 Характеристика послуг..... | 23 |
| 2.2 Управління постачанням закладу та аналіз постачальників..... | 26 |
| 2.3 Аналіз економічної діяльності підприємства..... | 27 |
| РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ МЕНЮ В МЕРЕЖЕВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «SALATEIRA» | 31 |
| 3.1 Порівняльна характеристика класичних видів меню та електронного меню...32 | 32 |
| 3.2. Дослідження раціональності впровадження smart-кіосків для самообслуговування гостей в закладах ресторанного господарства..... | 36 |
| 3.3. Етапи впровадження цифрового меню та smart-кіосків в Salateira..... | 41 |
| 3.4. SWOT-аналіз та оцінка ефективності впровадження нових інноваційних рішень для закладу Salateira..... | 44 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 49 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ | 51 |

ВСТУП

Сучасний розвиток ресторанного господарства є важливою складовою індустрії гостинності та відіграє значну роль в економіці України. Конкуренція на ринку закладів ресторанного господарства, зокрема у великих містах, таких як Київ, постійно зростає, що вимагає від підприємств ефективного управління асортиментом продукції для задоволення споживчих потреб та підвищення прибутковості. Асортимент продукції є одним із ключових факторів, що визначає конкурентоспроможність закладу, оскільки впливає на залучення та утримання клієнтів, формування бренду та стратегію розвитку.

Особливо актуальним є дослідження управління асортиментом продукції для мережевих закладів ресторанного господарства, таких як "**Salateira**", яка займає провідні позиції на ринку здорового харчування в Києві. Оптимізація асортименту продукції дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства, вдосконалити якість обслуговування, мінімізувати витрати та максимально задовольнити потреби споживачів.

Таким чином, обрана тема є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точок зору, оскільки результати дослідження можуть бути впроваджені для покращення управління асортиментом у мережевих закладах ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є мережеві заклади ресторанного господарства. **Предмет дослідження** – інноваційні рішення для удосконалення процесу управління асортиментом продукції.

Метою дослідження є вдосконалення управління асортиментом продукції у мережевому закладі ресторанного господарства "**Salateira**" з метою підвищення ефективності діяльності та задоволення споживчого попиту.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні **завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні основи управління асортиментом продукції у закладах ресторанного господарства.
2. Дослідити особливості формування та управління асортиментом продукції у мережевому закладі "**Salateira**".

3. Оцінити ефективність існуючого асортименту продукції та визначити ключові показники його розвитку.

4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління асортиментом продукції у "Salateira".

5. Обґрунтувати економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез, порівняння, статистичні методи, методи економічного аналізу, експертна оцінка, анкетування, а також графічні методи для наочного представлення результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1

ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ М. КИЄВА: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

1.1 Характеристика та спеціалізація закладів ресторанного господарства з принципом роботи «відкрита кухня»

Багато гостей ресторану, перебуваючи в залі та очікуючи своє замовлення, часто замислюються над тим, що відбувається на кухні: як готують їхню страву, яким чином її оформлюють перед подачею, і як виглядає сам процес роботи кухарів. Бажання зазирнути за куліси ресторанної кухні, розкрити секрети майстерності шеф-кухаря виникає у більшості відвідувачів. Саме для того, щоб задовольнити цю цікавість, і створюються ресторани з відкритою кухнею. У таких закладах процес приготування їжі перетворюється на справжнє театральне дійство, де гості виступають у ролі глядачів, шеф-кухар – режисера та головного актора, а персонал ресторану – театральної трупи.

Заклади з відкритою кухнею стали світовим трендом у ресторанній індустрії. Ця концепція знайшла своє місце і в Україні. Професійна кухня, розташована «за склом», перетворилася не тільки на місце приготування їжі, але й на простір для презентацій обладнання, нових технологій, демонстрації страв та проведення майстер-класів. Такі ресторани завойовують популярність завдяки відкритості, довірі та унікальному досвіду для гостей. Але у чому ж полягає їхня привабливість і секрет успіху?

Відкрита кухня може стати привабливою концепцією для закладів будь-якого формату – від фаст-фудів і піцерій до ресторанів національної кухні.

Грамотно організований процес приготування страв, який відбувається на очах у гостей, здатен залишити незабутнє враження. Злагоджена робота персоналу захоплює, динаміка людських і професійних взаємин притягує увагу, підігріває інтерес і навіть пробуджує апетит. Багато відвідувачів захоплює сам процес перетворення звичайних інгредієнтів у кулінарний шедевр, створений руками висококласного професіонала. Для гостей така концепція може стати своєрідним

майстер-класом, адже разом зі смачною вечерею вони отримують можливість спостерігати за технікою приготування та перейняти досвід шеф-кухаря.

Відкрита кухня висуває особливі вимоги до обладнання – воно має бути компактним, функціональним, естетично привабливим і надійним. Крім того, така концепція сприяє формуванню довіри між гостем і закладом, оскільки прозорість робочого процесу розвіює будь-які сумніви щодо якості продуктів і професіоналізму персоналу.

Створення відкритої кухні вимагає врахування безлічі чинників, таких як доступність площі, відповідність дизайну кухні загальному стилю закладу, та забезпечення гармонійного поєднання із залом для гостей. Вибір обладнання для відкритої кухні зазвичай не створює складнощів, оскільки сучасний ринок пропонує широкий асортимент продуктивних і функціональних рішень. Найпопулярнішим варіантом є кухня «за склом», де гостям демонструється лише невелика, але яскрава частина виробничого процесу. При цьому розміщення клієнтських зон і робочого простору «за склом» має забезпечувати максимальну оглядовість і комфорт як для гостей, так і для персоналу.

Відкрита кухня ідеально підходить для використання печей для приготування піци, хлібобулочних виробів, барбекю, суші-кейсів, гриля чи жарильних поверхонь. Окрім того, популярною традицією стало приготування деяких страв прямо на клієнтських місцях, наприклад, фондю або фламбе, що додає інтерактивності і створює незабутній досвід для відвідувачів.

Спеціалізоване технологічне обладнання для ресторанів із відкритою кухнею повинно відповідати низці ключових вимог:

Функціональність і привабливий дизайн

Однією з головних умов для обладнання відкритої кухні є його презентабельність. Естетика та ергономіка виходять на перший план: форми та кольорове оформлення мають бути стильними, гармонійними та привабливими. Особливу увагу приділяють деталям, таким як підсвічування або прозорі елементи, які дозволяють демонструвати процес приготування страв, що є обов'язковою умовою для такої концепції.

Комфорт і компактність

Оскільки робочий процес на відкритій кухні зазвичай зосереджений на обмеженому просторі, обладнання повинно забезпечувати максимальну зручність роботи. Це особливо важливо, адже кухарі виконують велику кількість різнопланових операцій. Компактність і продуманість розміщення обладнання є ключовими факторами для ефективності та зручності роботи персоналу.

Відкритість

Для створення найкращого враження на гостей вибирають обладнання, яке дозволяє демонструвати процес приготування страв. До таких пристроїв належать вок-плити, грилі, а також пароконвектомати з привабливим дизайном. Особливої уваги заслуговують моделі з великими скляними дверцятами, що забезпечують гарну оглядовість процесу приготування та підвищують естетичну привабливість обладнання.

Таким чином, правильно підібране обладнання є важливим елементом концепції відкритої кухні, адже воно не тільки забезпечує зручність роботи персоналу, але й створює для гостей унікальний візуальний і гастрономічний досвід.

При створенні відкритої кухні особливу увагу потрібно приділяти вентиляції та розташуванню обладнання. Витяжні та фільтраційні системи є ключовими для уникнення потрапляння запахів та випарів із кухні до зали ресторану. Для цього вентиляція повинна покривати всю стелю робочої зони, а над тепловим обладнанням необхідно встановити потужні вентиляційні установки, здатні ефективно видаляти дим, гар, кіптяву та пари продуктів. Це створює комфортні умови як для гостей, так і для працівників.

Що стосується організації простору, найзручнішим варіантом для відкритої кухні є острівне розташування обладнання. Такий підхід забезпечує зручність роботи персоналу і водночас дає гостям змогу спостерігати за процесом без обмежень огляду. Основна частина виробничих операцій залишається прихованою у закритих зонах кухні, а на відкритій частині демонструється лише доготування та сервірування страв. У цій зоні ключову роль відіграють виробничі столи, які

дозволяють зручно розміщувати теплове обладнання і надають шеф-кухарю легкий доступ до всіх необхідних продуктів. Використання сучасної модульної техніки з лаконічним дизайном додає кухні естетичності та виглядає солідно й професійно.

Водночас відкритий формат роботи накладає особливі вимоги на персонал. Крім професіоналізму, кухарі повинні демонструвати артистизм і вміння працювати під постійним наглядом гостей. У таких умовах необхідні терпіння, стресостійкість і швидка реакція на непередбачувані ситуації. Шеф-кухар стає не лише виконавцем своєї роботи, а й частиною розважальної програми для відвідувачів. Його завдання – поєднувати приготування страв із захоплюючим кулінарним шоу, яке привертає увагу і створює незабутнє враження. [1]

Відкрита кухня – це гармонійне поєднання майстерності, естетики та атмосфери, де кожна деталь працює на створення унікального досвіду для клієнтів.

1.2 Концептуальні засади та характеристики закладів ресторанного господарства із вітриною «салат-бар» в м. Києві

Знайомі з американських сіткомів салатні бари стають популярними й у нас. Однією з причин такої динаміки називають поголовне захоплення здоровим способом життя і модою на корисну їжу. Іншою — активізацію руху веганів і вегетаріанців, та в цілому популяризацію етичного способу життя.

Втім ресторатори бачать лише плюси в даній ситуації. Салат-бар — це один із різновидів закладів ресторанного господарства, що не потребує великих капіталовкладень, однак буде користуватись великим попитом серед споживачів. При цьому ризики також мінімальні, а прибутки, при правильному веденні бізнесу можуть досягати виторгу повноцінних ресторанів з хорошим меню. Спеціалісти оцінюють рентабельність даного бізнесу на рівні 40 %, що, є хорошим показником.

Але, Салат-бар у ресторані «Salateira» – це охолоджувана вітрина, призначена для демонстрації та короткочасного зберігання охолоджених страв у торгових залах ресторанів або магазинів. Вона підтримує температурний режим від -2°C до $+10^{\circ}\text{C}$ і дозволяє розміщувати кілька гастроємностей. Такий формат чудово підходить для організації обслуговування на заходах за системою "шведський стіл",

де відвідувачі можуть самостійно вибрати страви. У магазинах салат-бари використовуються у відділах самообслуговування, надаючи покупцям можливість вибирати потрібну кількість продуктів чи страв.

Якщо салат-бар розглядається як рішення для продажу зелені чи свіжих салатів у магазині, рекомендується не лише придбати відповідне обладнання, а й навчити консультанта, який допомагатиме гостям робити вибір.

Існують різні типи салат-барів. Крім охолоджуваних, є теплові моделі для гарячих страв і нейтральні – для продуктів, які не потребують підігріву чи охолодження. Деякі моделі комбіновані та мають секції для охолодження і підігріву одночасно. Салат-бари можуть встановлюватися окремо або в складі лінії. Їх форма, як правило, квадратна чи прямокутна, що дозволяє зручно інтегрувати обладнання у простір.

