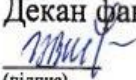
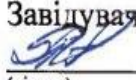


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

«До захисту в ЕК»
Декан факультету
 Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я і прізвище)

«20» червня 2024 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
 Лариса ШАРАН
(підпис) (ім'я і прізвище)

«20» червня 2024 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: «Удосконалення меню в концептуальному закладі ресторанного господарства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ГС-4-7
Войта Каріна Олегівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

Керівник Ас'ят АБРАМОВА
(ім'я і прізвище)


(підпис)

Рецензент Олександра НЕМІРИЧ
(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 – 2024 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»

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС



Лариса ШАРАН

“ 08 ” травня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Войти Каріни Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення меню в концептуальному закладі ресторанного господарства»

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

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “08” травня 2024 року № 339-КС







2. Термін подання здобувачем роботи 6 червня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи «Удосконалення меню в концептуальному закладі ресторанного господарства» ресторан «Євразія» м. Київ

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Характеристика ресторанного бізнесу в м. Київ; Розділ 2 Характеристика діяльності мережі ресторанів «Євразія»; Розділ 3 Напрямки удосконалення меню в мережі ресторанів «Євразія»; 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	 08.05.24 р.	 14.05.24 р.
Розділ 2	Абрамова А.Г., доцент	 15.05.24 р.	 22.05.24 р.
Розділ 3	Абрамова А.Г., доцент	 23.05.24 р.	 31.05.24 р.

7. Дата видачі завдання 8 травня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В М. КИЇВ	08.05-14.05.2024р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «ЄВРАЗІЯ»	15.05.2024-22.05.2024р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЮ В МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «ЄВРАЗІЯ»	23.05-31.05.2024р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.	01.06-03.06.2024р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі	06.06.2024р.	Виконано

Здобувач Каріна ВОЙТА


(підпис)

Керівник роботи Асьят АБРАМОВА


(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Войти Каріни Олегівни

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

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

**Тема роботи: «Удосконалення меню в концептуальному закладі
ресторанного господарства»**

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

Дата захисту –.....|| червня 2024 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена дослідженню меню в концептуальному закладі ресторанного господарства та розробці заходів, щодо його удосконалення. В першому розділі досліджується класифікація закладів ресторанного господарства, представлених в м. Київ, визначаються види концептуальних закладів ресторанного господарства в м. Київ, проводиться дослідження конкурентного середовища ресторанного бізнесу в м.Київ, та проводиться SWOT-аналіз ресторанного бізнесу в м. Київ. На основі теоретичного дослідження, у другому розділі проводиться характеристика діяльності мережі ресторанів «Євразія» та аналізується меню цих концептуальних закладів. Проведене дослідження дозволило визначити пріоритетні напрямки удосконалення меню в мережі ресторанів «Євразія» та розробити оновлене концептуальне меню для мережі ресторанів «Євразія».

Ключові слова: меню ресторану, концептуальний ресторан, ринок ресторанних послуг м. Київ, конкурентне середовище, удосконалення меню, SWOT-аналіз.

ABSTRACT

The work is devoted to the study of the menu in a conceptual establishment of the restaurant business and the development of measures for its improvement. In the first section, the classification of restaurant establishments presented in the city of Kyiv is studied, the types of conceptual restaurant establishments in the city of Kyiv are determined, the competitive environment of the restaurant business in the city of Kyiv is studied, and a SWOT analysis of the restaurant business in the city of Kyiv is conducted. On the basis of theoretical research, the second chapter describes the activity of the Eurasia restaurant chain and analyzes the menu of these conceptual establishments. The conducted research made it possible to determine the priority directions for improving the menu in the Eurasia restaurant chain and to develop an updated conceptual menu for the Eurasia restaurant chain.

Keywords: restaurant menu, conceptual restaurant, market of restaurant services in Kyiv, competitive environment, menu improvement, SWOT analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В М. КИЇВ.	9
1.1. Класифікація закладів ресторанного господарства, представлених в м. Київ.....	9
1.2. Види концептуальних закладів ресторанного господарства в м. Київ.....	12
1.3. Дослідження конкурентного середовища ресторанного бізнесу в м. Київ 13	
1.4. SWOT-аналіз ресторанного бізнесу в м. Київ.....	18
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «ЄВРАЗІЯ»	22
2.1. Загальна відомості.....	22
2.2.1. Юридична інформація.....	22
2.2.2. Організаційна структура підприємства та персонал.....	23
2.2.3. Характеристика послуг.....	29
2.2. Характеристика сервісно-виробничих технологій закладу.....	30
2.3. Аналіз меню та концептуального напрямку ресторану «Євразія».....	33
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЮ В МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «ЄВРАЗІЯ»	40
3.1. Міжнародний досвід удосконалення меню в концептуальних закладах ресторанного господарства.....	40
3.2. Пріоритетні напрями удосконалення меню для ресторану «Євразія».....	43
3.3. Розробка оновленого концептуального меню для мережі ресторанів «Євразія».....	49
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ РЕСУРСІВ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність досліджуваної тематики базується на тому, що в сучасній сфері ресторанного господарства відбулася зміна класичних парадигм, зокрема даний фактор торкнувся просування послуг аналізованого ринку. Значний вплив на уповільнення темпів розвитку ресторанного бізнесу в Україні здійснила глобальна пандемія та початок широкомасштабного вторгнення РФ, які у свою чергу призвели багато закладів до закриття, а також посилила жорсткість конкуренції між гравцями ринку. Отже, чим автентичніше меню та асортиментний ряд ресторану, чим ефективніша комунікація закладу з цільовою аудиторією, тим вищий попит на послуги ресторану. Таким чином, оптимізація меню ресторану є найбільш значущим чинником у розвитку закладів комунального харчування.

Об'єктом дослідження є процес формування меню ресторанів.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади розробки ефективного меню ресторану «Євразія» з використанням сучасних інформаційних технологій.

Мета і завдання дослідження

Метою дослідження є визначення теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій з удосконалення меню в концептуальному закладі ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні **завдання:**

- навести класифікацію закладів ресторанного господарства, представлених в м. Київ;
- розглянути види концептуальних закладів ресторанного господарства в м. Київ;
- дослідити конкурентне середовище ресторанного бізнесу в м.Київ;
- провести SWOT-аналіз ресторанного бізнесу в м. Київ;

- охарактеризувати діяльність мережі ресторанів «Євразія»;
- описати сервісно-виробничі технології закладу;
- проаналізувати меню та концептуального напрямку ресторану «Євразія»;
- систематизувати конкурентні переваги ресторану «Євразія»;
- узагальнити міжнародний досвід удосконалення меню в концептуальних закладах ресторанного господарства;
- визначити пріоритетні напрями удосконалення меню для ресторану «Євразія»;
- розробити оновлене концептуальне меню для мережі ресторанів «Євразія».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань використано загальноприйняті методи наукового пізнання та дослідження: монографічний (при розгляді теоретичних засад і вивченні наукових підходів до формування меню закладами ресторанного господарства), методи аналізу та систематизації для проведення термінологічного аналізу; індукції і дедукції (при аналізі зарубіжного та вітчизняного досвіду удосконалення меню ресторанів), методи порівняльного аналізу; порівняння, аналізу і синтезу (при обґрунтуванні вибору оновленого меню ресторанів).

РОЗДІЛ 1

ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В М. КИЇВ.

1.1. Класифікація закладів ресторанного господарства, представлених в м. Київ

В даний час система ресторанного господарства м.Києва представлена сукупністю підприємств різних організаційно-правових форм та індивідуальних підприємців, які займаються виробництвом, реалізацією та організацією споживання продукції громадського харчування.

Під підприємством громадського харчування розуміється місце надання послуг, призначених для виробництва продукції громадського харчування, борошняних кондитерських та булочних виробів, а також їх реалізації та (або) організації споживання.

Залежно від різних факторів усі підприємства громадського харчування розрізняються за типами та класами.

Тип підприємства громадського харчування визначається характерними рисами обслуговування, асортиментом продукції, що реалізується, номенклатурою наданих споживачам послуг та іншими рисами.

Клас підприємства громадського харчування залежить від сукупності відмінних ознак підприємства певного типу, що характеризує якість послуг, рівень та умови обслуговування.

Найбільш респектабельним серед типів підприємств громадського харчування вважається ресторан, під яким розуміється підприємство громадського харчування з широким асортиментом страв складного приготування, включаючи рекомендовані та фірмові; винно-горілчані, тютюнові та кондитерські вироби, підвищеним рівнем обслуговування разом із організацією відпочинку.

При класифікації підприємств громадського харчування враховують такі фактори:

- асортимент реалізованої продукції, її різноманітність та складність виготовлення;

- технічну оснащеність підприємства (матеріальну базу, інженерно-технічне обладнання та обладнання, склад приміщень, архітектурно-планувальне рішення тощо);

- методи обслуговування;

- кваліфікацію персоналу;

- якість обслуговування (комфортність, етику спілкування, естетику та тощо);

- номенклатуру послуг, що надаються споживачам.

Щодо форматів ресторанних проєктів м.Києва – це достатньо великий спектр гастрономічних напрямків та концептів, але послідовним трендом крайніх років залишається «зрозуміла» смачна їжа та демократичний формат закладів (рис. 1.1).

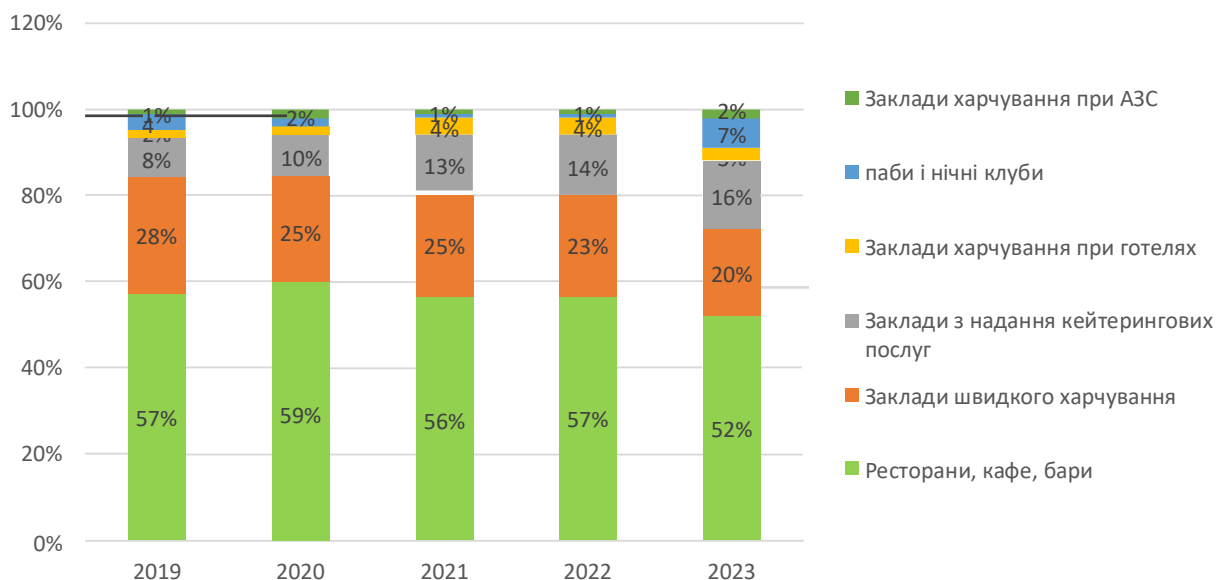


Рис. 1.1 – Структура ринку ресторанних послуг м. Києва

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Традиційно, на ринку ресторанних послуг Києва преважають європейська, середньоморська/італійська, японська та кавказька кухні. Значно більше відкривалося закладів з українською кухнею та її

«стилізаціями». Додалося більше демократичних «східних» гастро-концепцій, але більш-менш у «рамках» попередніх розподілів питомої ваги споживчих переваг за крайні декілька років. «Бари», «кав'ярні» та «фаст-фуд» формати суттєво приваляють над «ресторанними» форматами і складають більше ніж 70%-75% від усіх нових відкритих закладів. Також, формат «бару» склав приблизно 15%-18% серед нових проектів як у Києві, так і в Україні в цілому. Цікавим, є ще факт зменшення кількості і відповідно, питомої ваги, нових «фаст-фуд» проектів, приблизне скорочення яких склало біля 30% протягом року.