Дизайн салат-барів відіграє важливу роль, адже це обладнання розташовується у видимій зоні та привертає увагу відвідувачів. Щоб салат-бар гармонійно вписувався в інтер'єр ресторану і виконував функцію центрального елемента, для його оформлення використовують матеріали, такі як мрамур, дерево, декоративний пластик чи натуральний камінь.

Гастроємності зі стравами зазвичай розміщуються у ваннах з нержавіючої сталі, охолоджуваних компресорним холодильним агрегатом. У моделях без агрегата температура підтримується за допомогою гранульованого льоду, що розміщується у ванні. Щоб захистити страви від завітрювання, салат-бари зверху закривають прозорими кришками, висоту яких можна регулювати. Це не лише зберігає продукти свіжими, але й сприяє підтриманню заданого температурного режиму та економії електроенергії.

У верхній частині салат-бару часто передбачені спеціальні полиці для тарілок, спецій чи приладдя, а в нижній – ящики або полиці для зберігання запасів продуктів, напоїв чи іншого інвентарю.

Сучасні моделі салат-барів оснащуються дисплеями для контролю температури страв. Спеціалізовані моделі, наприклад, для устриць чи суші, мають

систему для відведення води, що стікає з продуктів, забезпечуючи зручність і гігієну під час використання. [2]

1.3 Розвиток ресторанного бізнесу м. Києва впродовж 2019 – 2024 рр.

Поширення та умови карантину інфекційної хвороби COVID-19 суттєво вплинули та продовжують негативно впливати на готельно-ресторанний бізнес, тому необхідно дослідити вплив та наслідки світової кризи на цей бізнес, особливо на створення готельного бізнесу. поступова ліквідація збиткового стану для запобігання стагнації. Для виходу з кризи готельному господарству потрібна підтримка держави.

Ресторани, кафе, пекарні та інші заклади сфери громадського харчування в умовах пандемії були змушені адаптуватися до нових реалій, змінюючи формат взаємодії з гостями. Щоб зберегти свій імідж, утримати постійних гостей і залишитися конкурентоспроможними в ресторанному бізнесі, багато підприємств провели реінжиніринг основних бізнес-процесів, роблячи акцент на форматі адресної доставки. [3][4]

Яскравим прикладом є мережа закладів здорового харчування «*Salateira*», яка почала активно співпрацювати з міжнародною кур'єрською службою *Glovo* для забезпечення доставки страв гостям на тривалий термін. Раніше мережа «*Salateira*» не приділяла великої уваги доставці, оскільки не вважала її ключовим джерелом зростання продажів. Проте в умовах пандемії компанія переглянула свою стратегію, і співпраця з *Glovo* принесла позитивні результати, про що заявили співвласники мережі.

Подібні зміни торкнулися й інших закладів ресторанного господарства, які до цього не практикували доставку, таких як бари, паби, кав'ярні, караоке-заклади чи кальянні. Багато з них тепер борються за гостей, пропонуючи акції, спеціальні знижки або вигідні умови для самовивозу страв і напоїв.

Згідно статистичних даних, протягом 2023 року в м. Києві відкрилось понад 220 закладів ресторанного господарства. При чому більшість нових закладів відкрилось на правому березі міста (182 заклади, що становить 82,7%). [6]

Розподіл нових закладів за районами міста Київ наведено на рисунку 1.1.

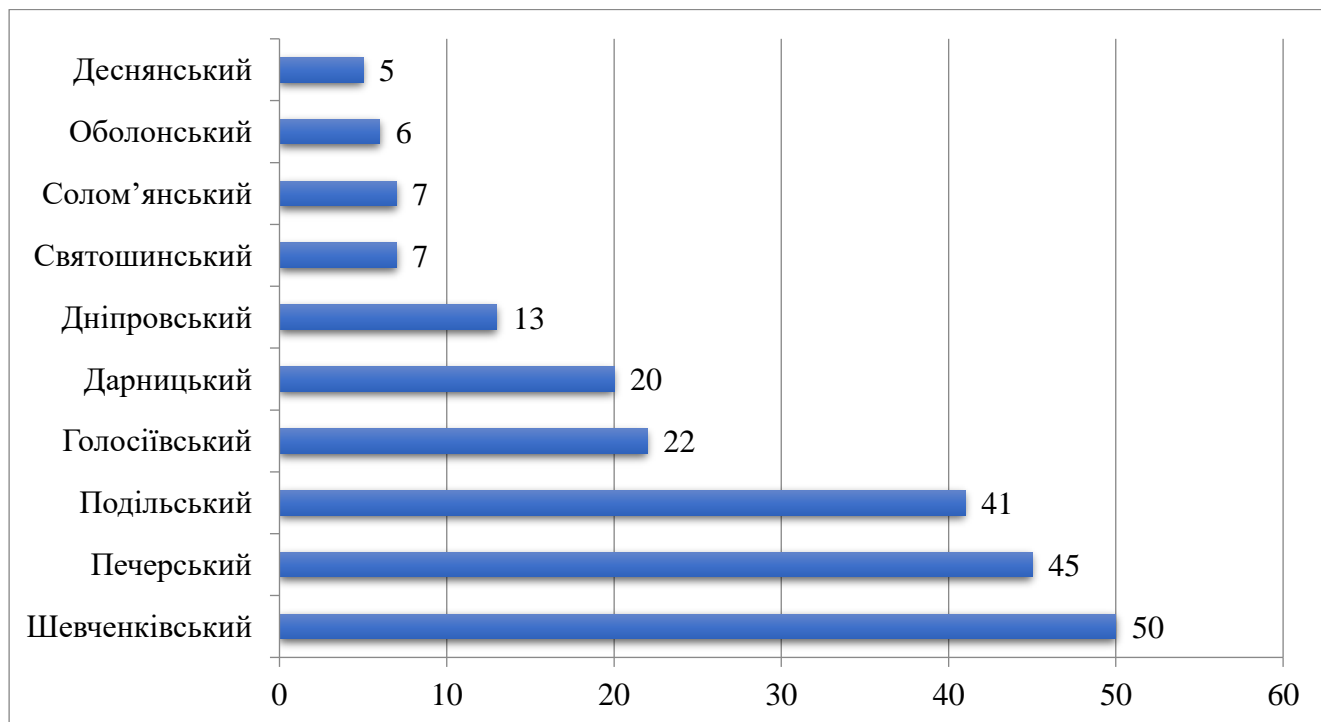


Рис.1.1 – Кількість нових закладів ресторанного господарства, що відкрились у 2024 році в м. Київ

Розроблено автором за даними [28].

Згідно з наведеними вище даними, бачимо що найбільше нових закладів відкрилось в центральних історико-культурних центрах Києва – в Шевченківському, Печерському та Подільському районах.

Також, згідно статистичних джерел, визначено найбільш популярні формати серед закладів ресторанного господарства Києва, що започаткували свою роботу у 2024 році (рисунок 1.2).

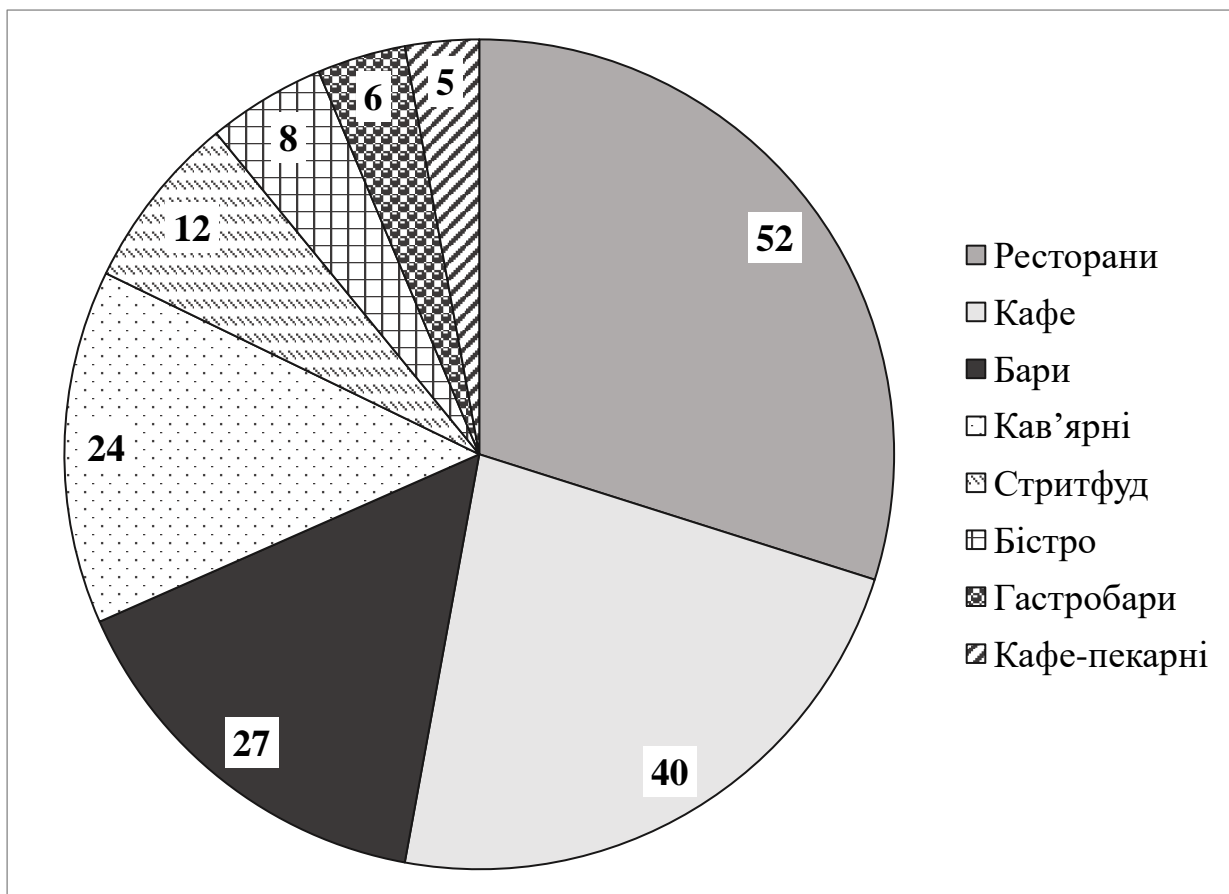


Рис.1.2 – Типи закладів ресторанного господарства, що відкрились у 2023 році в м. Київ

Розроблено автором за даними [28]

Серед нових закладів м. Києва, за спеціалізацією лідерську позицію займають ресторани підприємства з Європейською кухнею (рисунок 1.3).

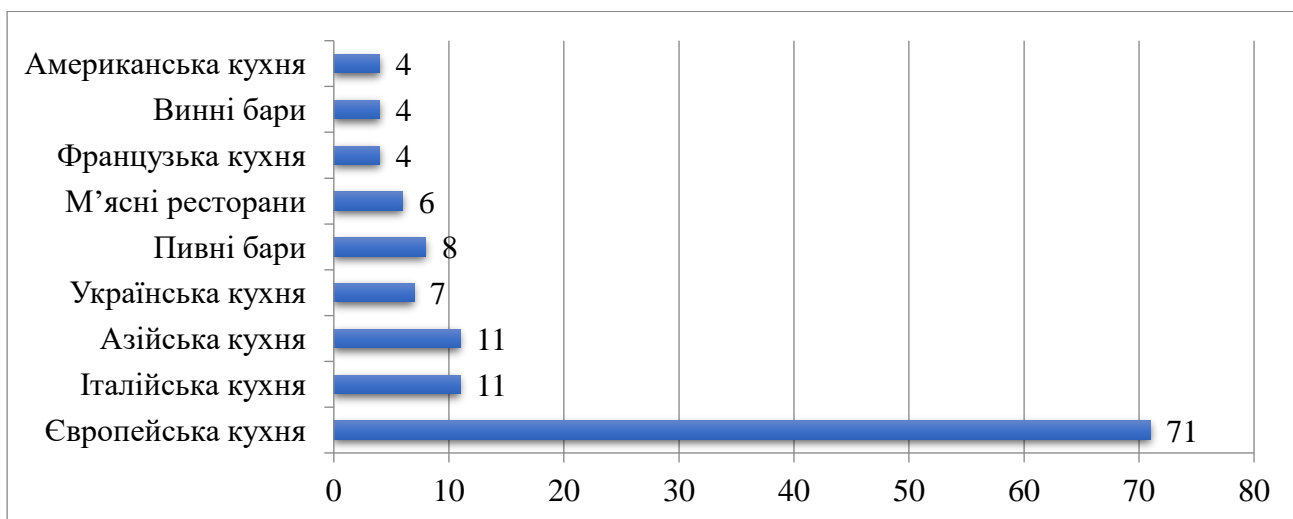


Рис.1.3 – Спеціалізація та кулінарне спрямування закладів ресторанного господарства, що відкрились у 2024 році в м. Київ

Розроблено автором за даними [28]

Ресторанний бізнес під час війни зазнав серйозних змін і викликів. Війна спричинила хаос у фінансовій, енергетичній і продовольчій сферах, що значно вплинуло на діяльність закладів харчування. У багатьох регіонах, зокрема в Центральному, Східному та Південному Україні, часткові ресторани або повністю припинили свою роботу через безпекові ризики, відтік населення та падіння платоспроможності українців.

Попри складнощі, вже до травня 2022 року відкрилася понад половина довоєнної кількості ресторанів і кафе. Процес відновлення був нерівномірним: у Чернігівській, Харківській та Київській областях спостерігалось значне зниження активності, тоді як Київ намагався відновити втрачені позиції. Найкраще адаптовані кав'ярні, невеликі пекарні та ресторани люкс-сегменту, якими для прибутковості потрібно менше відвідувачів. Львів став своєю ресторанною столицею воєнного часу – лише навесні там відкрилося близько 500 нових закладів.

Основними проблемами ресторанного бізнесу стали нестача персоналу через мобілізацію або міграцію, скорочення відвідувачів і виручки (до 50% від довоєнного рівня), зростання ціни та дефіциту деяких продуктів, особливо імпортованих, скорочення меню, комендантська година, що обмежила прибуткові вечірні години роботи, а також обмеження на продаж алкоголю. [5]

1.4 Аналіз викликів сучасності для закладів ресторанного господарства м. Києва, та перспективи майбутнього

Ресторанний бізнес у Києві в період із 2019 по 2024 рік зазнав значних змін, спричинених як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Цей період став переломним для галузі, оскільки приніс як стрімкий розвиток у деяких сегментах, так і серйозні виклики, які змусили багатьох підприємців кардинально змінювати свої бізнес-моделі. Якщо у 2019 році ресторанне господарство столиці демонструвало стабільне зростання, зокрема в сегменті елітних ресторанів, закладів середнього рівня та швидкого харчування, то вже через рік пандемія COVID-19 внесла кардинальні корективи у функціонування галузі.

На початку 2019 року в Києві працювало 1 593 заклади ресторанного господарства, які поступово завойовували своїх гостей завдяки вдосконаленню сервісу, впровадженню сучасних кулінарних концепцій та використанню нових маркетингових стратегій. Ринок на той момент виглядав стабільним і динамічним, і галузь ставала дедалі важливішою частиною економіки столиці. Проте пандемія COVID-19, яка почалася у 2020 році, різко змінила ситуацію. Запровадження жорстких карантинних обмежень, таких як закриття ресторанів на невизначений термін і обмеження фізичної присутності гостей, призвело до того, що багато закладів опинилися на межі виживання.

Пандемія змусила рестораторів шукати нові способи взаємодії з гостями. Одним із найпопулярніших рішень стало впровадження доставки їжі та активне використання онлайн-сервісів для прийому замовлень. Особливо поширеним це стало серед закладів середнього рівня, які могли швидко адаптуватися до нових умов. У той же час значна частина ресторанів, зокрема преміум-сегменту, які орієнтувалися на атмосферу і унікальний досвід гостей, зазнали серйозних збитків через зниження відвідуваності. Наприкінці цього ж року багато закладів були змушені тимчасово або назавжди припинити свою діяльність, що стало помітним ударом для галузі в цілому. За даними, станом на травень 2022 року в Україні закрито понад 37% закладів громадського харчування, а доходи решти зменшилися вдвічі або більше.

Попри всі труднощі, ресторанна галузь продемонструвала стійкість і здатність адаптуватися до нових викликів. У 2022 році в Києві вже налічувалося 1 647 закладів, а в 2023 їхня кількість зросла до 1 700. Це свідчить про поступове відновлення бізнесу та адаптацію до нових умов. Однак відновлення відбувалося нерівномірно. Кав'ярні, невеликі пекарні та ресторани швидкого обслуговування демонстрували найшвидше зростання, тоді як великі ресторани проєкти з авторською кухнею, які потребували значних інвестицій і стабільної відвідуваності, відновлювалися повільніше. Такий стан справ змусив рестораторів переглядати свої бізнес-моделі й орієнтуватися на нові формати роботи.

Галузь зіткнулася також із новими викликами, зокрема зростанням вартості продуктів харчування, що зменшило рентабельність багатьох проєктів. Крім того,

спостерігався дефіцит кваліфікованого персоналу, викликаний як міграцією під час пандемії, так і економічними труднощами. Цей аспект особливо важливий, оскільки якість роботи персоналу значною мірою впливає на репутацію та успіх закладу. Зміни в поведінці споживачів також мали значний вплив. Зростання популярності доставки їжі та формату "dark kitchen" змусило рестораторів шукати нові шляхи залучення клієнтів. Багато закладів, які раніше робили акцент на класичному обслуговуванні, тепер активно впроваджують інноваційні сервіси.

Перспективи галузі виглядають досить оптимістично. Впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів і розвиток систем онлайн-замовлень дозволяють значно підвищити ефективність роботи закладів. Також перспективними виглядають змішані формати, такі як поєднання кав'ярень із пекарнями чи ресторанів із магазинами. Розширення через франчайзинг дає змогу багатьом успішним брендам масштабувати бізнес, зберігаючи свою унікальність. Крім того, зростає попит на інновації – від створення нових концепцій страв до впровадження "розумного" обладнання на кухнях.

Таким чином, ресторанний бізнес у Києві пройшов через період значних випробувань, але зміг адаптуватися до складних умов завдяки інноваціям, стратегіям адаптації та гнучкому підходу до змін. Попри всі труднощі, галузь продовжує відновлюватися і демонструє значний потенціал для подальшого розвитку. Успіх у майбутньому залежатиме від здатності закладів швидко реагувати на нові виклики, впроваджувати сучасні технології та створювати унікальний досвід для своїх клієнтів.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКЛАДУ ХАРЧУВАННЯ «SALATEIRA»

2.1 Загальні відомості

2.1.1 Юридична інформація

"Salateira – міжнародна мережа fast-healthy ресторанів із принципом вільного вибору інгредієнтів та унікальною можливістю комбінувати продукти на свій смак.

Перший ресторан мережі був відкритий у грудні 2011 року в ТРЦ «Sky Mall» в Києві, і на теперішній час мережа налічує 14 закладів, з яких 3 закордоном. Особливістю даних закладів є «відкрита кухня».

Юридична особа ТОВ "САЛАТЕЙРА", код ЄДРПОУ 38150180, було зареєстровано 28.04.2012. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 6 121 855,00.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "САЛАТЕЙРА" є ВАСИЛЕВСЬКА ОЛЕНА ГРИГОРІВНА.

Заклад ресторанного господарства «Salateira» розташований за адресою вулиця Велика Васильківська, 72, Київ, Україна, 03150 у ТЦ Олімпійський. Вхід є як зі сторони вулиці, так і з ТЦ. Це ресторан першого класу, місткістю приблизно 50 місць. [7]

Салатейра була спроектована в приємному мінімалістичному стилі. В залі переважають такі кольори як білий, зелений (символізують салат) та червоний (символізує помідорчик), над столами та на підлозі розміщена помірна кількість живих рослин.

Взагалі, цей ресторан став популярним завдяки своїм салатам та можливістю створювати «свої» страви. Але також не відстають за своїм смаком запіканки, паста (Карбонара, Фреско, Густо), круасани з начинкою та донери, хумус, а також супи, такі як м'ясо, томатний, або курячий звичайний. Також присутній великий асортимент абсолютно унікальних соусів, яких я ніде не куштувала раніше, таких як: азійський, часниково-горіховий, огірково-вершковий, лимонно-медовий, вершково-грибний, соус діжон та соус з ікрою летючої риби. Вся

їжа що подається – максимально здорова та корисна для людини, порції великі та ситні, які коштують своїх грошей. Насолодитись такими стравами можна з Пн по Пт 9:00-21:00 та з Сб по Вс 10:00-20:00. [7]

Для зручності вся вище вказана інформація представлена у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика «Salateira»

| Назва | Опис |
|----------------|--|
| Тип | ресторан |
| Назва закладу | «Salateira» |
| Адреса | Вул. Велика Васильківська 72 |
| Юридична назва | ТОВ «САЛАТЕЙРА» |
| ЄДРПОУ | 38150180 |
| Продуктивність | Сер.чек ~ 90к |
| Місткість | 150 |
| Кухня | Середземноморська та європейська кухні |
| Продукція | Здорове харчування, салати, пасти, напої з мінімальним вмістом цукру |
| Графік роботи | Пн-Пт: 09:00-21:00; Сб-Вс: 10:00-20:00 |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [7]

2.1.2 Структура підприємства та персонал

Заклад «Salateira» працює за принципом «відкритої кухні»: всі етапи та процеси приготування страв доступні гостям. Особливості виробничої діяльності спричинена типом закладу – healthy фаст-фуд. Меню закладу складається з салатів, пасти, круасанів, донерів, хумусу, супів, десертів, напоїв – табл.2.2.

Таблиця 2.2 - Меню ресторану «Salateira»

| Категорія | Назва страви |
|-----------|--|
| New Hots | Салат з індичкою та запеченими овочами, боул-потейто із запеченим тунцем, донер з індичкою, равіолі з лососем, равіолі з кроликом, равіолі з креветкою, суп чізарє з беконом (сирний), сендвіч Поло, сендвіч Трітоне, сендвіч Чікен-бекон, сендвіч Капрезе, сендвіч Парма, сендвіч Туна, місо-суп з тунцем запечений, місо-суп з креветкою |
| Салати | Греко, Сімпл, Дімента Deluxe, Цезар, Діжон Deluxe, Цезар Deluxe, Очеано, Брізе, Маріно |
| Пасти | Карбонара, Фреско, Густо, Песто Deluxe, Карбонара Deluxe, Камаро |
| Круасани | Чікен-бекон, Капрезе, Парма, Туна, Поло, Трітоне, Зерновий |

| | |
|---------|---|
| Донери | Чікен, Туна, Фіш |
| Хумус | Керрот, Чікен |
| Супи | Бульйон курячий |
| Десерти | Запіканка, Како-Манго, Банофі, Малиновий нуаж, маракуйя, Наполеон, Тірамісу, Моті Маракуя |
| Напої | Фреш апельсиновий, вишня, обліпіха, яблучний сік, комбуча яблуко та груша, комбуча класична, комбуча кола, мінеральна вода |
| Соуси | Оливкова олія, азійський соус, часниково-горіховий соус, огірково-вершковий соус, діжон, песто, лимонно-медовий, вершково-грибний, з ікрою летючої риби, сметана, вишневий джем |
| Сезонне | Паній пряний гарбуз, глінвейн безалкогольний, |

Складено автором на основі даних підприємства [8]

Страви варіюються залежно від сезону, кожні 3 місяці розробляється нове сезонне авторське меню.