Помітною тенденцією розвитку ринку ресторанних послуг є відкриття закладів по системі франчайзингу, який є одним з найперспективніших форм масштабування ресторанного бізнесу, який швидко розвивається в Україні.

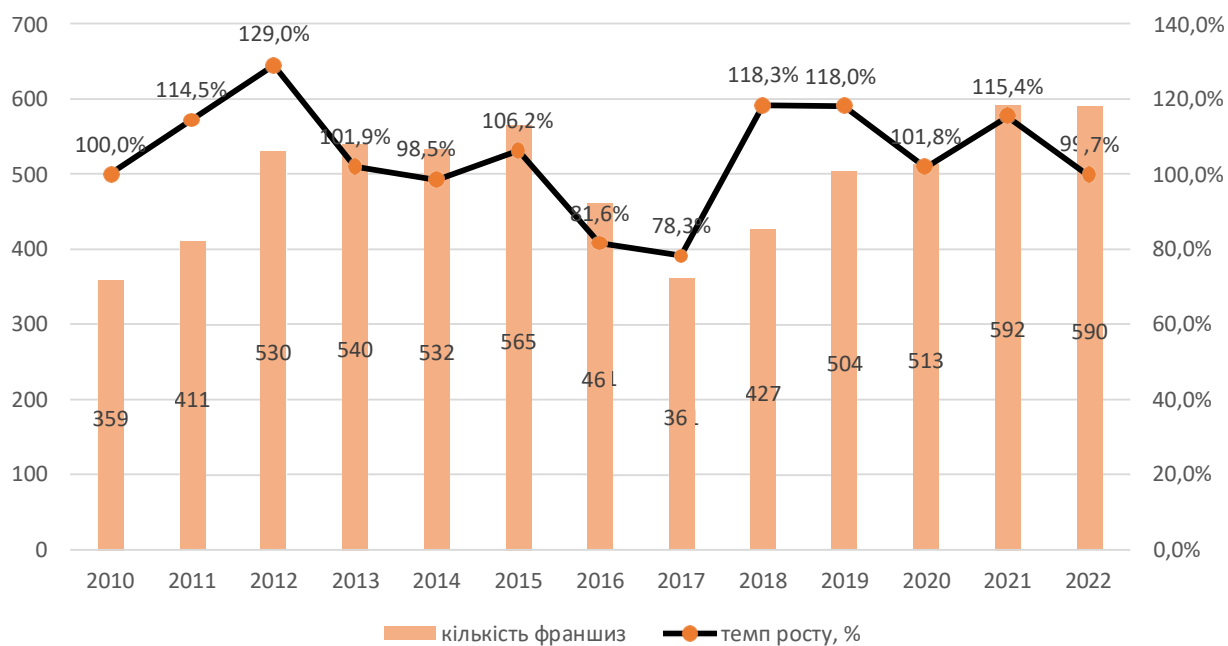


Рис.1.2 – Динаміка розвитку ресторанних закладів, відкритих по системі франчайзингу в м. Києві

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Так, по франчайзинговій системі працюють популярні мережі Євразія, Сушія, Рукола, Мафія, ресторани швидкого харчування Mc`Donalds, KFC BurgerKing, кав'ярні Aroma Kava, GRKY Espresso Bar та багато інших

1.2. Види концептуальних закладів ресторанного господарства в м. Київ

Ресторани, які претендують на звання концептуальних, обов'язково мають власний стиль, родзинку. Він складається з кількох моментів:

- кухні;
- обслуговування;
- інтер'єру;
- легенди;
- місця розташування.

Таблиця 1.1 – Характерні риси концептуальних ресторанів

№	Складова концепції	Короткий опис	Приклади ЗРГ
1	Кухня	це серце будь-якого закладу хорекового класу. Меню ресторану має бути ретельно продуманим, збалансованим, мати гарні назви, що вписуються у загальний стиль. Страви гарно оформляються, а готують їх відомі кухарі, закохані у свою справу.	Сто років тому вперед,...
2	Обслуговування	у концептуальному закладі завжди є першокласним. Ніякого хамства, суперечки з клієнтом, натяку, що відвідувач не правий – сервіс бездоганний, персонал – ввічливий, ввічливий і практично непомітний, але завжди під боком у потрібну хвилину.	Палата №6, BarDuck Passenger
3	Інтер'єр	завжди авторський, а фото ресторану вражає розмахом дизайнерської фантазії. Оформлення залів відповідає стилю, ідеї, назві, легенді. Заклад може бути обставлений оригінальними меблями, виготовленими на замовлення, незвичайним декором, одним словом, таким, що більше не зустрічається ніде.	Wine Love, Fishkultura, Teddy bar... Sutra Антверпен
4	Легенда	це історія створення ресторану, обставини його появи, родовід. Заклад харчування може мати історичне підґрунтя, доповнене вигадкою, здогадками, чутками та версіями. Легенда може бути повністю вигаданою, але вона має	За двома зайцями, Прага, Корсар

		вписуватися у загальну концепцію.	
5	Місце розташування на карті міста.	Концептуальні ресторани мають довгу історію (або претендують на неї), тому вони повинні мати вигідне розміщення – щоб відвідувачам було зручно діставатися, а туристам легко знайти. Такі заклади знаходяться поблизу найкращих пам'яток, культурних пам'яток, а іноді й усередині них (наприклад, у старому палаці чи фортеці), в елітних кварталах, загоном у мальовничій місцевості.	Octo Tower, b-hush, Bar On 8, G-Sky Lounge, Panorama Club, Бар –1818
6	Тематичні і додаткові послуги	Концептуальні ресторани можуть організовувати різноманітні тематичні вечори, організовувати майстер-класи, живі виступи музикантів, і все це буде підкріплювати загальну концепцію закладу та його кулінарного спрямування.	UnderWu, Лиса гора, Bibliotech

1.3. Дослідження конкурентного середовища ресторанного бізнесу в м.Київ

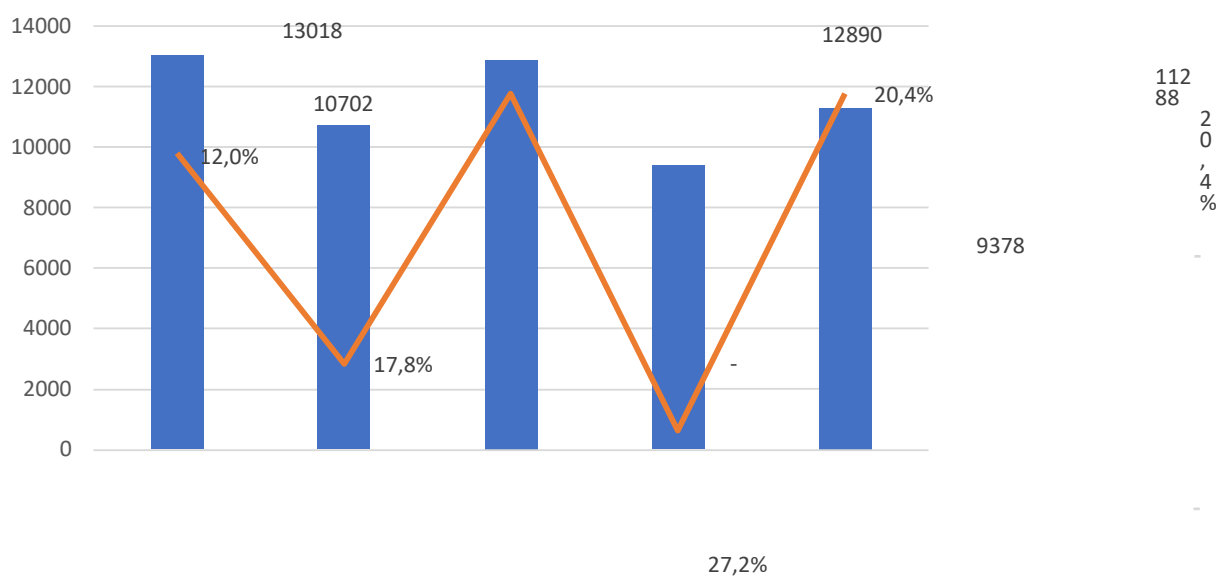
Конкурентне середовище ресторанного бізнесу представлене значною кількістю самостійних (незалежних) організацій, які прагнуть зміцнити своє економічне становище, залучаючи покупців завдяки пропозиції кращих умов реалізації порівняно з конкурентами.

Модель п'яти сил конкуренції дає змогу аналізувати наступні основні економічні характеристики конкурентного середовища ресторанного господарства:

- розміри ринку (річний обіг, валовий об'єм виробництва, темпи зростання продажів);
- число конкурентів на ринку (кількість підприємств, що реалізують схожу продукцію (товари-замінники) і надають ідентичні послуги, частка кожної компанії на ринку і сумарна частка всіх конкурентів);
- рівень вхідного бар'єру на ринок ресторанного господарства (початковий капітал, місце знаходження підприємства, спеціалізація);

- рівень інновацій на ринку (сучасне обслуговування, використання напівфабрикатів, застосування нової технології тощо);
- можливість скорочення витрат (на масштабі виробництва, на постачальниках, на завантаженості виробничих потужностей);
- прибутковість галузі;
- еластичність попиту (залежність попиту від доходів, від частки середнього класу споживачів, від смаків)

Оціночна кількість діючих ресторанних закладів в Україні, на грудень 2023 року, приблизно складає біля 21,5-23 тисяч, з яких від 10% до 15% в залежності від регіону країни, почали працювати протягом цього року. В Києві динаміка кількості ресторанних закладів відповідає тенденціям загалом по Україні (рис. 1.3)



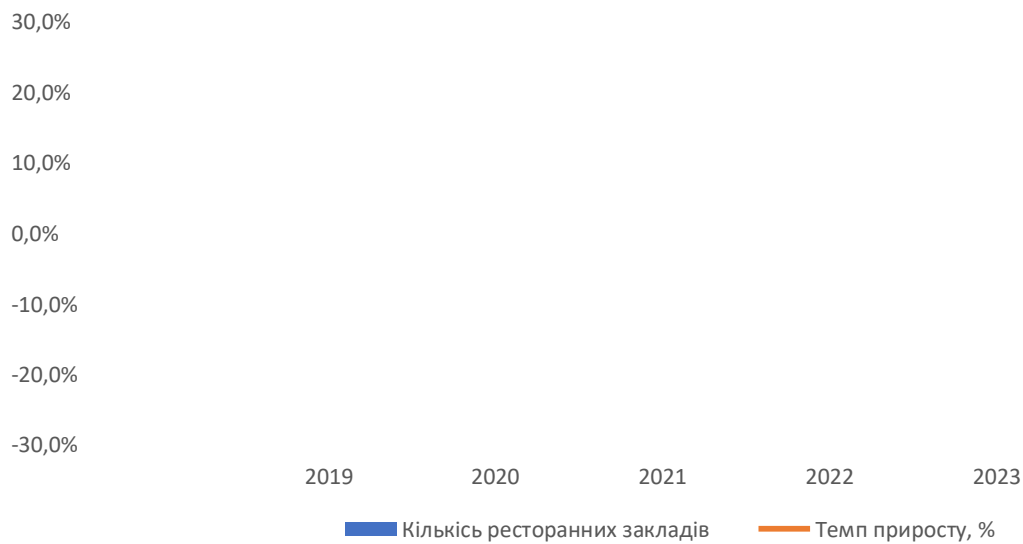


Рис. 1.3 – Динаміка кількості ресторанних закладів в м.Києві

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Так, період ковідної епідемії кількість закладів знизилась на 17,8%. Після відношення у 2021 р. ріст склав +20,4%. Проте початок бойових дій в Україні у 2022 р. став причиною закриття 27,2% закладів. Станом на 2023 р. ринок поступово відновився, показавши зростання на 20,4%.

Активне зростання та нові відкриття відбувались у Києві, де протягом року для своїх гостей почали працювати трохи більше 300 нових закладів. Тенденція «закриття» закладів складає, у середньому, приблизно третину від нових проектів, що на цей час, і забезпечує позитивну динаміку зростання.

Важливо відзначити, що для визначення закономірностей формування конкурентного середовища підприємств ресторанного господарства України необхідно розглянути також зміну якісних показників ресторанного господарства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Якісні показники розвитку ресторанного бізнесу

м.Києва

Показники	Од. виміру	2019	2020	2021	2022	2034	Відхилення, (+, -)	динаміка %
Товарообіг ресторанного господарства	млн. грн.	26441,04	21596,9	26942,9	20986,4	26062,3	-378,72	98,57
К-сть підприємств ресторанного господарства	тис. од.	13,1	10,7	12,9	9,4	11,3	-1,8	86,26
К-сть посадкових місць	тис. од.	759,8	620,6	761,1	573,4	700,6	-59,2	92,21
К-сть місць з розрахунком на одне підприємство	од.	58	58	59	61	62	4	106,90
Товарообіг на одне посадкове місце	тис. грн.	34800	34800	35400	36600	37200	2400	106,90

Загалом скорочення кількості підприємств ресторанного господарства сприяло зменшенню кількості посадкових місць. Тому, у 2023 р. порівняно з 2019 р. кількість посадкових місць скоротилась на 59,2 тис. од. Однак, кількість посадкових місць у розрахунку на одне підприємство за цей період не скоротилась, а зросло на 4 од. Отже, зменшення чисельності підприємств ресторанного господарства м.Києва супроводжувалось їх укрупненням та

збільшення кількості посадкових місць. Зростання товарообігу ресторанного господарства сприяло відповідно зростанню показника товарообігу на одне посадкове місце. Таким чином, відбувається помітне скорочення кількості кафе, барів, їдалень, при цьому спостерігається зростання кількості ресторанів. Водночас, необхідно констатувати факт росту товарообігу ресторанного господарства, який був зумовлений інфляційними процесами і закриттям переважно дрібних підприємств з низьким товарообігом.

Проведемо аналіз конкурентних сил та визначення типу ринку функціонування закладів ресторанного господарства м.Києва на основі моделі –п'яти сил М.Портера. Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища ми використовували 3-х бальну шкалу: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. По кожній конкурентній силі підраховується середнє значення її впливу.

Таблиця 1.3 – Експертна оцінка конкурентного середовища ринку функціонування закладів ресторанного господарства м.Києва (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера)

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень входного бар'єру	- значна економія на масштабах збуту	x		
		- високий рівень фінансових інвестицій		x	
		- консерватизм існуючої системи постачання	x		
		- низький ступінь диференціації продукції	x		
		- необхідність залучення постійних покупців			x
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- відсутність активної маркетингової політики	x		
		- низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		x	
		- слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		x	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)			1,63		
2. Поява послуг-замінників	2.1. Вплив послуг-замінників	- перевагу отримує послуга з нижчою ціною		x	
		- тенденція до реалізації дешевших та менш якісних послуг			x
		- відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
	2.2. Протизаконна імітація існуючих послуг	- поява великої кількості послуг-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків фірмами Туреччини, Китаю тощо			x
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			2,5		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	- високий ступінь організації споживачів;		x	
		- великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів;		x	
		- високий ступінь стандартизації продукції;	x		
		- висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства	x		
	3.2. Торгівельна сила споживачів (bargaining power)	- зростання рівня інформованості покупців про товари	x		
		- виска цінова еластичність товару			x
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)			1,70		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	- необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	x		
		- тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		- низька вартість переходу до іншого постачальника	x		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	- відсутність власних оборотних коштів	x		
		- нестача складських приміщень	x		
Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)			1,2		
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції;		x	
		- наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів;			x
		- сильними конкурентами є невеликі ринки;		x	
		- незначний приріст попиту на товар підприємства			x
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	- вдале місце розташування фірми	x		
		- відсутність дослідження конкурентів		x	
		- досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		x	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (Ік)			2,14		

Джерело: складено автором на основі дослідження [48]

За результатами експертної оцінки конкурентних сил розрахуємо коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність ПАТ «Київський маргариновий завод»:

$$K_{\text{впливу}} = 0.2 \times I_{\text{нк}} + 0.2 \times I_{\text{тз}} + 0.3 \times I_{\text{пок}} + 0.1 \times I_{\text{пост}} + 0.2 \times I_{\text{к}} \quad (2.1)$$

$$K_{впливу} = 0,2*1,63+0,2*2,5+0,3*1,7*+0,1*1,2+0,2*2,14=1,884$$

Як видно з розрахунків показника загального впливу конкурентного середовища на діяльність закладів ресторанного господарства м.Києва, то даний показник означає сприятливе для розвитку компанії середовище, середній вплив конкурентних сил.

Таким чином, розвиток конкурентного середовища ресторанного бізнесу м.Києва дозволяє дійти наступних висновків. Загалом ринок переживає період відродження після значних спадів у 2020 та 2022 рр. В загальному обсязі підприємств ресторанного господарства спостерігається зростання питомої ваги кафе і фаст-фудів, що обумовлене порівняно невеликим стартовим капіталом та змінами структури попиту. Підвищення споживчих вимог до ресторанних послуг спричинене появою новітніх технологій ресторанного виробництва та обслуговування, а також формуванням культури споживання ресторанних послуг. На фоні суттєвого скорочення кількості барів, їдалень та постачання готової їжі, які не витримали конкурентного тиску, відбувається інтенсивний розвиток концептуальних ресторанних закладів.

1.4. SWOT-аналіз ресторанного бізнесу в м. Київ

SWOT-аналіз – це одна з найважливіших діагностичних процедур, що використовуються консультативними фірмами світу. Крім того, її можна і потрібно розглядати як важливу для будь-якої організації бізнес-технологію, технологію оцінки вихідного стану, незадіяних ресурсів та загроз діяльності підприємства. Загалом, SWOT-аналіз, зазвичай, служить виявлення сильних і слабких сторін фірми. Але важливою частиною SWOT-аналізу є не лише оцінка сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз, а також висновки про необхідність тих чи інших стратегічних змін.

Основними ризиками діяльності концептуальних ресторанів м. Києва є

економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність та конкурентоспроможність концептуальних ресторанів м. Києва, це, в основному, залучення нових технологій, розширення асортименту послуг та продукції, мотивація трудової діяльності в товаристві.

Податкове законодавство має негативний вплив на конкурентоспроможність ресторану концептуальні ресторани м. Києва, збільшується податкове навантаження, що не дозволяє отримувати більші прибутки.

Інфляція в країні негативно впливає на будь-яке підприємство в Україні, в тому числі і на концептуальні ресторани м. Києва. В умовах великої доларизації економіки та росту курсу долару підприємству потрібно вчасно реагувати зміною цін, однак підвищення цін призводить і до втрати покупців.

Загроза дефолту України, подальше знецінення гривні, відсутність золотовалютних резервів для її підтримки призводить до нестабільності макроекономічної ситуації та має негативний вплив на діяльність ресторану «Улюблений дядько».

SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості і загрози. Досягається це за рахунок того, що менеджери повинні порівнювати внутрішні сили і слабкості своєї компанії з можливостями, які дає їм ринок.

Виходячи з якості відповідності робиться висновок про те, в якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес і в кінцевому підсумку визначається розподіл ресурсів по сегментах.

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність концептуальних ресторанів м. Києва має ряд особливостей, які легко визначити за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Матриця SWOT-аналізу для концептуальних ресторанів м. Києва

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> - оптимальне співвідношення ціни і якості; - цікава концепція; - висококваліфікований персонал - наявність відповідної матеріально-технічної бази та налагоджена логістика; - унікальні пропозиції щодо організації заходів 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність кадрового резерву; - висока ротація кадрів; - великі трудовитрати (фізичні, організаційні, творчі)
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> - поширення культури проведення івент-заходів - ефективне вибудовування емоційних зв'язків зі споживачем; - забезпечення максимальної залученості учасників в процес заходу, що викличе їх лояльність в майбутньому; - використання інших елементів масової комунікації, таких як реклама, PR і BTL; - для людей має більш важливе значення якість організації заходу та відповідність їх вимогам 	<ul style="list-style-type: none"> - жорстка конкуренція; - падіння купівельної спроможності населення; - невідповідність заходу цільовій аудиторії; - неефективна маркетингова стратегія <ul style="list-style-type: none"> - зниження платоспроможності потенційних гостей - загострення конкуренції з появою нових концептуальних закладів - війський стан в державі, через агресію з боку російської федерації - загроза блекаутів, через знищення енерго-інфраструктури - загроза повторного спалаху пандемії

Даний аналіз дозволив нам визначити можливості та загрози компанії, її сильні і слабкі сторони, а так само проблеми, що стоять перед нею, які необхідно вирішити для здійснення поставленої мети. У кожній проблемі є своя оцінка, чим вище її значення, тим швидше має бути прийняте рішення по її усуненню.