Згідно структури управління керівником ресторану «Salateira» є директор, до підпорядкування якого належать шеф-кухар, менеджер з обслуговування та бухгалтер. Яким підпорядковується виробничий персонал: кухарі, комірник, мийник посуду, прибиральник та касир. У закладі передбачено самообслуговування, тому офіціантів не передбачено.

Функціональні обов'язки директора ресторану: планування роботи різних підрозділів, розроблення графіку роботи, контроль за його дотриманням; розробка та впровадження програм мотивації; проведення щоденних навчань персоналу; залучення до тренінгів адміністраторів/барменів/офіціантів; контроль за проведенням заходів (в середньому 3-4 заходи на день); прийом замовлень та організаційний супровід для великих банкетів/заходів; контроль за дотриманням всіх технологічних процесів під час обслуговування, дисципліною, дотримання стандартів; наставництво/навчання адміністраторів ресторану, поточний контроль їх роботи; системний аналіз ринку, формування пропозицій для розвитку та вдосконалення ресторанних послуг.

Адміністратора (менеджера) ресторану, його функціональні обов'язки: організація роботи обслуговуючого персоналу, координація робочого процесу, навчання стандартів; спілкування з гостями, вирішення конфліктних ситуацій; контроль за дотриманням касової дисципліни та санітарно-технічних норм.

Шеф кухар попинен:

- Налаштування кухні кухонним приладдям та обладнанням, такими як ножі, каструлі та кухонні ваги • Вивчати кожен рецепт і збирати всі необхідні інгредієнти
- Своєчасне приготування їжі
- Делегування завдання персоналу кухні • Інформувати офіціантів про денні спеціальні пропозиції
- Забезпечувати привабливу презентацію тарілок
- Контролювати кухарів і допомагати в міру необхідності
- Злегка змінювати рецепти відповідно до потреб і запитів клієнтів (наприклад, менше солі, видалити молочні продукти)
- Моніторинг запасів продуктів харчування та розміщення замовлень
- Перевірка свіжості їжі і видалення продуктів з простроченою датою застосування
- Експериментувати з рецептами та пропонувати нові інгредієнти
- Забезпечення дотримання всіх правил охорони здоров'я та безпеки на кухні

В обов'язки бухгалтерської служби входить ведення обліку матеріальних цінностей, нарахування заробітної плати, ведення податкового обліку, розрахунок і сплата податкових платежів і внесків у позабюджетні фонди, здача звітності в контролюючі органи.

Кухар в закладі ресторанного господарства має приймати сировину, здійснювати підготовку сировини, організовувати зберігання продуктів, готувати холодні закуски та гарячі страви, випікати з борошна, формувати та панірувати напівфабрикати, порціонувати страви.

Основні обов'язки касира в ресторані включають консультування покупців з питань товарів, підтримку порядку в торговому залі та обслуговування покупців на касі, а також робота з товаром і цінниками.

Мийник посуду робить спеціальні мийні розчини, очищає посуд від залишків їжі, сушить посуд, прибори, підноси, збирає харчові залишки. [9]

Система менеджменту ресторану «Salateira» є організаційною структурою управління – рис.2.1.

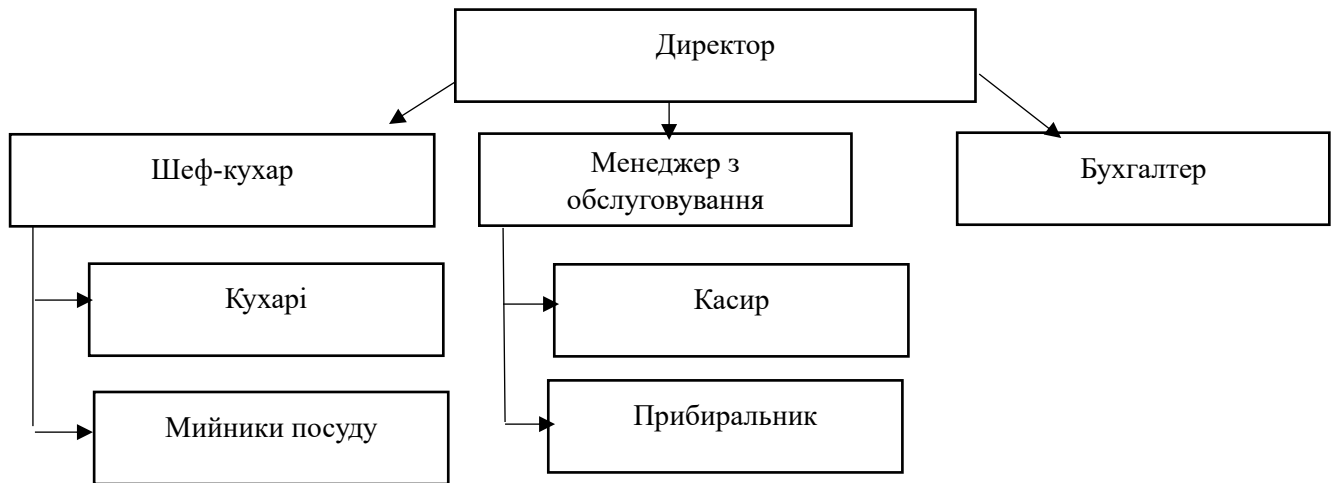


Рис. 2.1 - Лінійна структура управління рестораном «Salateira»

Технологічний процес вимагає від кухара зорової пам'яті, розподільного та рухомої уваги, кмітливості, орієнтування. Орієнтовна реакція необхідна не тільки на робочому місці, коли кухар легко і безпомилково знаходить потрібний йому інвентар, але й для користування нормативно-технологічної документації.

При цьому праця працівників кухні, обслуговуючого персоналу вимагає значної фізичної витривалості, працівникам доводиться багато часу проводити в стоячому положенні. Працівники часто стомлюють від монотонності роботи, особливо працівники кухні, для цього в ресторанні створена система відпочинку та автоматизована значна частина роботи. [9]

Для виробництва продукції оснащена «відкрита кухня», всі етапи та процеси приготування страв доступні гостям. Кухня поділена на заготівельні цехи де здійснюється обробка і виготовлення певного типу продукції (м'ясо-рибний цех, холодний та гарячий цехи).

2.1.3 Характеристика послуг

Процес обслуговування споживачів у закладі ресторанного господарства «SALATEIRA» характеризується поєднанням принципів швидкого обслуговування та акценту на здоровому харчуванні. Основою сервісу є забезпечення швидкості, зручності та високої якості обслуговування, що відповідає концепції healthy fast-food.

Основна місія закладу – «Ми перевершуємо очікування, пропонуючи поєднання унікального смаку, високої якості і швидкості обслуговування за розумні гроші для гостей з усього світу».

Гість починає взаємодію з рестораном через зручний формат самообслуговування. Меню представлено у зрозумілій та доступній формі з детальним описом страв, їхніх інгредієнтів і калорійності. Це дозволяє відвідувачам швидко обрати страву відповідно до власних уподобань або дієтичних потреб. Також пропонується можливість самостійного формування страв, зокрема салатів чи боулів, шляхом вибору інгредієнтів.

Процес приготування страв є відкритим і прозорим. Кухня закладу розташована таким чином, що гості можуть спостерігати за приготуванням замовлення, що підвищує довіру до якості продуктів і дотримання санітарних норм. Інтерактивний формат сприяє створенню позитивного враження у відвідувачів, оскільки демонструється використання свіжих інгредієнтів та швидкість роботи персоналу.

Одним із ключових елементів процесу обслуговування є зручність і ефективність роботи персоналу. Працівники закладу завжди готові допомогти клієнтам з вибором страв, надати консультації щодо їх складу та порекомендувати оптимальні комбінації інгредієнтів. Це створює атмосферу дружності та турботи.

Основні правила, яких дотримуються працівники ресторану «Salateira» це:

- кожен відвідувач потенційний гість;
- приймати гостя таким, який він є. Не намагаючись його змінити за кілька хвилин спілкування з ним. Ввічливі, тактовні, і привітні;
- відповідати на грубість витримкою і ввічливістю;
- ніколи не залишати без уваги претензій та заперечення гостей;
- дотримуватися узгодженого з гостем часу його приходу;
- берегти честь ресторану і своїх колег по праці.

У лінії поведінки обслуговуючого персоналу ресторану чітко простежується моральна цінність окремих вчинків. Персонал будує свою лінію поведінки, так, щоб завоювати довіру, розташувати до себе гостя. Особливо ретельно вибирають лінію

поведінки при обслуговуванні малокультурних відвідувачів, оскільки при взаємодії з ними не виключені несподівані ускладнення, виникнення конфліктної ситуації.

Грамотне виконання кожною стороною своїх ролей сприяє культурі взаємовідносин у процесі обслуговування. Найважливішою запорукою успішної діяльності та показником майстерності працівника контактної зони служить уміле виконання ним своєї соціальної ролі, що втілюється в його професійній поведінці. Працівники ресторану виробляють лінію професійної поведінки з урахуванням його індивідуально-психологічних особливостей. [10]

Тому в ресторані застосовують концепцію TQM (Total quality management, тобто загальне управління якістю). TQM як технологія є принципово новим походом до управління будь-якою організацією, яка розглядає систему управління якість обслуговування в комплексних показниках. Така система вимагає впровадження даних принципів:

- втілення нової філософії діяльності закладу, що спрямована на постійний процес вдосконалення та покращення діяльності усіх систем, служб і відділів, а також поліпшення якості послуг;
- заохочення працівників до самовдосконалення, за допомогою проведення відповідних тренінгів;
- формування позитивного, зокрема з економічної точки зору, корпоративного іміджу компанії, що дає можливість персоналу відчувати важливість кожного працівника та пишатись приналежністю до компанії (закладу);
- здійснення належного мотивування працівників;
- забезпечення взаємодії всіх структурних підрозділів, проведення заходів, які зближують працівників, відкривають їх індивідуальні особливості характер;
- запровадження принципів самоконтролю та усвідомлення індивідуальної відповідальності за виконання своїх обов'язків, їх безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємства;
- відкритість і бажання до запровадження нововведень та інновацій.

Дана система дозволяє в загальному досліджувати якість обслуговування та послуг, що дуже зручно для керівництва ресторану і ресторанного господарства в комплексі.

Заклад активно використовує цифрові технології для покращення обслуговування. Можливість попереднього замовлення через мобільний додаток чи веб-сайт дозволяє клієнтам зекономити час і отримати готове замовлення у зручний момент. Доставка діє з Пн-Нд з 10:00 до 20:00. [11]

Таким чином, процес обслуговування в «Salateira» поєднує швидкість, якість, індивідуальний підхід і турботу про здоров'я споживачів, що відповідає потребам сучасних клієнтів і створює конкурентні переваги закладу на ринку ресторанного господарства.