У концептуальних ресторанів м. Києва пропонується вирішувати ці проблеми таким способом:

1. Підтримувати якість і не підвищувати ціни. Для цього необхідно оптимізувати меню, вдосконалити логістичну систему.
2. Створення системи мотивації.

Мотивувати співробітників можна матеріальним заохоченням (в якості премії за успішно виконану роботу) і моральним заохоченням (як винесення подяки за успішно виконану роботу).

3. Постійне оновлення лінійки спеціальних пропозицій та ексклюзивних послуг. Гнучкість та індивідуальний підхід до кожного споживача. Швидка реакція на зміну потреб

4. Формування кадрового резерву.

Постійно проводити підбір персоналу. Створювати резерв, до якого можна звертатися у випадках нестачі персоналу на заходи або на обслуговування кафе корпоративного харчування.

5. Розробка заходів з удосконалення маркетингу.

Таким чином, на сьогоднішній день проблема оцінки адаптивності концептуальних ресторанів м. Києва до умов конкурентного середовища набуває ще більшої актуальності.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «ЄВРАЗІЯ»

2.1. Загальна відомості

Мережа ресторанів «Євразія» заснована у 2007 році, кулінарне спрямування закладів – японська та європейська кухні.

Компанія «Євразія» зарекомендувала себе як перспективне мережеве підприємство з динамічним розвитком, яке характеризується впровадженням передових новаторських рішень в індустрії гостинності. Зокрема у 2014 році, мережа ресторанів «Євразія» вперше на українському ринку запропонувала таку послугу як замовлення «забери з собою».

Наразі мережа нараховує 18 ресторанів у Києві. Однією з нових послуг в мережі – є проведення майстер-класів з приготування ролів. Майстер-класи проводять для дорослих (передбачено як групові так і індивідуальні заходи), та окремо передбачено заходи для дітей.

2.2.1. Юридична інформація

В Україні мережа ресторанів представлена групою компаній, однією з яких є ТОВ «БЕРЕГ СУШИ».

Дата заснування: 17.01.2017

Код ЄДРПОУ: 41085541

Підприємство зареєстроване за юридичною адресою; 02002, Україна, місто Київ, вулиця Раїси Окіпної, будинок 3.

Пошта: evrasiabereg@gmail.com

Телефон: [+380 \(44\) 500-02-10](tel:+380445000210)

Директором підприємства є Ковтун Сергій Анатолійович.

Види діяльності даної юридичної особи наведені в табл. 2.1.

Види діяльності ТОВ «БЕРЕГ СУШИ»

КВЕД	Характеристика виду діяльності
<i>Основний:</i>	
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
<i>Інші:</i>	
47.25	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
47.26	Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
56.29	Постачання інших готових страв
56.30	Обслуговування напоями
68.31	Агентства нерухомості
68.32	Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту
74.90	Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
77.29	Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку
77.33	Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів
77.39	Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

2.2.2. Організаційна структура підприємства та персонал

Генеральний директор у своїй діяльності керується статутом підприємства та посадовою інструкцією. Підпорядковується - засновнику підприємства.

Обов'язки:

- Оформляє документи, необхідні для здійснення діяльності з надання послуг громадського харчування.
- Забезпечує надання клієнтам необхідної та достовірної інформації про надавані послуги.
- Здійснює організацію, планування і координацію діяльності ресторану.
- Забезпечує високий рівень ефективності виробництва, впровадження нової техніки і технології, прогресивних форм обслуговування й організації праці.

– Здійснює контроль за раціональним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, проводить оцінку якості обслуговування клієнтів.

– Укладає договори поставки продовольчих товарів, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження і реалізації. Надає звітність про виробничу діяльність, в тому числі власнику ресторану.

– Представляє інтереси ресторану і діє від його імені. Встановлює службові обов'язки для підлеглих йому працівників і вживає заходів щодо забезпечення їх виконання. Приймає рішення про призначення, переміщення та звільнення від займаних посад працівників ресторану, застосовує міри заохочення працівників, накладає стягнення на порушників виробничої та трудової дисципліни.

– Керує працівниками ресторану

Кваліфікаційні вимоги до виробничого персоналу ресторану «Євразія»

Посада	Освіта	Якості	Досвід роботи	
Менеджер	Вища	Знання ПК, знання касової дисципліни знання української/англійської іншої мови вітаються, але не пріоритетні, навички в маркетингу, управлінські здібності, мін. Досвід роботи на посаді офіціанта.	Обов'язковий від 2 років.	Менеджер залу підпорядковується генеральному директору. Обов'язки: - Забезпечує роботу з ефективного і культурного обслуговування відвідувачів ресторану, створенню для них комфортних умов. - Контролює прийом замовлень офіціантам від відвідувачів. - Вживає заходів до запобігання і ліквідації конфліктних ситуацій. - Розглядає претензії, пов'язані незадовільним обслуговуванням відвідувачів, і проводить відповідні організаційно-технічні заходи. - Приймає замовлення і розробляє програму проведення та обслуговування ювілейних урочистостей, весіль, банкетів. - Контролює дотримання працівниками організації трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії та гігієни. - Інформує керівництво організації про наявні недоліки в обслуговуванні відвідувачів, вживає заходів до їх ліквідації. - Здійснює контроль за виконанням працівниками вказівок керівництва організації.
Шеф-кухар	Вища	Знання санітарно-гігієнічних норм, знання технологій і технологічних процесів кулінарії, знання специфіки роботи виробничого	Обов'язковий від 5 років.	Шеф-кухар підпорядковується безпосередньо генеральному директору підприємства. Обов'язки: - Здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю підрозділу підприємства громадського харчування. - Спрямовує діяльність трудового колективу на забезпечення ритмічного випуску продукції власного виробництва необхідного асортименту та якості у відповідності з виробничим завданням. - Складає заявки на необхідні продовольчі товари та сировину, забезпечує їх своєчасне отримання зі складу, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження в реалізацію. - Складає меню.

		обладнання, відмінні прикладні навички виготовлення кулінарної продукції, навички управління колективом кухарів.	3	<ul style="list-style-type: none"> - Здійснює постійний контроль за технологією приготування їжі, нормами закладки сировини та дотриманням працівниками санітарних вимог і правил особистої гігієни. - Здійснює розстановку кухарів та інших працівників виробництва. - Складає графік виходу кухарів роботу. - Організовує облік, складання і своєчасне подання звітності про виробничу діяльність, впровадження передових прийомів і методів праці. - Контролює правильну експлуатацію устаткування та інших основних засобів. - Контролює дотримання працівниками правил і норм охорони праці та техніки безпеки, санітарних вимог і правил особистої гігієни, виробничої та трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку. - Проводить роботу з підвищення кваліфікації працівників.
Кухар	Вища /Середня спеціальна + курси	Бути дисциплінованим, знання санітарно-гігієнічних норм, знання технологій технологічних процесів кулінарії, знання специфіки роботи виробничого обладнання, відмінні прикладні навички виготовлення кулінарної продукції.	Обов'язковий від 2,5 років.	<p>Кухар - підпорядковується шеф-кухарю.</p> <p>Обов'язки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Забезпечує підготовку робочого місця до початку робочого дня. - Готує основну продукцію, що входить в меню, і готувати обіди для персоналу, строго дотримуючи технологічний процес і згідно встановленим рецептам. - Дотримуватися правил товарного сусідства і ротації продуктів, контролювати терміни реалізації продуктів. - Відпускати готові страви суворо по чеках. - Щотижня готувати списки необхідних для кухні продуктів і товарів, зраджуючи їх шеф-кухаря. - Підтримувати чистоту і порядок на кухні і на своєму робочому місці відповідно до вимог СЕС. - Проводити планові інвентаризації. - Своєчасно інформувати адміністрацію про відсутність продуктів, про несправності інвентарю, сантехніки. - Брати участь в планових генеральне прибирання кухні.

Офіціант	Вища /Середня спеціальна + курси	Знання української/англійської/іншої мови вітаються,але не пріоритетні,знання правил обслуговування, володіння методами продаж.	Обов'язковий від 1 року.	<p>Офіціанти - підпорядковується менеджеру залу.</p> <p>Обов'язки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Сервіровка столу відповідно до встановлених стандартів. - Контроль за чистотою, станом і комплектністю приладів, посуду та скатертинами та серветками на закріплених за офіціантом столами. - Вивчення меню, знання основних і сезонних страв і напоїв, пропонуваніх гостям. - Консультування гостей ресторану про особливості страв та напоїв, пропонуваніх гостям. - Прийом замовлень від клієнта ресторану. - Подача страв і напоїв згідно з установленими правилами обслуговування. - Прийняття заходів, у рамках своєї компетенції, з вирішення проблем, що виникли у клієнта. - Створення атмосфери гостинності. - Здійснення керівництва над помічником офіціанта. - Надання рахунку гостям. - Отримання плати за рахунками.
Бармен	Вища /Середня спеціальна + курси	Знання правил фіфіо,мін. навиків в приготуванні напоїв як алкогольних так і без алкогольних,уміння знаходити спільну мову з будь ким.	Бажаний ,але не обов'язковий.	<p>Бармени - підпорядковується менеджеру.</p> <p>Обов'язки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Обслуговувати гостей на високому рівні. - Знати діючі продажні ціни на продукцію. - Знати порядок складання заявок на необхідну кількість і асортимент напоєм, закусок, і інших товарів, ведення обліку та потреби у посуді. - Своєчасно отримувати товари і продукти зі складу чи виробництва. - Знати сорти види вітчизняної та зарубіжної продукції продається в барі. - Знати рецептуру і етикет приготування коктейлів і напоїв. - Повинен складати і надавати в бухгалтерію звіти про рух та залишок товарів, що враховуються в сумовому вираженні. - Забезпечувати належний санітарний стан торговельного залу бару, підсобного приміщення, торговельно-технологічного обладнання та інвентарю.
Касир	Вища /Середня	Знання ПК,знання касової	Обов'язковий від 1	<p>Касир – підпорядковується генеральному директору.</p> <p>Обов'язки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Здійснює операції з відображення на касовому апараті всіх отриманих від

	спеціальна + курси	дисципліни, заповнення книги РРО, ведення касової документації	року.	покупців грошових сум. <ul style="list-style-type: none"> - Отримує від покупця грошові кошти за придбані товари згідно з сумою, званої покупцем або зазначене в цінниках, з дотриманням наступного порядку: - Чітко називає суму отриманих грошей і кладе отримані від покупця гроші на очах у покупця окремо від будь-яких (інших) грошей; - Пробиває на контрольно-касовому апараті чек; - Називає суму здачі, прибирає отримані від покупця гроші в касу і видає покупцеві решту разом з чеком. - У кінці зміни знімає касу. - Дбайливо звертається з грошима.
Прибиральниці	Неважливо	Знання санітарних норм щодо миття посуду, та прибиранні в закладах харчування, без шкідливих звичок.	Обов'язковий від 0,5 року.	Здійснюють прибирання всіх залів ресторану. Здійснює постійну прибирання туалетних приміщень, подають заявки на необхідне приладдя для приміщень менеджера.
Охоронці	Неважливо	Знання санітарних норм щодо миття посуду, та прибиранні в закладах харчування, без шкідливих звичок.	Обов'язковий від 1 року.	Здійснюють пропуск клієнтів у ресторан. Вирішують питання, що виникають у випадку некоректної поведінки клієнтів.