2.2 Управління постачанням закладу та аналіз постачальників

У ресторані Salateira використовується стратегія роботи з кількома перевіреними постачальниками, щоб мінімізувати ризики перебоїв у поставках. Вибір партнерів для постачання здійснюється на основі ретельного відбору. Серед основних критеріїв — якість продукції, надійність, дотримання строків доставки, а також екологічна відповідальність. Для забезпечення свіжості інгредієнтів, які є основою здорового харчування, заклад працює із постачальниками овочів, фруктів, м'яса, молочних продуктів та круп. Частина продуктів закупається у місцевих фермерів, що гарантує їх свіжість і сезонність, а також підтримує локальних виробників.

Процес постачання організований таким чином, щоб звести до мінімуму час між доставкою та використанням продуктів. Постачальники доставляють продукцію щодня або кілька разів на тиждень у залежності від специфіки продуктів. Для цього використовуються спеціальні транспортні засоби з дотриманням необхідного температурного режиму.

Приймання продуктів

Процес приймання продукції є критично важливим для забезпечення відповідності всіх інгредієнтів стандартам якості. У ресторані є спеціально

призначена команда співробітників, яка здійснює приймання товарів. Приймання відбувається в кілька етапів:

Перевірка документів: При доставці кожної партії продукції перевіряються накладні, сертифікати якості та документи, що підтверджують відповідність санітарно-гігієнічним нормам.

Візуальна оцінка: Оцінюється зовнішній вигляд продуктів — свіжість, відсутність пошкоджень чи ознак псування. Особливо це стосується овочів, фруктів та зелені.

Перевірка температури: Для продуктів, що потребують спеціальних умов зберігання (м'ясо, молочні продукти), проводиться вимірювання температури при доставці.

Сортування: Продукти розподіляються між зонами зберігання залежно від їхнього типу. Наприклад, свіжі овочі потрапляють у холодильні камери, а сухі інгредієнти — на склади з оптимальною температурою та вологістю.

Якщо продукція не відповідає стандартам, вона повертається постачальнику, а про проблему повідомляється менеджеру ресторану.

Замовлення нових продуктів

Замовлення нових партій інгредієнтів здійснюється з допомогою шеф-кухаря, старшого кухаря або менеджера. Кожен день шеф-кухар або старший кухар перевіряє наявність необхідних продуктів та створює заявку що їм не вистачає на наступний день. Також, в кінці кожного місяця менеджер проводить переоблік, що також допомагає йому бути в курсі того що є в наявності, а чого немає. [12] [13]

2.3 Аналіз економічної діяльності підприємства

Таблиця 2.3 SWOT-аналіз «Salateira»

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Широкий асортимент здорових страв (салати, пасти, равіолі, супи). - Висока якість продуктів та інгредієнтів. | <ul style="list-style-type: none"> - Висока залежність від локації (дорога оренда в центральному районі). - Сезонність попиту на здорове харчування (влітку попит вищий). |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Репутація мережі як закладу здорового харчування. - Відкрита кухня, що підвищує довіру клієнтів. - Вигідне розташування в ТЦ «Олімпійський», центральний район Києва. - Гнучкість у виборі страв завдяки конструктору меню. - Позитивний імідж бренду та впізнаваність серед цільової аудиторії. - Можливість доставки та takeaway (зручність для клієнтів). | <ul style="list-style-type: none"> - Обмеження меню для клієнтів, які шукають інші типи кухні (наприклад, азійську чи американську). |
| <p>Можливості (Opportunities)</p> | <p>Загрози (Threats)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Зростання попиту на здорове харчування серед населення. - Розширення асортименту (введення нових страв, наприклад, веганських чи безглютенних). - Використання нових цифрових платформ для просування та онлайн-продажів (доставка через сервіси типу Glovo, Bolt Food). - Проведення маркетингових акцій та партнерств з ТЦ для залучення нових клієнтів. - Залучення міжнародної аудиторії через ТЦ «Олімпійський» (туристичний потік). | <ul style="list-style-type: none"> - Інфляція та підвищення цін на сировину, що може знизити рентабельність. - Економічна нестабільність в Україні (зменшення купівельної спроможності клієнтів). - Конкуренція з боку інших мереж ресторанів швидкого харчування (наприклад, «Моменто», «Panorama»). - Негативні відгуки чи скарги клієнтів, що можуть вплинути на репутацію. - Зміни в законодавстві (наприклад, вимоги до оподаткування чи якості харчових продуктів). - Вплив пандемій чи інших форс-мажорних обставин (зменшення відвідуваності). |

Таблиця 2.4 – аналіз основних показників діяльності закладу за 2022 – 2023 рр.

| Показник | 2022 рік | 2023 рік | Абсолютне відхилення (+,-) 2023/2022 | Відносне відхилення (%) 2023/2022 |
|--|-----------------|-----------------|---|--|
| Загальний дохід, тис. грн | 239 879.20 | 171 716.60 | -68162.60 | -28.42 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 2 793.40 | 2 214.30 | -579.10 | -20.73 |
| Рентабельність, % | 12.80 | 8.98 | -3.82 | -29.84 |
| Середньорічна чисельність працівників | 184 | 254 | 70.00 | 38.04 |
| Середня заробітна плата, грн/міс | 20257 | 22544 | 2287.00 | 11.29 |
| Обсяг інвестицій, тис. грн | 3 323.50 | 3 667.50 | 344.00 | 10.35 |
| Обсяг кредитів, тис. грн | 0 | 0 | 0 | 0 |

Складено автором на основі даних підприємства [14]

На основі наведеної таблиці фінансових показників діяльності ресторану «Salateira» та проведеного SWOT-аналізу, можна зробити кілька важливих висновків щодо стану та динаміки економічної діяльності підприємства. Загальний дохід підприємства у 2023 році значно скоротився порівняно з 2022 роком, знизившись на 28,42% (з 239 879,20 тис. грн до 171 716,60 тис. грн). Це свідчить про серйозні виклики у сфері залучення гостей, можливий спад купівельної спроможності або недостатньо ефективну маркетингову політику. Також чистий прибуток зменшився на 20,73%, що може бути наслідком як падіння доходів, так і збільшення витрат. Показник рентабельності знизився з 12,80% у 2022 році до 8,98% у 2023 році, що вказує на погіршення ефективності використання ресурсів.

Окрім цього, середньорічна чисельність працівників зросла з 184 до 254 осіб, що становить приріст у 38,04%. Це може бути свідченням розширення бізнесу або спроби покращити якість обслуговування клієнтів. Однак це зростання не

супроводжувалося відповідним збільшенням доходів, що створює додаткове навантаження на фонд оплати праці. Середня заробітна плата також зросла на 11,29% (з 20 257 грн/міс до 22 544 грн/міс), що, ймовірно, пов'язано з вимогами ринку праці або політикою підприємства щодо підвищення мотивації персоналу.

Щодо інвестиційної активності, обсяг інвестицій зріс на 10,35%, що є позитивним показником, адже це свідчить про прагнення підприємства до розвитку. Це можуть бути витрати на оновлення обладнання, відкриття нових точок або покращення технологічних процесів. Проте, враховуючи падіння доходів, можна зробити висновок, що ці інвестиції поки що не принесли очікуваних результатів. Водночас підприємство не використовувало кредитні ресурси у 2022 та 2023 роках, що свідчить про фінансову стабільність або обережну політику уникнення боргового навантаження.

Аналізуючи сильні сторони ресторану, варто відзначити високу якість продуктів, широкий асортимент свіжих страв та лояльність гостей, які залишаються важливими перевагами. Проте слабкими сторонами є скорочення доходів і прибутків, а також падіння рентабельності, що демонструє труднощі в управлінні витратами та адаптації до ринкових умов. Підприємство має значні можливості для розвитку, такі як розширення присутності у регіонах, впровадження франчайзингу, інвестиції у маркетинг та покращення клієнтського сервісу. Водночас загрози, пов'язані із загальноекономічною ситуацією, зниженням купівельної спроможності споживачів та високою конкуренцією на ринку, створюють додаткові виклики.

Отже, ресторан «Salateira» демонструє активність у сфері інвестиційної та кадрової політики, але стикається з проблемами, які потребують вирішення. Для досягнення стабільного зростання необхідно оптимізувати витрати, адаптувати пропозиції до ринкових змін, зосередитися на маркетингових стратегіях і підвищенні ефективності використання ресурсів. Це дозволить підприємству адаптуватися до викликів і досягти фінансової стабільності у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ МЕНЮ В МЕРЕЖЕВОМУ ПІДПРИЄМТСВІ «SALATEIRA»

Сучасні технології виконують ключову роль у розвитку ресторанного бізнесу, і одним із найбільш ефективних рішень для покращення управління асортиментом продукції є електронне меню. Впровадження цифрових технологій у цей процес дозволяє значно оптимізувати роботу закладу, підвищити рівень обслуговування клієнтів і зробити управління асортиментом більш гнучким та ефективним. Однією з головних переваг електронного меню є можливість швидкої та зручної зміни асортименту без додаткових витрат на друк нових варіантів паперу. Це особливо актуально для мережевих ресторанів, де асортимент може змінюватися залежно від сезону, доступності продукту або змінюватися в стратегії закладу. Завдяки електронному меню адміністратор може в реальному часі оновлювати страви, змінювати їх опис, ціни та фотографії, що дозволяє більш ефективно керувати пропозицією та швидко реагувати на запити споживачів. Крім того, електронне меню зниженню ризику помилок, пов'язаних із замовленнями. Автоматизація процесу дозволяє уникнути людського фактора, якщо офіціант може неправильно записати замовлення або передати його на кухню з неточностями. Це, своєю чергою, підвищує рівень задоволеності клієнтів та зменшує кількість повернень і скарг. Ще важливою перевагою електронного меню є можливість аналізу даних щодо популярності страв та напоїв. Заклад може отримувати детальну статистику про те, які позиції користуються найбільшим попитом, а які, навпаки, не виправдовують очікувань. На цих підставах можна приймати обґрунтовані рішення щодо оновлення меню, вибору нерентабельних страв та впроваджувати нові пропозиції, які актуальні для уподобань клієнтів. Також електронне меню може інтегруватися з іншими системами автоматизації ресторанного бізнесу, такими як системи обліку залишків продукції, CRM та платіжні сервіси. Це дозволяє лише не контролювати наявність залишків витрат у режимі реального часу, а й аналізувати купівельні звички гостей, персоналізувати

пропозиції та формувати ефективні маркетингові кампанії. У підсумку можна відзначити, що електронне меню є потужним інструментом для покращення управління асортиментом продукції в мережевому закладі ресторанного господарства. Воно дозволяє оперативно змінювати асортимент, знижує ризик помилок при замовленні, сприяє глибокому аналізу споживчого запиту та ефективному управлінню ресурсами закладу. Впровадження цієї технології сприяє не лише оптимізації внутрішніх процесів, а й підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що є ключовим фактором успіху в ресторанному бізнесі. [16]

3.1 Порівняльна характеристика класичних видів меню та електронного меню.

Меню (від фран. menu) – це перелік наявних у продажі закусок, страв, напоїв, борошняних виробів із зазначенням виходу і ціни.

Меню ресторану та інших закладів ресторанного господарства – це не тільки перерахування страв. Це візитна картка закладу, один із засобів реклами. Тому зовнішній його вигляд має справляти найкраще враження на гостей.

Оформлення меню визначається типом, класом і тематичною спрямованістю підприємства. У верхній його частині дається коротка інформація про режим роботи закладу. Інформацію про страви і напої можна доповнити малюнками або фотографіями. Кількість екземплярів меню на кожний день роботи визначається кількістю столів у ресторані. Бланки меню завжди мають бути у задовільному стані. Для зручності обслуговування іноземних туристів його виконують англійською, французькою і німецькою мовами.

У ресторанах окремо складають преїскурант постійних порційних страв, карту вин і винно-горілчаних виробів, в яку включають пиво, безалкогольні напої та тютюнові вироби.

Меню складається щодня, підписується завідувачем виробництва, калькулятором і затверджується директором закладу.

При його складанні враховуються: тип закладу; асортиментний мінімум страв; особливості контингенту, який обслуговується; потужність підприємства;

наявність сировини і продуктів, сезонність; час обслуговування (сніданок, обід, вечеря); кваліфікаційний склад кухарів; оснащення необхідним устаткуванням, посудом та інвентарем; складність приготування страв і кулінарних виробів. [15]

Асортимент страв у ресторанах «люкс» і вищого класу складається переважно з оригінальних, вишуканих замовних і фірмових страв; для ресторанів першого класу має бути різноманітний асортимент фірмових страв, виробів і напоїв складного приготування.

У барах асортимент також залежить від його класу. Так, у барах «люкс» і вищого класу, відповідно до ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства (класифікація)», має бути в реалізації асортимент коктейлів, пуншів, грогів та інших змішаних напоїв, соків, закусок, солодких страв, кондитерських виробів, які складаються переважно із замовної і фірмової, зокрема національної, продукції відповідно до спеціалізації.

У барах першого класу асортимент коктейлів, напоїв, десертів та закусок може бути нескладного приготування, разом з тим мають бути і замовні та фірмові коктейлі, напої, кулінарна продукція. [15]

Одноразові буклети меню замовляють власники кафе, ресторанів, барів і служб доставки готових страв. Цей практичний і яскравий друк характеризується зручним форматом, привабливим дизайном і низькою ціною. Даний буклет виконує 2 завдання: дозволяє ознайомитися з асортиментом страв і сприяє як реклама для закладу. Буклет меню являє собою аркуш формату А4, складений в кілька вигинів. Ретельне складання не псує конструкцію, а основний матеріал (очищений папір щільністю 150 гр/кв.м.) відмінно підходить для постпресової обробки: ламінування, друку і т.д.

"Меню друковане на одній сторінці" — це формат меню, який створюється на одному аркуші паперу чи картону та відзначається своєю компактністю і зручністю. Його зазвичай використовують у закладах, де важливо швидко ознайомити гостей із пропозиціями. Таке меню включає лише найосновніші страви та напої або спеціальні пропозиції, що робить його зрозумілим і легким у використанні.

Цей тип меню вигідний для закладів через свою економічність, адже друк одного аркуша обходиться дешевше, ніж створення багатосторінкового варіанту. До того ж, його легко оновлювати чи змінювати залежно від потреб — наприклад, для сезонних пропозицій чи бізнес-ланчів. Простота формату також зручна для відвідувачів, адже їм не потрібно витратити багато часу на вибір. Часто його використовують у барах, кафе, фастфудах або бістро для представлення обмеженого вибору страв чи напоїв.

А от меню-книга це формат ресторанного меню, який має кілька сторінок, об'єднаних у стильну палітурку. Воно часто використовується в ресторанах із широким асортиментом страв і напоїв, адже дозволяє представити гостям багатий вибір і детально описати кожну позицію. Такий формат виглядає солідно і підкреслює статус закладу. Воно зазвичай виготовляється з якісних матеріалів, має естетичний дизайн і чітко розділені розділи, такі як закуски, основні страви, десерти та напої. Завдяки великій кількості сторінок у ньому можуть бути додані фотографії страв, рекомендації від шеф-кухаря чи детальна інформація про інгредієнти. Цей формат особливо зручний для закладів, які прагнуть справити на гостей враження через увагу до деталей та різноманітність пропозицій.

Меню-книга створює відчуття преміальності, але водночас вимагає більших витрат на виготовлення та оновлення. Воно підходить для ресторанів високого рівня, готелів, тематичних закладів або тих, хто бажає розповісти історію своєї кухні чи концепції через текст і візуальні елементи.

Електронне меню — це сучасний формат меню, який подається гостям закладу через цифрові пристрої, такі як планшети, інтерактивні екрани або QR-коди, що ведуть до веб-сторінки чи мобільного додатку. Воно активно впроваджується в закладах різних рівнів завдяки своїй гнучкості, зручності й технологічності.

Електронне меню має кілька вагомих переваг над друкованим. По-перше, воно легко оновлюється: нові страви чи зміни цін можна внести миттєво, без необхідності повторного друку. Це економить час і кошти закладу. По-друге, електронний формат дозволяє доповнити меню мультимедійними елементами,

такими як фотографії, відео чи інтерактивні описи, що допомагає краще презентувати страви й стимулює замовлення. Крім того, таке меню забезпечує багатомовність, дозволяючи обслуговувати гостей із різних країн без необхідності друку кількох варіантів. Ще однією перевагою є інтеграція з системами автоматизації ресторану, що полегшує процес замовлення і зменшує ризик помилок. [17]

Однак, варто зазначити, що впровадження електронного меню потребує початкових інвестицій у технічне обладнання та його обслуговування. Воно найкраще підходить для сучасних закладів, які прагнуть забезпечити гостям швидкий, зручний та інноваційний сервіс.

Щоб було простіше побачити і порівняти ці меню, я створила таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика класичних видів меню та електронних меню

| Параметр | Класичне меню (паперове) | Електронне меню |
|----------------------------------|---|--|
| Форма представлення | Друковане на папері, часто оформлене в книжковому вигляді | Відображається на планшеті, терміналі чи смартфоні |
| Оновлення | Потребує додруковування або заміни сторінок | Може оновлюватися миттєво через програмне забезпечення |
| Естетичність | Залежить від якості друку, матеріалів і дизайну | Залежить від дизайну інтерфейсу та якості зображення |
| Вартість виготовлення | Вимагає витрат на друк та оновлення | Вимагає початкових інвестицій у техніку |
| Зручність для користувача | Інтуїтивне для будь-якого віку | Може бути незручним для літніх людей або без технічних навичок |
| Функціональність | Обмежується лише списком страв, іноді додаються фото | Може включати фото страв, інтерактивні описи, рекомендації, також зазвичай на таких терміналах можна залишити відгук |
| Екологічність | Використовуються папір і фарби | Мінімізує використання паперу |

| | | |
|--------------------------------|------------------------------------|---|
| Доступність | Завжди доступне на столі | Може вимагати спеціального обладнання чи доступу до інтернету |
| Тривалість використання | Зношується з часом, вимагає заміни | Тривале, якщо обладнання підтримується |
| Додаткові можливості | Відсутні | Можливість інтеграції з системою замовлень, акцій, оплати |

3.2. Дослідження раціональності впровадження smart-кіосків для самообслуговування гостей в закладах ресторанного господарства.

Smart-кіоски в закладах ресторанного господарства – це інтерактивні електронні термінали, які дозволяють гостям самостійно робити замовлення, переглядати меню та оплачувати їжу без участі персоналу. Вони є частиною сучасної автоматизації бізнесу, яка спрямована на покращення обслуговування клієнтів і оптимізацію внутрішніх процесів. Такі кіоски мають сенсорний екран, на якому можна переглядати меню, фільтрувати страви за категоріями, а також ознайомлюватися з фотографіями й описами кожної позиції. Гості мають змогу налаштовувати своє замовлення, обираючи інгредієнти або виключаючи небажані компоненти. Оплата також здійснюється через кіоск завдяки інтеграції з платіжними системами. [18]

Приклади таких кіосків зображені на рисунках 3.1 та 3.2.



Рис. 3.1 – Smart-кіоски в різних закладах ресторанного господарства



Рис. 3.2 – Smart-кіоски в різних закладах ресторанного господарства

Smart-кіоски забезпечують швидкість обслуговування, оскільки клієнти самостійно взаємодіють із системою без очікування на касира. Інформація про замовлення автоматично передається на кухню, що мінімізує ризик помилок. Крім того, кіоски мають аналітичний потенціал, адже дозволяють закладам збирати дані про вподобання клієнтів, ефективність акцій та популярність страв. [18][19]

У вигляді таблиці 3.2 оформлено приклади і характеристики закладів ресторанного господарства в Україні де використовують smart-кіоски.

Таблиця 3.2 - Характеристика закладів ресторанного господарства в Україні де використовують smart-кіоски

| Назва закладу | Тип закладу | Тип страв | З якого року використовуються smart-кіоски | Як це вплинуло на дохід |
|-------------------|------------------------------|--------------------------------|--|--|
| McDonald's | Ресторан швидкого харчування | Бургери, картопля фрі, напої | 2017 | Збільшення кількості замовлень на 20–30%. Скорочення черг, покращення обслуговування. |
| KFC | Ресторан швидкого харчування | Курячі страви, бургери, салати | 2019 | Зростання середнього чека на 15–25%. Скорочення черг, покращення обслуговування. |

Переваги та недоліки використання смарт-кіосків в закладах ресторанного господарства наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Переваги та недоліки Smart-кіосків

| Переваги | Недоліки |
|--|--|
| Забезпечують зручність для клієнтів, зменшують черги та пришвидшують процес замовлення | Вимагають значних початкових фінансових вкладень |
| Зменшують ризик помилок через людський фактор | Можливі збої програмного забезпечення, що впливають на роботу |
| Оптимізують витрати на персонал, дозволяючи скоротити кількість працівників | Не завжди зручні для літніх людей або тих, хто не має технічних навичок |
| Підтримують екологічність, зменшуючи використання паперу | Потребують регулярного обслуговування, оновлення програмного забезпечення та заміни обладнання |
| Дозволяють інтеграцію з маркетинговими функціями, такими як акції, рекомендації та додаткові послуги | Можуть бути недоступними без спеціального обладнання або інтернету |

Складено автором з допомогою інформаційних джерел [22]

Встановлено, що використання smart-кіосків для обслуговування гостей закладів ресторанного господарства може значно скоротити швидкість обслуговування та виконання замовлень. Вагоме значення скорочення технологічного процесу має для закладів швидкого харчування, зон фуд-корту де необхідно максимально швидко опрацювати запит гостей, виконання замовлень «на виніс» / «заберу сам». Також, на нашу думку використання smart-кіосків значно скоротить технологічні операції виконання замовлень і в закладах з моно продуктом. [22]

Схематичне порівняння процесів обслуговування офіціантами та за допомогою smart-кіосків наведено на рисунку 3.3.