Всі співробітники, що працюють безпосередньо з клієнтами, повинні мати охайний вигляд. Керівний персонал і бухгалтер приходять на роботу щодня. Високі вимоги щодо кваліфікації висуваються до директора, бухгалтеру, охороні. При прийомі на роботу співробітник проходить випробувальний термін 2 тижні.

2.2.3. Характеристика послуг

Асортимент мережі ресторанів «Євразія» представлений ролами, сушами, сашімі, нігірі суші, стравами європейської кухні (супамаи, саламти, бургерами, піцею, пастою та іншими популярними стравами), японськими та класичними десертами, холодними та гарячими напоями, дитячим меню, алкогольними та безалкогольними коктейлями, а також меню сніданків та бізнес-ланчів з можливістю конструктора із запропонованих страв. Також мережа ресторанів «Євразія» відома своїм караоке та дитячими кімнатами.

Фірмовими стравами закладу є роли (філадельфія, каліфорнія, класичні, дракон, з вершковим сиром, запечені, вегетаріанські, гострі), суші та сашімі, а також різні види піци, бургерів та десертів.

Також заклади мережі «Євразія» при складанні меню приділяють увагу сучасному тренду правильного харчування, тобто усвідомлено підходять до вибору страв, інгредієнтів і способів їх приготування. Заклади надають Хелсі меню, складене виключно з продуктів здорового харчування з оптимально збалансованим поєднанням мікро- та макронутрієнтів. Меню включає м'ясо-суп, овочеві та водоростеві салати і закуски, основні страви (куряче та лососеве філе на пару з кус-кусом), гарніри, здорові бургери та десерти.

Новинкою мережі є кейтеринг-бокси:

- «French morning box», що включає чотири види міні- круасанів з різними начинками;
- «Tartlets box», що включає чотири види тарталеток з різним наповненням;

- «Office party box», що включає оригінальний салат з грушею та горгонзолою, тарталетки та круасани з різними начинками;
- «Break at work box» що включає оригінальний салат з тунцем, тарталетки та круасани з різними начинками, а також бельгійські вафлі з полуницею та солодким сиром.

Цінова політика мережі ресторанів «Євразія» узагальнена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Цінова політика мережі ресторанів «Євразія»

№	Позиції меню	Вартість в закладі, грн.	Вартість на доставку, грн.
1	Сніданки	99,00 – 325,00	99,00 – 325,00
2	Хелсі-меню	69,00 – 395,00	62,00 – 356,00
3	Суші-бар	135,00 – 1980,00	122,00 – 1782,00
4	Супи	69,00 – 275,00	62,00 – 248,00
5	Піца	235,00 – 355,00	212,00 – 315,00
6	Бургери	175,00 – 280,00	158,00 – 252,00
7	Гарячі страви	125,00 – 395,00	113,00 – 395,00
8	Десерти	85,00 – 185,00	77,00 – 167,00
9	Дитяче меню	97,00 – 275,00	87,00 – 248,00
10	Кейтеринг-бокси	—	650,00 – 1600,00

Таким чином, ресторани «Євразія» є популярними закладами в місті Києві. Вдале розташування, затишна атмосфера та смачне меню роблять його привабливим місцем для ділових зустрічей та відпочинку, а також сильним гравцем на ринку ресторанних послуг міста.

2.2. Характеристика сервісно-виробничих технологій закладу

Сервіс у ресторані «Євразія» — це послідовність дій персоналу від зустрічі гостя до його виходу із закладу. Сюди ж входять поведінкові патерни, комунікаційні орієнтири, навіть міміка та жести. Тут немає чітких правил, вибір інструментів залежить від очікувань публіки та концепції бізнесу. Оскільки рівень ресторану «Євразія» є високим, то і вимоги до якості обслуговування жорсткіші, у сфері взаємодії це стосується насамперед

оперативності реагування на побажання та запити гостей, загальної доброзичливості.

В мережі ресторанів «Євразія» впроваджені основні стандарти сервісу, необхідні для безперебійної роботи закладів. Заклади мережі використовують усі стандарти, а також можуть за потреби розширювати та доповнювати їх, адаптуючи під кожен заклад індивідуально в залежності від портрета гостей та портрета команди.

До основних стандартів можна віднести: стандарти чистоти (чистота залу, робочих зон персоналу, вхідної групи тощо), стандарти зовнішнього вигляду (форма персоналу, взуття, зачіски, прикраси, манікюр, макіяж тощо), стандарти обслуговування гостей (сценарій обслуговування, конфліктні ситуації, компліменти та лояльність, зустріч гостей з дітьми, продажі, робота з запереченнями, зворотний зв'язок з гостем тощо), стандарти подачі страв та напоїв (правила винесення страв та напоїв, компліментів та частування, час подачі), стандарти сервірування (до приходу гостя, під час його перебування, після прощання з гостями, у перервах між подачею страв тощо)

Стандартизація сервісу та конкурентна перевага закладу «Євразія» – тісно пов'язані речі. Для початку потрібно отримати зворотний зв'язок від клієнтів, щоб зрозуміти, що як стандартизувати.

Якщо гості чекають на швидке обслуговування в денний час, то їм важлива швидкість подачі страв. Якщо відвідувачам завгодно знайти в офіціанті доброго співрозмовника, то в подібних закладах у ролі офіціанта зазвичай «хлопець». Найскладніше з емоційною стороною питання: млявість і байдужість співробітника відразу перекреслить найбездоганніше обслуговування.

Ресторан, який відвідують через оптимальне співвідношення «ціна-якість», оптимізує технологічний ланцюжок. Швидкість та простота обслуговування зумовлюють успіх такого закладу. Зовсім інші орієнтири закладу, куди приходять смачно поїсти. Офіціант, який зумів красиво розповісти про страви і щось порадити з більшою ймовірністю заробить на

чай, а ресторан отримає постійних клієнтів. Ще одна поширена стратегія - це «близькість до споживача», яка передбачає індивідуальне ставлення до кожного гостя. Продавець (в даному випадку офіціант) просто зобов'язаний підтримати розмову про все на світі.

Цінності, які несе концепція ресторану, його настрій має бути близьким до всього колективу, від офіціанта до директора. Для створення враження сімейного затишного закладу «Євразія» підбирає співробітників, які розділяють сімейні цінності, люблять дітей. Саме ці люди передаватимуть атмосферу закладу гостю, та й їм самим буде легше працювати у закладі, що відповідає їхньому характеру.

Сьогодні шлях офіціанта частіше обирають молоді люди, які називають поклонінням Y. Для них основним є дружня атмосфера, в якій цікаво і комфортно працювати. При цьому ресторатору важливо пам'ятати, що сервісними співробітниками вважаються всі, хто потрапляє у поле зору гостя, не лише офіціанти та хостес, а й охоронці, паркувальники, прибиральники.

Відповідно до мови бренду «Євразія» формуються мовні форми, складаються спеціальні словники з описами страв та напоїв, щоб офіціанти не вимовляли щось на кшталт «смачний салат» або «не куштував», а давали докладну розгорнуту відповідь. На кожне типове запитання чи заперечення клієнта розроблені мовні модулі — типові відповіді, сформульовані відповідно до цінностей компанії. Така шпаргалка є навчальним посібником для новачків та зручною підказкою для постійних співробітників.

Стандарти приготування та подачі страв, швидкість та компетентність офіціантів, єдині правила роботи з постачальниками, система заохочення та депремування персоналу — це та багато іншого набагато зручніше контролювати за допомогою автоматизованих систем для ресторанного бізнесу. Автоматизація допомагає вирішити дві головні задачі для ресторану — збільшити швидкість та покращити якість обслуговування. Це відбувається за рахунок прискорення навчання персоналу роботі з касою на планшеті та за рахунок постійного аналізу даних про попит клієнтів та роботу персоналу.

Ключовим моментом стає робота із замовленнями. Хмарні каси нового типу, можливість швидко сформувати та роздрукувати чек, робота з сенсорним меню на планшеті – все це допомагає ввести замовлення на 30% швидше порівняно з традиційною клавіатурною технологією. Офіціант завжди знає, які продукти закінчилися на кухні, і знає, які страви неможливо замовити — ця інформація доступна на його планшеті в режимі онлайн. Також автоматизовані системи допомагають легко розбити замовлення на кілька гостей та сплатити частинами, якщо це потрібно. Сучасні гаджети для ресторанного бізнесу дозволяють відправити замовлення на кухню безпосередньо біля столика гостя – не потрібно нести «бігунок» на кухню. Якщо ресторан використовує системи лояльності, то інформація про замовлення клієнта відразу йде на картку гостя для накопичення бонусів і подальших маркетингових комунікацій. Так скорочується невидимий для ока клієнта час обробки його замовлення – а це один з основних параметрів, на який гість звертає увагу, зайшовши до ресторану.

В мережі ресторанів «Євразія» проводиться постійний аудит якості відповідно до стандартів, які задає центральний офіс. Контроль за їх виконанням у кожній окремій точці досить трудомісткий, а недотримання єдиних стандартів загрожує великими збитками. Стандартизація обслуговування та її контроль за допомогою автоматизованих систем дозволяють відстежити динаміку бізнесу, зрозуміти, які блоки просідають та де потрібне доопрацювання. Є думка, що високу якість сервісу відзначають тоді, коли відбуваються відхилення — тобто коли гість отримав більше, ніж очікував. Тільки так сервіс сприйматиметься як відмінний. Отже, мало підтримувати стандарти обслуговування, потрібно щоразу дивувати чимось новим, підвищуючи рівень компетентності персоналу та доводячи сервісні операції до досконалості.

2.3. Аналіз меню та концептуального напрямку ресторану «Євразія»

Як зазначалося, ресторан «Євразія» пропонує досить широкий асортимент страв у ресторанах, які представляють італійську, японську та європейську кухні. В асортименті ресторану також послуги з доставки страв та кейтерингове обслуговування. Як додаткові послуги та як інструмент залучення клієнтів у ресторані пропонується проведення майстер-класів з приготування суші та піци.

Розглянемо асортиментні групи ресторанів, що належать до підприємства і визначимо глибину кожної з асортиментної групи, вивчивши пропоноване меню на сайті ресторанів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка характеристик асортименту ресторану «Євразія»

Широта	Глибина	Насиченість
Холодні закуски	15	23
Гарячі закуски	28	32
Салати	36	41
Гарніри	25	27
Ризотто	7	16
Лазанья	8	12
Піца	12	14
Гриль меню	14	21
Суші та роли	15	25
Спайси	7	9
Десерти	14	21
Вок	4	6
Рибні страви	8	12
М'ясні страви	11	19
Алкогільні напої	6	21
Безалкогільні напої	7	24
Доставка страв	1	-
Послуги кейтерингу	1	-

Асортимент ресторану «Євразія» досить широкий та включає 18 асортиментних груп. Кожна асортиментна група представлена глибокою лінійкою і є дуже насиченою, що, в принципі, характерно для багатьох підприємств громадського харчування, що працюють в даному сегменті. Насиченість представленого асортименту (загальна кількість складових її

окремих видів) – 324. Середня насиченість товарного асортименту (середня товарна лінійка) визначається розподілом загальної кількості продукції (324) на кількість асортиментних груп (18) становить 18 позицій (середня товарна лінійка).