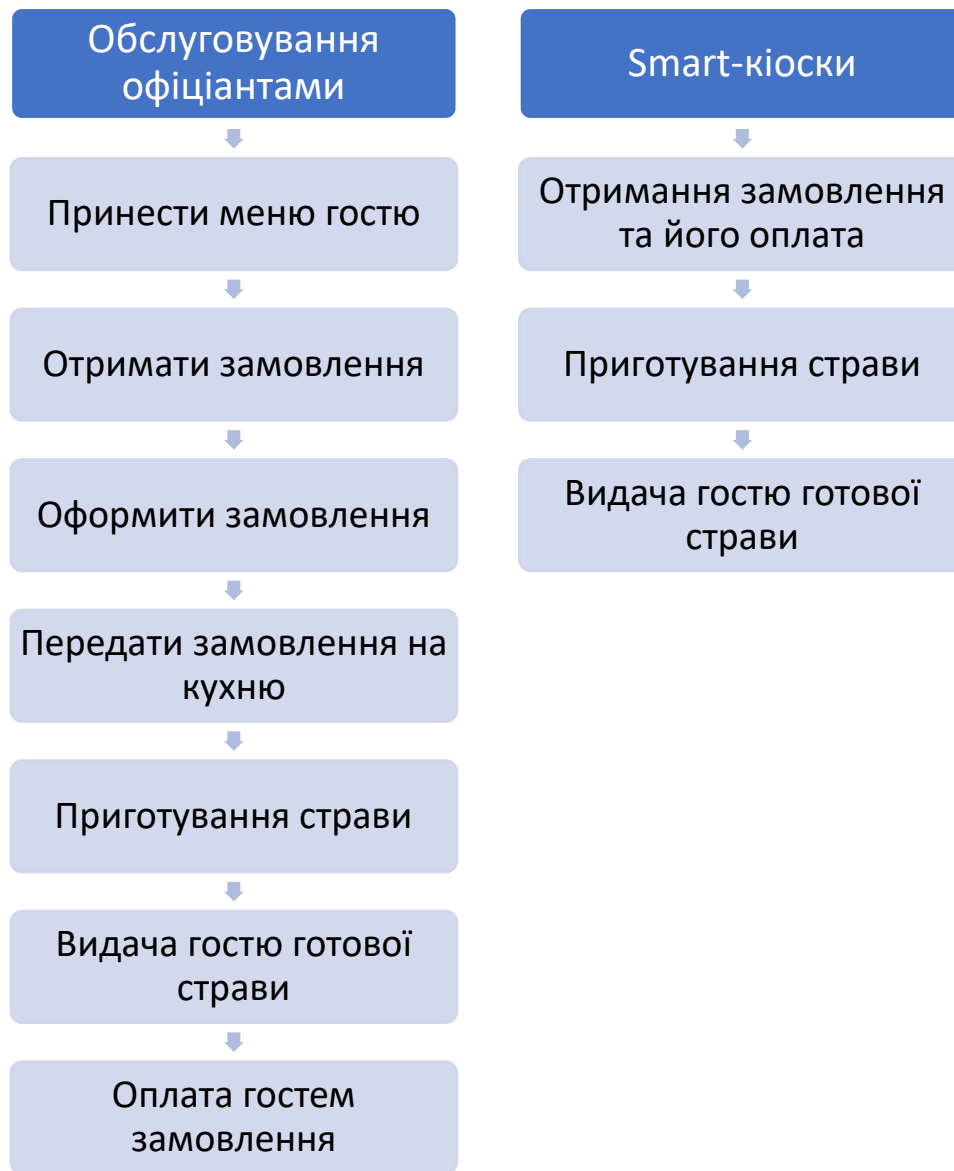


Рисунок 3.3 - Схематичне порівняння процесів обслуговування офіціантами та за допомогою smart-кіосків

Отже, впровадження smart-кіосків у ресторанному господарстві є сучасною тенденцією, яка спрямована на вдосконалення обслуговування клієнтів та оптимізацію роботи закладів. Для оцінки раціональності такого нововведення необхідно враховувати економічні, соціальні та технологічні аспекти. [24]

1. Економічна доцільність

Впровадження smart-кіосків потребує початкових інвестицій, які включають вартість обладнання, налаштування програмного забезпечення та навчання персоналу. За даними ринку, ціна одного кіоску становить від \$2 000 до \$5 000 залежно від функціоналу. Проте ці витрати можуть бути швидко окуплені за рахунок:

- Скорочення витрат на персонал. Використання кіосків дозволяє зменшити кількість касирів та працівників, відповідальних за прийом замовлень.

- Підвищення швидкості обслуговування. Це дає можливість обслуговувати більше клієнтів за одиницю часу, що збільшує загальний дохід закладу.

- Оптимізація замовлень. Клієнти, які взаємодіють із електронними системами, частіше додають додаткові позиції до замовлення, що підвищує середній чек.

2. Соціальний аспект

Клієнти позитивно сприймають smart-кіоски, оскільки вони забезпечують комфорт та зручність. Завдяки їм:

- Гості можуть уникати черг та мінімізувати контакт із персоналом, що стало особливо актуальним у постпандемічний період.

- Забезпечується прозорість вибору, адже кіоски надають клієнтам детальну інформацію про страви та інгредієнти.

- Персонал може більше уваги приділяти підготовці замовлень та обслуговуванню клієнтів за столами, що підвищує загальний рівень сервісу.

Проте слід враховувати, що деяким категоріям клієнтів (літнім людям, відвідувачам із низьким рівнем цифрової грамотності) може бути складно адаптуватися до використання такого обладнання.

3. Технологічний аспект

Smart-кіоски інтегруються з іншими системами ресторану, такими як POS-системи, платіжні сервіси та кухонне обладнання. Це дозволяє:

- Автоматизувати передачу замовлень на кухню, зменшивши ризик людських помилок.

- Використовувати кіоски для збору даних про вподобання клієнтів, що допомагає формувати ефективні маркетингові стратегії.

- Економити ресурси завдяки електронним чекам, які можна надсилати клієнтам на пошту чи телефон.

Однак, впровадження таких систем потребує стабільного інтернет-з'єднання, регулярного обслуговування обладнання та оновлення програмного забезпечення, що може викликати труднощі у разі технічних збоїв.

4. Переваги впровадження smart-кіосків

- Зменшення часу очікування гостей.
- Підвищення точності замовлень.
- Покращення іміджу закладу через використання інноваційних технологій.
- Оптимізація витрат на персонал.

5. Можливі недоліки

- Високі початкові витрати.
- Складність у використанні для певних категорій клієнтів.
- Необхідність обслуговування та постійного оновлення обладнання.

6. Оцінка окупності

За умови правильного впровадження smart-кіосків можна очікувати зростання середнього чека на 10–20% і скорочення витрат на персонал на 15–30%. За розрахунками, термін окупності кіосків складає 1,5–2 роки залежно від розміру закладу та потоку клієнтів. [24][25]

3.3. Етапи впровадження цифрового меню та smart-кіосків в Salateira.

Впровадження електронного меню до ресторану — це стратегічний процес, який включає кілька ключових етапів. Кожен із них має значення для забезпечення ефективності й успішного переходу на новий формат. . Схематично даний процес наведено на рисунку 3.4.



Рис. 3.4 - Етапи впровадження запропонованих способів удосконалення діяльності ресторану «Salateira»

1. Аналіз потреб і вибір платформи

На першому етапі необхідно визначити, які завдання має вирішувати електронне меню. Чи це інтерактивний підхід для гостей, автоматизація замовлень, багатомовність чи підвищення візуальної привабливості. Далі обирається відповідна платформа або програмне забезпечення, яке відповідатиме потребам закладу (мобільний додаток, планшети, QR-коди з доступом до веб-меню тощо).

2. Розробка дизайну і структури

Цей етап включає створення зручного інтерфейсу меню. Структура має бути логічною, щоб клієнтам було легко знаходити потрібні страви чи напої. Додаються якісні фотографії, описи, ціни, інформація про інгредієнти та можливі алергени. За потреби меню створюється кількома мовами.

3. Закупівля та налаштування обладнання

Якщо ресторан обирає формат електронного меню через планшети чи інтерактивні екрани, необхідно придбати обладнання, що буде стійким до інтенсивного використання. Для варіанта з QR-кодами потрібні лише QR-генератори та друк наклейок або підставок.

4. Інтеграція з POS-системою

Електронне меню повинно бути інтегроване з системою автоматизації ресторану (POS-системою). Це дозволить автоматично передавати замовлення на кухню або бар, полегшуючи роботу персоналу та зменшуючи ризик помилок.

5. Навчання персоналу

Офіціантів і менеджерів необхідно навчити працювати з електронним меню, пояснити його переваги й функціонал. Це допоможе швидше адаптуватися до нового формату та уникнути труднощів у роботі.

6. Тестування та оптимізація

Перед запуском система тестується на працездатність. Потрібно перевірити, чи коректно відображаються страви, чи всі функції працюють належним чином. На цьому етапі вносяться виправлення, якщо виникають помилки.

7. Запуск і зворотний зв'язок

Після впровадження система запускається у повноцінну роботу. Важливо зібрати відгуки від гостей і персоналу, щоб визначити, наскільки зручний новий формат. На основі зворотного зв'язку можна внести подальші покращення.

8. Підтримка та оновлення

Після впровадження важливо постійно підтримувати актуальність меню: додавати нові страви, змінювати ціни або акційні пропозиції. Регулярне оновлення зберігає інтерес клієнтів і відповідає сучасним вимогам.

Електронне меню допомагає не лише підвищити зручність для гостей, але й оптимізувати роботу ресторану. Впровадження такого рішення стане вигідною інвестицією в розвиток закладу. [24]

3.4. SWOT-аналіз та оцінка ефективності впровадження нових інноваційних рішень для закладу Salateira.

Оцінка ефективності впровадження інноваційних рішень в Салатеїрі є важливим етапом аналізу можливостей розвитку компанії та вдосконалення її роботи. Цифрові меню та розумні кіоски – це не тільки інструменти автоматизації, а й стратегічні рішення, спрямовані на поліпшення клієнтського досвіду, оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення конкурентоспроможності. Для цілей комплексної оцінки їх ефективності слід враховувати економічні, соціальні та технологічні аспекти, а також їх вплив на загальну стратегію розвитку установи.

З економічної точки зору, цифрові рішення є важливим активом для розвитку бізнесу. Хоча впровадження таких систем вимагає значних початкових інвестицій, що включає витрати на обладнання, розробку програмного забезпечення та інтеграцію з системами автоматизації, ці витрати виправдовуються швидким поверненням. Установка розумних кіосків дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці працівників, зокрема, за рахунок зменшення потреби у касирів або офіціантів, які виконують функції підбору замовлень. Крім того, інтерактивність і візуальна привабливість цифрового меню підтримують клієнтів у замовленні додаткових предметів, таких як напої або десерти, що підвищує середній контроль.

Дослідження ринку показують, що використання електронних систем може сприяти збільшенню середнього контролю на 10-20% і зниженню витрат на персонал на 15-30%. За таких умов термін повернення інноваційних рішень для установи може становити від одного до двох років залежно від масштабу підприємства та рівня завантаженості. Слід також мати на увазі, що введення цифрового меню дозволить знизити вартість друку паперових меню опцій і їх регулярних оновлень, що не тільки економічно вигідно, але і екологічно вигідно.

З соціальної точки зору впровадження інноваційних рішень сприяє підвищенню якості обслуговування гостей. Завдяки використанню інтелектуальних кіосків значно скорочується час очікування, що особливо важливо для сучасного ритму життя. Гості мають можливість переглянути меню в зручному форматі, ознайомитися з докладними описами страв, вивчити їх склад, калорійність та іншу корисну інформацію. Такі рішення також багатомовні, що дозволяє залучати іноземних гостей і розширювати цільову аудиторію закладу.

Цифрові технології, впроваджені в Salateira, сприяють підвищенню прозорості та зручності вибору для гостей. Це, з іншого боку, позитивно впливає на їх лояльність і вибудовує довіру до установи. Однак важливо пам'ятати, що деякі відвідувачі, особливо люди похилого віку або низькорівнева цифрова грамотність, можуть зіткнутися з труднощами у використанні таких систем. Для вирішення цієї проблеми доцільно надати допомогу персоналу та надати інструкції щодо використання обладнання.