Таким чином, можна сказати, що через те, що наявність різноманітних кухонь ресторану «Євразія» дає можливість широкої пропозиції відвідувачам вибору страв для різних клієнтів.

Охарактеризуємо властивості асортименту у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Властивості та показники асортименту ресторану «Євразія»

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/20221, +/-
Коефіцієнт глибини, Кг	0,83	0,86	0,87	+0,04
Коефіцієнт широти, Кш	0,78	0,81	0,82	+0,04
Коефіцієнт новизни, Кн	0,24	0,24	0,28	+0,04
Коефіцієнт стійкості, Ку	0,64	0,67	0,7	+0,06
Коефіцієнт раціональності, Кр	0,62	0,64	0,63	+0,01

Як зазначалося, виділяють п'ять основних властивостей асортименту. Коефіцієнт широти асортименту, що визначається як кількість варіантів товарів представленого у вигляді класифікаційного угруповання до базової широти, в аналізованому періоді трохи збільшується, це свідчить у тому, що розширюється меню ресторанів, додаються нові товарні групи.

Коефіцієнт глибини асортименту показує ступінь глибини і може розраховуватися як за окремими підгрупами, так і в середньому за асортиментом. Хоча кращий стан асортименту не завжди можна визначити. Зазначимо, зростання цього показника в аналізованому періоді. Глибина окремих асортиментних груп збільшується, середня глибина зростає, це призводить до зростання коефіцієнта глибини.

Що стосується новизни асортименту, то тут також відзначається незначне зростання показника, зважаючи на впровадження нових асортиментних груп. При цьому, розширюється саме лінійка меню продуктів,

додається сезонне меню, дитяче меню. Нові товарні групи зазвичай вводяться в новий сезон і їх кількість складає приблизно 4-5 страв у кожному меню. Коефіцієнт новизни стабільний і в аналізованому періоді становить 28%.

Стійкість асортименту визначається ступенем коливання продуктів у наборі. У 2023 році для ресторану «Євразія» коефіцієнт досяг 70%, це означає, що 70% продукції ресторанів користується стабільним попитом. Асортимент є досить гармонійним, з високим ступенем близькості окремих товарних груп між собою задоволення запиту. Ця властивість немає кількісного висловлювання.

Проведемо аналіз асортименту ресторану «Євразія», використовуючи при цьому методику ABC-аналізу. Для оцінки будуть використані показники обсягів реалізації за основними видами меню, основною продукцією. Проведення ABC-аналізу асортименту підприємства є універсальним у застосуванні і демонструє швидкий спосіб складання рейтингу. Дані, з урахуванням яких будується ABC-аналіз, ранжуються від максимуму до мінімуму, і вважається частка кожної позиції у загальному результаті (виручці). Частки позицій асортименту підприємства, що фіксуються, розподіляються з урахуванням наростаючого підсумку. Після цього визначаються категорії ABC аналізу (табл. 2.5).

Відповідно до ABC методу з кожної позиції на основі стовпця «Накопичувальний внесок», присвоюється категорія:

- усі позиції від початку таблиці до кордону 80% – категорія А;
- усі позиції від кордону 80% до кордону 95% – категорія В;
- усі позиції від кордону 95% до кордону 100% – категорія С.

АВС-аналіз асортименту ресторану «Євразія»

Найменування	Значення, тис.грн.	Доля, %	Накопичувальний результат %	Група
Меню японської кухні	14224,35	21%	21%	А
Меню італійської кухні	12869,65	19%	40%	А
Меню європейської кухні	11514,95	17%	57%	А
Барне меню	10160,25	15%	72%	А
Сезонне меню	9483	14%	86%	В
Алкогольні та безалкогольні напої	7450,8	11%	97%	С
Дитяче меню	2032	3%	100%	С
Всього	67735	100%		

Таким чином, найбільше значення для ресторану «Євразія» мають виробництво та реалізація страв національних кухонь, що цілком зрозуміло, оскільки ресторани є спеціалізованими. Основне меню ресторанів і складає категорію А. Також до групи даної категорії відноситься і барне меню, представлене в основному алкогольними та безалкогольними напоями. При різкому зниженні ефективності даних товарних груп ресторану «Євразія» нестиме значні втрати. Ресурси цієї групи повинні жорстко контролюватись, чітко прогнозуватися, бути максимально конкурентоспроможними і не втрачати своїх сильних сторін.

Стабільний продаж забезпечує сезонне меню ресторанів (група В). Дані ресурси також важливі для компанії, але можуть моделюватися більш спокійними та помірними темпами. Причиною низького вкладу товарів групи С (дитяче меню) є їх низька ліквідність у порівнянні з іншим асортиментом, при цьому вони не є стратегічно важливими для ресторану «Євразія». Оцінюючи перспективи реалізації продукції та послуг ресторану, слід провести її ранжування за рівнем попиту або використовувати прогнозовані темпи зростання реалізації продукції.

При аналізі асортименту було виявлено, що відбувається незначне зниження частки таких товарних груп як шашлик, піца і роли, незважаючи на те, що виручка від їх реалізації в абсолютному значенні зростає.

Враховуючи сучасні тенденції ринку громадського харчування, зростання сегменту фаст-фудів необхідним для підприємства є «пожвавлення» даних груп товарів за рахунок можливості доставки додому.

На основі балансу виживання проведено ранжування асортиментних позицій. Ранжування за рівнем попиту складається наступним чином (балів) [24]:

- продукція, попит на яку зростатиме (перспективи збуту хороші) - 4;
- продукція (послуги), попит на яку залишається на колишньому рівні – 3;
- продукція (послуги), попит на яку погіршується – 2;
- продукція (послуги), що майже не знаходить попиту – 1.

Аналіз можливостей товарозабезпечення передбачає вивчення постачальників, їх можливостей та умов постачання, наявність рахунків до оплати, що дозволяє скоротити витрати на оптові закупівлі.

Ранжування товарозабезпечення може бути представлене наступним чином [48]:

- продукція, на яку є стійкі поставки на тривалий термін - 4;
- продукція, за якою поставки стійкі, але не на тривалий термін – 3;
- продукція, забезпечена разовими поставками – 2;
- продукція, за якою споживачі не визначені – 1.

Потім проводять ранжування за прибутковістю:

- товарна група, яка має можливості підвищення рентабельності – 4;
- товарна група, у якої рентабельність можна зберегти на існуючому рівні - 3;
- товарна група, яка має тенденцію до зниження рентабельності – 2;
- товарна група, зараз збиткова – 1.

На основі аналізу ступеня попиту на товари (послуги), товарозабезпечення та прибутковості складають так званий баланс виживання за найбільш цікавими товарами або послугами в розрізі аналізованої сукупності критеріїв вибору (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Баланс виживання (балів)

Товарна група	Товаро-обеспечение	Степень спроса	Прибыльность	Сводный показатель
Супи, гарячі страви	3	3	2	8
Салати, закуски	3	3	3	9
Барне меню	3	3	3	9
Страви з доставкою (роли, піца, тощо)	3	4	4	11

На основі балансу виживання можна зробити висновок, що в ресторані «Євразія» страви з доставкою додому мають максимальну оцінку і ця тенденція збережеться в майбутньому. Високий рівень товаро-забезпечення та прибутковості обумовлені тим, що роли та піца мають максимальну насиченість у товарній номенклатурі, що забезпечує їх стійкий попит. Враховуючи яскраво виражені тенденції 2023 року популярність страв з доставкою додому, зростання ринку фаст-фуду робота з зазначеними товарними групами буде пріоритетна для діяльності підприємства і оживить попит за рахунок активізації способів доставки до кінцевого споживача. Крім того, дана група має потенційний попит через можливість її реалізації у вигляді напівфабрикатів, що також дозволить збільшити обсяги продажів ресторану «Євразія».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЮ В МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «ЄВРАЗІЯ»

3.1. Міжнародний досвід удосконалення меню в концептуальних закладах ресторанного господарства

Асортимент послуг та якість кухні являють собою ключові фактори в формуванні репутації ресторану, а також попиту послуги з боку цільової аудиторії. Виділимо кілька найбільш актуальних тенденцій у вдосконаленні асортименту ресторанів як на вітчизняному ринку, так і на закордонному:

1. Наявність італійської, японської, англійського кухаря є незаперечною перевагою у ресторанах з вузькопрофільною кухнею. Але, безсумнівно, у італійському ресторані, шеф-кухар з італійським корінням привнесе родзинку не тільки на кухню, а й національний колорит в автентичні особливості подачі.

2. Наявність дитячого меню у світі стає необхідністю, оскільки на даний момент молоді батьки відвідують заклади громадського харчування з чадами з самих пелюшок. Тому облік переваг маленьких відвідувачів стає вимушеною необхідністю, а також розширює спектр послуг ресторану (наприклад святкування дитячих днів народжень, організація дитячих вечірок, ласунів і т.д.).

3. Веганське меню або наявність страв кето-дієти, також є інструментом залучення вузького сегмента відвідувачів до закладів громадського харчування. На цій хвилі перебудовуються і гіганти індустрії харчування: опції для веганів та вегетаріанців пропонують McDonald's, Burger King, KFC, Domino's Pizza, великий виробник морозива Magnum та інші. Розширення впливу цього руху в Україні стає очевидним. У Європі вже запроваджується обов'язкова атестація продуктів з розбивкою на веганські, вегетаріанські та невегетаріанські, при цьому українські ресторани ще

перебувають на стадії знайомства зі здоровими продуктами, тому поки що складно розібратися у складі продукту. Наприклад, часто на сирній продукції можна побачити знак: без глютену, але в хлібобулочних виробках: без лактози. Це, звичайно, оксюморон, але у нас поки що «працює». Присутність продуктів для веганів та вегетаріанців виросло з маленької полицки у відділі для діабетиків у цілий сектор у залі, в окремого закупника за цією категорією в мережі, і навіть міні-маркети для веганів [3].

Невеликі ресторани компанії використовують безліч типів продуктових стратегій, незалежно від того, чи продають вони фаст-фуд, повсякденні обіди або середні закуски. Головне – прив'язати конкретну асортиментну стратегію до спільної мети. Деякі стратегії призначені для збільшення кількості відвідувань клієнтів у певний час дня, наприклад, на обід чи вечерю. Інші продуктові стратегії застосовуються більш прямого на розмір прибутку. У будь-якому випадку, продуктові стратегії повинні бути націлені на основних клієнтів, тобто тих клієнтів, які найчастіше відвідують ресторан [4].

1. Ціннісний підхід. Ціннісний підхід передбачає продаж вибраних пунктів меню за зниженими цінами Ця стратегія працює як у ресторанах швидкого харчування, так і у закладах з невимушеною обстановкою або у закладах середнього розміру. Це особливо ефективно для залучення груп людей або сімей. Комплексні пропозиції страв, надання можливості пробувати мережі популярних страв [6].

2. Частотні програми – ще один тип продуктової стратегії. Частотна програма відрізняється від тематичної чи конкурсної реклами, коли люди купують предмети за певні предмети колекціонування. Він також може працювати більш тривалі періоди. Частотні програми винагороджують клієнтів за кількість покупок певних продуктів або за витрачену суму. Потім клієнти нагороджуються купонами, безкоштовними напоями та їжею у міру того, як вони витрачають. Замовлення зазвичай відстежуються за допомогою пластикових карток з магнітними смугами. Інформація записується через

комп'ютеризовану касову систему, коли касири проводять карти. Найкраще встановити мінімальний діапазон ціндля замовлень продуктів.

3. Зразки. Переконати клієнтів скуштувати їжу – це перший крок до її продажу. Розміщення підносу із зразками смаколиків на стійці гастронома чи ресторану. Якщо немає звичайного бізнесу, можливоспівробітництво у продуктовому магазині, дозвіл надати безкоштовні зразки для покупців.

4. Кулінарна демонстрація. Залучення клієнтів, які бажають підвищити свої кулінарні навички за допомогою кулінарної демонстрації, яка дає можливість продемонструвати особливості продукту. Також можливе проведення кулінарних змагань, де кілька кухарів по-різному готують їжу. Потім клієнти можуть спробувати їжу та проголосувати за те, яка страва їм подобається найбільше.

5. Купони на надання послуг. Якщо складно продати власний товар за його поточною ціною слід розробити план щодо того, щоб запропонувати покупцям купони або знижки на цей продукт. Приклади включають пропозицію відсоткової частки від поточної ціни, знижку на майбутню покупку предмета абонадання комбінованого обіду зі знижкою, що включає два або більше предметів. Акції, які пропонують безкоштовну їжу для дітей, можуть залучити увагу сімей до бізнесу.

6. Події. Проведення тематичних заходів, щоб зацікавити клієнтів новими продуктами харчування є важливим інструментом у просуванні асортименту ресторану. Наприклад, продаж гарбузових кулінарних виробів на осінньому заході, де у відвідувачів будуть з різьблення на гарбузах.

Суботній ранковий сніданок можна доповнити млинцевою сумішшю та домашнім сиропом на продаж. Ви також можете брати участь у громадських заходах, торгових виставках, місцевих карнавалах та інших заходах, які збирають разом кількох продавців для продажу відвідувачам заходу.

7. Реклама здорових аспектів. Якщо продукти, які рекламує ресторан, корисні для здоров'я, доцільно використати цей фактор, щоб переконати людей купити цей продукт. Просування корисні для здоров'я продукти,

можна здійснювати створюючи брошури, в яких наголошується низький вміст калорій, холестерину чи жиру у продукті. Також можна повісити плакати або наклеїти стікери поруч із предметом, який відображає цю інформацію [5].

8. Програма лояльності. Наявність програми лояльності може допомогти просунути ваш новий продукт харчування та винагородити клієнтів, що повернулися. Після певної кількості балів покупець може отримати певну кількість товарів - чи певний тип – безкоштовно. Можливо використовувати цю програму, даючи клієнтам подвійні або потрійні бали за покупку вашого нового предмета або пропонуючи свій новий предмет як заохочення за накопичення достатньої кількості балів.

Таким чином, удосконалення асортименту ресторану є багатоступінчастий процес, заснований не тільки на оптимізації меню ресторану, але, зокрема, на атмосфері, подачі, просування асортименту шляхом проведення тематичних дегустацій, надання знижок та сетів цільової аудиторії. Але кухня – першорядний елемент у ланцюжку розвитку асортименту. Отже, розвиток кухарів, відвідування майстер-класів, аналіз попиту на поточні позиції в меню та його перегляд є значущими елементами. У сучасних реаліях важливо виявити автентичність, проводячи паралелі між асортиментом ресторану та основними стратегіями його розвитку.

3.2. Пріоритетні напрями удосконалення меню для ресторану «Євразія»

Провівши оцінку асортименту ресторану «Євразія» можна сказати, що асортимент продукції (страв) досить широкий і глибокий з урахуванням того, що підприємство представлене багатьма закладами, які розташовані у різних районах міста Києва. Усі меню збалансовані за групами страв та цінovими категоріями, враховують специфіку та тематику ресторанів, регулярно

коригуються (оновлюються), адаптовані під будь-яку категорію відвідувачів, а також доступні для замовлення страв додому. Можна відзначити, що конкурентоспроможність меню у ресторанів підприємства висока, враховуючи популярність даних категорій страв в умовах кризи галузі та відсутності прямих конкурентів у безпосередній близькості від ресторанів.

Меню в першу чергу – це елемент загального концептуального рішення ресторану. Говорити про структуру меню немає необхідності, воно є традиційним для більшості закладів за винятком 15–20% страв.

Асортимент може змінюватися в залежності від цін страв, на які, як правило, впливає мода, як на ресторан, так і на кухню, конкурентне оточення, ринкові ціни, що склалися (особливо це актуально для стандартних, добре відомих страв), можливості клієнтури ресторану, бажаного рівня прибутку ресторану та витрат. Але асортимент підприємств громадського харчування для того щоб приносити дохід і давати вагомі конкурентні переваги повинен бути представлений не тільки хорошим меню (продукцією), але й послугами (частина з яких є умовно безкоштовною, оскільки витрати на них вже включені в націнку до страви, а частина оплачуються окремо клієнтом).

Послуги ресторану «Євразія» представлені кейтерингом (виїзні весілля, банкети, фуршети, кава-брейки) будь-якого рівня у всіх ресторанах, курсами японської кухні в ресторані, орендою банкетного білого залу в ресторані, також до переліку входить організація дитячих свят, тематичні майстер-класи у всіх ресторанах за певним графіком. Це ті послуги, які оплачуються додатково до суми чека клієнта або можуть бути замовлені окремо.

На даному етапі кризи більшість ресторанів і кафе надають аналогічні послуги з урахуванням свого профілю, і їх наявність є скоріше не перевагою, а необхідністю для існування на ринку і перебування в тренді. Доставка – це умовно платна послуга (при замовленні менше 500 грн. або у віддалені райони), яка невіддільна від продажу по меню, а також подача страв і обслуговування в залах, упаковка їжі з собою. Без цього не функціонує жоден ресторан. Також є організація шоу та святкових програм за календарем, це

також невіддільно від оплати замовлення в закладі і проводиться для залучення клієнтів і збільшення відвідуваності.

Для платних послуг головним критерієм є їх рентабельність, яка достатня, висока для асортименту, пропонованого рестораном «Євразія». Оскільки асортимент продукції, пропонований підприємством конкурентоспроможний і рентабельний в рамках оптимізації є сенс його розширювати і поглиблювати, а також розширювати асортимент додаткових послуг з метою збільшення доходу, залучення додаткових клієнтів, збільшення ринку, просування бренду, підвищення конкурентоспроможності, згладжування сезонних коливань у попиті та підвищення стійкості на ринку.

Для оцінки та аналізу ринку громадського харчування та його потреб у рамках вирішення питань оптимізації асортименту підприємства спочатку необхідно розглянути загальну ситуацію та тенденції галузі в Україні, а також фактори, що впливають на розвиток ринку. Обороти ринку громадського харчування падає: але реальність залишила можливість вижити демократичним мережевим концепціям з низьким середнім чеком, кав'ярням та фастфуду, а також дала шанси на зростання сегментів, пов'язаних із продажем готової їжі. Насамперед на ринок вплинуло зниження реальних доходів населення, витрати на харчування поза домом теж знижуються. Частка витрат на громадське харчування у структурі витрат українців також скорочується, хоча й незначно: з 11,3% у 2019 році до 10,7% у 2023-му. Однак з 2020-го на арену вийшли додаткові послуги, такі як take away (продаж їжі на виніс) та доставка. Лідируючих позицій в рейтингу громадського харчування набуває тренд до здорового харчування. За даними дослідження ринків, у першому кварталі 2024 року частка сегмента у загальному попиті склала 39 проти 36% за аналогічний період 2023 року.

На ринку зростають продажі доступних страв з низькою собівартістю. Згідно з даними [2], курка стала другою за популярністю стравою в ресторанных закладах, наблизившись до бургера - традиційного лідера фастфуду. Сегмент доставки піци за 2023 рік зріс на 6%. Споживач не хоче

доплачувати за обслуговування. На частку сайтів – агрегаторів доставки зараз припадає 10% ринку. За прогнозами деяких експертів ринку, окрім кав'ярень, продажів на винос та доставки у 2024 році продовжить набирати обертів мобільний ресторанний бізнес [21].

Нові тенденції в гастрономії часто український ринок запозичує з Європи та Америки, а там на даний момент переважає творчий пошук шеф-кухарів, нові способи приготування їжі, глобалізація та економія у сфері харчування. Після молекулярної кухні прийшла мода на фуд-трак, слоу-фуд або на кухню фьюжн. У фургончиках, що стоять на вулицях міста, пропонуються смачні закуски моментального приготування, причому на чільне місце ставиться якість продуктів і відповідність очікуванням споживача. Меню фуд-траків відносно різноманітне бургери, суші, традиційна їжа на виніс. Деякі вважають «фуд-трак» майбутнім «стрітфуду» - це мобільна точка, яка приходить прямо до людей. Іноді меню таких точок харчування дорожче, ніж звичайна вулична їжа (залежно від інгредієнтів та меню), але, за статистикою, навіть студенти готові заплатити цю різницю заради впевненості в якості [15].

Аналіз функціонування ресторанного бізнесу за кордоном та в Україні, а також дослідження особливостей діяльності ресторані «Євразія» в Києві дозволив виявити загальні тенденції його розвитку у сучасних умовах на визначити пріоритетні напрямки вдосконалення діяльності ресторану «Євразія» (таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1 – Шляхи удосконалення діяльності ресторану «Євразія»

Напрями удосконалення	Способи реалізації
Підвищення якості страв	Впровадження системи стандартів якості та поетапного контролю виробничих процесів
Розвиток тенденцій «open kitchen», а також впровадження тематичних меню типу «стейк хаус» або «фіш хаус»	Закупівля нового обладнання. Переобладнання приміщення для можливості зробити приготування їжі видимим для клієнтів. Розробка технологічних карт для впровадження нових м'ясних та рибних страв
Впровадження корисної	доцільно налагоджувати прямі тривалі

для здоров'я продукції	господарські зв'язки безпосередньо з виробниками сільгосппродукції.
Поширення українських національних кулінарних традицій.	Розробка технологічних карт для впровадження страв національної кухні. Проведення днів національної кухні з організацією майстер-класів, акцій та цікавих розіграшів для популяризації українських страв
Розвиток кухні «ф'южн» (означає «злиття, настрій»).	додавати в традиційні страви незвичайні спеції; замінювати звичні інгредієнти більш екзотичними (замість яблука — манго або ананас); поєднати європейські страви з східними соусами; експериментувати з оформленням; адаптувати рецепти під місцеві смаки.
Активний розвиток «молекулярної кухні».	Застосування технік сферифікації, гелеутворення, зневоднення, піноутворення, газування, швидкого заморожування, згущення, sous vide або вакуумування для надання звичайним стравам незвичайного вигляду та смаку. Організація подачі більшої кількості страв, маленькими порціями з художньою презентацією у незвичній для стандартних ресторанів формі. Процес приготування їжі може відбуватися на очах гостей ресторану.
Подальше збільшення розмірів мережі.	Пошук цікавих приміщень та локацій, наприклад, в історичних будівлях, біля водойм, підходящих підвальних приміщеннях тощо

Ще неможливо не відзначити такий напрямок розвитку ресторану, як «free flow», або демократичного формату. «Фрі фло» в переклад означає «вільний рух». Як свідчить світова практика, демократичні ресторани – достатньо динамічний сегмент ресторанного ринку. Основні споживачі таких підприємств – люди середнього статку. Ознаки таких підприємств: відсутність офіціантів, приготування їжі у присутності гостей, насичений асортимент страв. Такі ресторани дозволяють відвідувачам самостійно вибрати місце, комфортно розміститися, почуватися невимушено. Все це забезпечується поєднанням «відокремлених островів»: кавового, пивного,

лінії гарячих страв, а також системи самообслуговування з обслуговування офіціантами.