З технологічної точки зору, цифрові рішення для Salateira мають значний потенціал для розвитку бізнесу. Інтеграція інтелектуальних кіосків з POS-системами забезпечує автоматизацію процесів передачі замовлень, знижує ризик помилок і оптимізує роботу кухні і персоналу. Крім того, технологія дозволяє установі збирати дані про вподобання клієнтів, їх популярні варіанти, сезонні тенденції, що надає додаткові можливості для персоналізації пропозицій.

Особливу увагу слід приділити використанню цих даних для розробки ефективних маркетингових стратегій. Наприклад, гості можуть пропонувати рекламні набори на основі своїх попередніх замовлень або створювати

персоналізовані програми лояльності, які покращують спілкування з гостями. Впровадження електронних пропозицій і розумних кіосків також дозволяє проводити екологічні ініціативи, тим самим зводячи до мінімуму використання паперових ресурсів.

Важливим аспектом є довгострокова перспектива використання цифрових технологій. Вони не тільки відповідають сучасним тенденціям автоматизації, але і складають основу для подальшого вдосконалення процесів обслуговування. Наприклад, в майбутньому такі рішення можуть бути доповнені голосовим управлінням або інтеграцією штучного інтелекту для подальшої настройки послуг.

Оцінка ефективності впровадження інноваційних рішень в Salateira свідчить про їх високу доцільність. Вони сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат, зростанню доходів і підвищенню репутації установи серед гостей. Для досягнення максимальних результатів необхідно забезпечити належне обслуговування, регулярно виконувати оновлення системи та враховувати відгуки гостей для подальшої оптимізації процесу. Ці нововведення дозволяють Salateira не тільки відповідати сучасним вимогам ринку, але і підтримувати конкурентну перевагу в динамічному середовищі ресторанного бізнесу. [26][27]

Також хочу виділити SWOT-аналіз ефективності впровадження нових інноваційних рішень для закладу Salateira, який представлений у виді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - SWOT-аналіз ефективності впровадження нових інноваційних рішень для закладу Salateira

| Strengths | Weaknesses |
|---|---|
| Цифрове меню та smart-кіоски забезпечують високу гнучкість у роботі. Їх легко оновлювати, адаптувати до потреб гостей та інтегрувати з сучасними системами автоматизації, що сприяє підвищенню швидкості обслуговування та зниженню помилок персоналу. Використання таких інновацій підвищує лояльність гостей завдяки інтерактивності та зручності використання. | Одним із недоліків є високі початкові витрати на впровадження технологій, зокрема на закупівлю обладнання, розробку програмного забезпечення та навчання персоналу. Крім того, певна частина клієнтів, особливо старшого віку, може мати труднощі з використанням нових технологій. |

| Opportunities | Threats |
|---|---|
| Використання цифрових технологій відкриває широкі можливості для вдосконалення бізнесу, включаючи збір даних про вподобання гостей, створення персоналізованих пропозицій, покращення маркетингових стратегій та розширення цільової аудиторії. Крім того, це дозволяє закладам відповідати сучасним трендам сталого розвитку, зменшуючи використання паперу. | Основними загрозами є технічні збої, які можуть порушити процес обслуговування, а також залежність від стабільного інтернет-з'єднання. Конкуренція на ринку також змушує постійно вдосконалювати впроваджені рішення, що вимагає додаткових ресурсів. |

Також нами було визначено витрати на впровадження smart-кіосків в один заклад Salateira, таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження smart-кіосків

| Стаття витрат | Сума витрат, тис.грн |
|---------------------------|----------------------|
| Закупівля обладнання | 750 000 |
| Програмне забезпечення | 200 000 |
| Установка та налаштування | 150 000 |
| Навчання персоналу | - |
| Технічна підтримка | 100 000 |
| Маркетингові витрати | 50 000 |
| Всього | 1 250 000 |

Ціна на впровадження smart-кіосків у закладі ключ пояснюється факторами. Закупівля обладнання коштує 750 000 грн, що випускається за придбання приблизно 10 кіосків, кожен з яких обходиться по 75 000 грн. Така вартість зумовлена використанням сенсорних екранів, сканерів, платіжних терміналів і принтерів чеків, більшість для безперебійної роботи.

Програмне забезпечення коштує 200 000 грн, після чого воно не лише забезпечує надійний інтерфейс для клієнтів, а й інтегрується з системою ресторану, синхронізує меню, ціни, дії та дозволяє швидко оформити замовлення. Окремо передбачені витрати на встановлення та налаштування – 150 000 грн, що

включає фізичний монтаж, підключення до мережі та тестування кіосків перед запуском.

Технічна підтримка оцінена в 100 000 грн, що забезпечує оновлення програмного забезпечення, виправлення можливих несправностей та заміну знесених комплектуючих. Маркетингові витрати складають 50 000 грн і спрямовані на інформування клієнтів про нову систему самообслуговування через рекламу, банери в закладі та акційні пропозиції.

Загалом сума в 1 250 000 грн демонструє комплексний підхід до впровадження смарт-кіосків, де враховані не лише витрати на техніку, а й на її інтеграцію, підтримку та просування серед відвідувачів. [23]

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто мети – поліпшити управління асортиментом продукції в мережевому закладі «Salateira». Це дозволило створити умови для підвищення ефективності бізнесу та максимального задоволення споживчого попиту. Дослідження охоплювало аналіз теоретичних основ управління асортиментом, вивчення практичних аспектів функціонування інституту, оцінку ефективності його роботи та розробку рекомендацій для подальшого розвитку.

Реалізований теоретичний аналіз розкрив ключові аспекти сучасного управління асортиментом в ресторанних компаніях. Розглянуто принципи відкритої кухні, які сьогодні діють не тільки як інструмент прозорості, але і як елемент створення унікального досвіду для клієнтів. Особливості ресторанів із вітриною типу «салат бар», таких як Salateira, були визначені для акценту на здоровому харчуванні, швидкості обслуговування та виборі персоналізованих інгредієнтів. Теоретичні аспекти дослідження, таким чином, дозволили створити основу для подальшого аналізу установи.

Практичний аналіз діяльності компанії «Salateira», пов'язаний з особливостями корпоративної структури, особливостями її функціонування та управлінням асортиментом. Детально розглянуто, як застосовуються поняття здорового харчування в поєднанні з принципами швидкого здорового харчування. З огляду на аналіз таких фінансових показників, як сукупний дохід, чистий прибуток і прибутковість, вдалося визначити сильні і слабкі сторони установи. Зокрема, високий рівень якості продукції, широкий асортимент страв і репутація закладу серед споживачів, оскільки виявлено основні переваги. У той же час, деякі аспекти, такі як сезонність попиту, залежність від місця розташування та обмеженість сфери, стали ключовими викликами для подальшого вдосконалення.

SWOT-аналіз дав можливість оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. Серед сильних сторін - відкрита кухня, гнучкість у виборі страв, зручне розташування і позитивний образ бренду. Однак такі недоліки, як високі орендні витрати в центральній частині і обмежені продукти

харчування для певних категорій клієнтів, вимагають розробки додаткових заходів для їх подолання. Можливості розвитку включають розширення асортименту шляхом впровадження вегетаріанських і безглютенових страв, а також активне використання цифрових технологій для підтримки продуктів і автоматизації процесів обслуговування. У той же час загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, конкуренцією і впливом форс-мажорних обставин, вимагають ретельного управління ризиками.

Одним з ключових досягнень дослідження була оцінка ефективності інноваційних рішень, таких як цифрові меню і smart-кіоски. Таке рішення дозволяє значно оптимізувати процес обслуговування гостей, збільшити швидкість роботи і зменшити навантаження на персонал. Аналіз показав, що ці заходи сприяють не тільки поліпшенню споживчого досвіду, але і підвищенню економічної ефективності установи за рахунок зростання середнього контролю і зниження витрат.

На основі проведених досліджень були зроблені рекомендації щодо поліпшення управління асортиментом продукції. Зокрема, було запропоновано розширити асортимент шляхом впровадження нових продуктів харчування, які враховують сучасні тенденції харчування, такі як сезонні страви або позиції для клієнтів з обмеженнями на харчування. Крім того, доцільно впроваджувати маркетингові стратегії, спрямовані на формування лояльності клієнтів, наприклад, дисконтні програми або акції для постійних гостей.

Аналіз надав комплексну оцінку діяльності «Salateira» та можливості її подальшого розвитку. Результати дослідження підтвердили, що ефективне управління асортиментом продукції є одним з ключових факторів успішного функціонування мережі ресторанів. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії, зміцнення її позицій на ринку і забезпечення стабільного зростання в майбутньому. В інших дослідженнях рекомендується зосередитися на детальному аналізі впливу цифрових технологій на ефективність обслуговування та вивченні нових стратегій змішування продуктів відповідно до мінливих потреб споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Відкрита кухня в ресторані: обладнання та інше;
2. Салат-бар — свіжа ідея для бізнесу;
3. ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННУ ІНДУСТРІЮ УКРАЇНИ - Марія Турчиняк, Аліна Примак (3-6 сторінки);
4. Кучечук Л. В., Подлепіна П. О. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ* (3-4 сторінки);
5. РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ПІД ЧАС ВІЙНИ - Наукові видання – Львівський торговельно-економічний університет, (3-5 сторінки):
6. Дослідження впливу пандемії COVID-19, ResearchGate;
7. 38150180 — ТОВ САЛАТЕЙРА – Опендатабот;
8. Salateira Київ. Меню, замовлення і доставка. Salateira;
9. Повний список кожного персоналу ресторану [ролі та обов'язки] Автор: Víctor Delgadillo 18 червня 2021 р.;
10. Матеріали конференцій і досліджень ресторанного бізнесу, business-inform.net;
11. Фуштей В. В. Управління закладами ресторанного господарства в умовах ринкової економіки.
12. Асортиментна політика закладів ресторанного господарства: особливості та тенденції.
13. Удосконалення асортиментної політики у підприємстві ресторанного господарства.
14. 38150180 - ТОВ "САЛАТЕЙРА" - Фінансова звітність за 2022-2023 рік - Clarity Project
15. ОФ-3. Виконання етапів підготовки залу до роботи та процесу обслуговування відвідувачів - 1. Меню. Призначення і зміст меню. Види меню. Порядок розміщення закусок
16. Переваги використання електронного меню в сучасних закладах ресторанного господарства, М. Купневич, М. Машовець, О. Павлюченко;

17. Види меню – StudFiles;
18. Організація ресторанного господарства: конспект лекцій.
19. Удосконалення асортиментної політики у закладах ресторанного господарства.
20. Державна служба статистики України – офіційна статистична інформація.
21. Пономарьов А. А. Економіка підприємств ресторанного господарства. – Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.
22. Діденко Н. Г. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. – 2018. – 198 с.
23. Сайт Державної фіскальної служби України – інформація про податкове законодавство.
24. Блог компанії Poster – статті про автоматизацію ресторанів.
25. Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів – нормативно-правові акти.
26. Журнал "Ресторанний бізнес" – аналітичні статті та новини галузі.
27. Сайт компанії ProConsulting – маркетингові дослідження ринку ресторанних послуг.
28. Інтернет ресурс:
https://www.instagram.com/posteatukraine/p/DFfgG3OP1jh/?img_index=2