Схематично етапи впровадження запропонованих способів удосконалення діяльності ресторану «Євразія» наведені на рис. 3.1.



Рис. 2.1. Схема впровадження запропонованих способів удосконалення діяльності ресторану «Євразія»

Таким чином, вивчивши тенденції ринку, ситуацію на ньому, особливості галузі, споживчі переваги та ресурси ресторану «Євразія» було зроблено висновок про можливість оптимізації асортименту шляхом його розширення. Для розширення асортименту підприємства громадського харчування «Євразія» доцільно оновити меню, додавши до нього страви, на які є попит серед клієнтів закладів-конкурентів та які відповідають сучасним ресторанним трендам. Це дозволить розширити асортимент страв та послуг підприємства, дасть додаткові конкурентні переваги та підвищить дохід.

3.3. Розробка оновленого концептуального меню для мережі ресторанів «Євразія»

Здійснимо формування концептуального меню та обґрунтування плану випуску продукції відповідно до параметрів роботи ресторану. Ресторан має площу 200 кв.м на 55 посадкових місць. Оптимальний графік роботи з 10-00 до 22-00 без перерв та вихідних. Для прогнозування завантаженості зали закладу не обхідно скористатися формулою:

$$K_{cn} = T_{\epsilon} * O_m * K_{ze} \quad (3.1)$$

де, K_{cn} – прогнозна оціночна кількість споживачів протягом робочої години;

T_{ϵ} – прогнозна кількість споживачів;

O_m – оборотність місця за год., разів;

K_{ze} – коефіцієнт завантаження зали, частка від од.

Прогнозовану динаміку завантаженості зали ресторану «Євразія» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозована динаміка завантаженості зали ресторану «Євразія»

Години роботи, год	Тривалість відвідування, хв.	Оборотність місця за год., разів	Коефіцієнт завантаження зали, частка від од.	Кількість споживачів, осіб
10:00-12:00	60	1	0,2	12

11:00-12:00	60	1	0,2	12
12:00-13:00	60	1	0,4	24
13:00-14:00	60	1	0,4	24
15:00-16:00	60	1	0,4	24
16:00-17:00	150	0,4	0,4	24
17:00-18:00	150	0,4	0,4	24
19:00-20:00	150	0,4	0,3	18
21:00-22:00	150	0,4	0,2	12
Всього споживачів за день				174
Оборотність місяця протягом дня				3,5

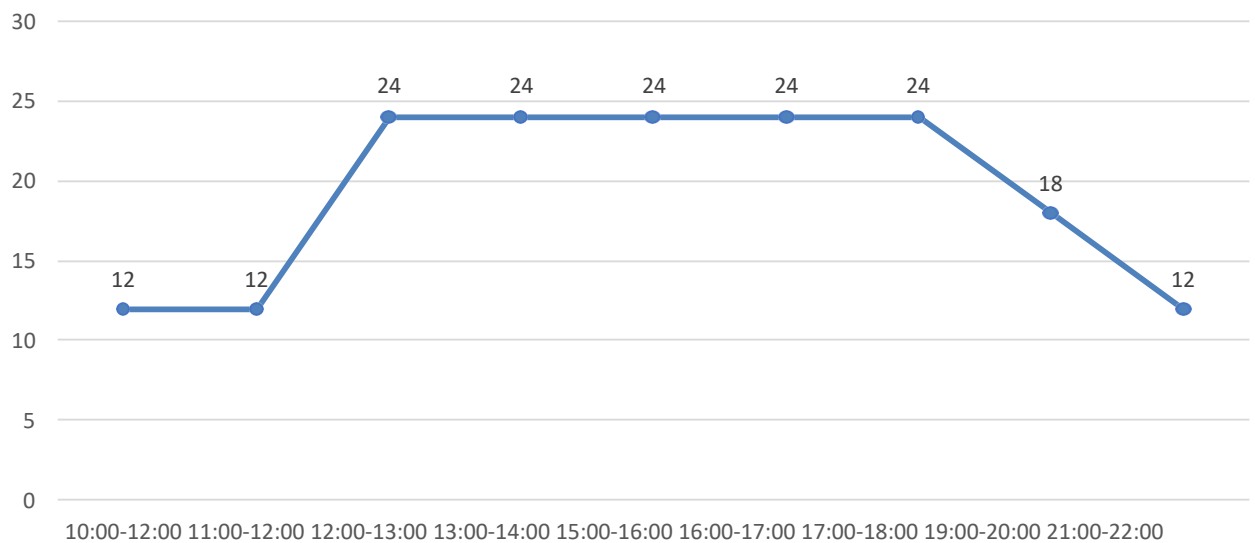


Рис. 3.2. Графік завантаженості зали ресторану «Євразія»

Таким чином, середня кількість обслуговування споживачів за 1 день становить 174 особи. Однак, варто відмітити, що даний показник не враховує індекс сезонності. Оборотноість одного місця протягом доби роботи ресторану становитиме 3,5 рази на день.

Виходячи з отриманих прогностичних значень показника кількості споживачів можливо спрогнозувати прогностичну кількість виробництва та реалізації продукції закладу.

З цією метою використовується наступна формула:

$$n = N * t \quad (3.2)$$

де, n – денна кількість страв відповідної групи продукції;

N – прогностична кількість споживачів;

m – коефіцієнт споживання страв.

Таблиця 3.3

Структура одноденного розрахункового меню ресторану «Євразія»

Види страв	Від загальної кількості страв		Від даної групи страв	
	Доля, %	Кількість, шт.	Доля, %	Кількість, шт.
Холодні страви і закуски	20,00	210		
М'ясні та рибні			40	84
Овочеві та грибні			20	42
Салати			40	84
Гарячі страви	5,00	53	100	53
Супи	10,00	105		
Прозорі			15	16
Заправочні			60	62
Молочні			10	11
Холодні				
Основні	30,00	315		
М'ясні та рибні			50	158
Круп'яні			40	126
Ячні			10	31
Борошняні вироби	10,00	105	100	105
Солодкі страви та напої	25,00	262		
Солодкі страви			40	104
Гарячі напої			30	79
Холодні напої			30	79
ВСЬОГО	100	1050	-	-

Розрахункове меню являє собою перелік найменувань страв з зазначенням виходу готової страви та кількості страви.

Концептуальне меню ресторану наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Меню ресторану «Євразія» на 2024 рік

Назва страви	Вихід, г
СНІДАНКИ- 9:00-12:00 чашка чая/американо/еспreso/узвар у подарунок	
Сирники по-домашньому зі сметаною та медом	150/60
Англійський сніданок - курячі ковбаски-гриль власного виробництва, яєчня, смажений бекон, мікс-салат, тости, американська гірчиця	130/230
Сніданок по-українськи - омлет із сиром, копчені мисливські ковбаски, смажений бекон, томати	300
Млинці з куркою та овочами під сирним соусом на основі Моцарелли та Грано Падано	320

<i>ХОЛОДНІ ЗАКУСКИ</i>	
Оселедець під винним соусом із цибулею та смаженою/вареною картоплею	75/75/15
Асорті м'яса - копчене куряче філе, бастурма, балик яловичий та свинний, ковбаса з телятини, буженина по-домашньому, американська гірчиця	240/100
Сирне асорті - Камамбер, Грана Падано, Бринза, Фета, ДорБлю, Рамзес, джем, мед, горіх	210/115
Соління (капуста квашена, капуста пелюстки, перець черрі фарширований фетою, черемша, часник, помідор, огірок)	320
Плато свіжих овочів - огірок, томат, болгарський перець, зелень	360/40
Ікра із баклажанів з чабатною	270/60
Канাপки по-українськи із салом	135/40
Цезар - філе індички, яйце пашот, Пармезан, салат ромен, смажений бекон, сухарики	300
Грецький - томати, огірки, болгарський перець, фета, маслини, цибуля, зелений соус	300
Салат з лососем і фетою - лосось, фета, болгарський перець, помідор, мікс салат, маслини, медово-гірчичний соус	260
Теплий салат з телятини - ніжні шматочки телятини, овочі гриль, мікс-салат, кленовий соус	300
Салат з тунцем, авокадо та апельсином під соусом на основі апельсиново-лимонного фрешу та оливкової олії	240/90
<i>ЗАКУСКИ ДО ПИВА</i>	
Сир фрі з журавлиним соусом	150/30
Сирні сигари з соусом лябан сигари із лавашу з сиром	100/50
Бастурма	90
Крильця фрі	200/30
Смажені свинячі вушка	100
<i>СУПИ</i>	
Борщ з пампушками	300
Бульйон томлений на домашній курці	350/15
Крем-суп грибний	300
Солянка - з телятиною, філе курки, баликом та мисливськими ковбасками	300/30
<i>ОСНОВНІ, ГАРЯЧІ СТРАВИ</i>	
<i>Гамбургери та сендвічі</i>	
Бургер з телятиною (котлета, мікс-салат, смажений бекон, огірок солоний, томати, синя цибуля, сир, подається з картоплею фрі, соусом BBQ)	340/150
Бургер з куркою (котлета, мікс-салат, огірок свіжий, томати, сир, подається з картоплею фрі, соусом Тар-тар)	360/150
Клаб -сендвіч (хрусткі тости з підкопченою куркою, мікс-салатом, томатом, подається з картоплею фрі та соусом Тар-тар)	360/130
<i>Гарячі пательні</i>	

Картопля смажена з печерицями	200
Картопля з мисливськими ковбасками, часничком, маринованим огірком та цибулею	300
Телятина філадельфія (телятина, болгарський перець, цибуля порій, печериці, під соусом філадельфія)	300
Гриль меню	
Стейк з лосося ніжний лосось, медово-гірчичний соус, запечена картопля у соусі з Рокфору, мікс-салат	за 100
Філе скумбрії гриль з медово-гірчичним соусом, мікс-салатом	220/60/30
Філе судака зі шпинатом із соусом на основі Рокфору Рекомендована вага 200 г	за 100
СТРАВИ З ПТИЦІ	
СТЕЙК З КУРКИ із хрусткою скоринкою, соусом BBQ	100
СТЕЙК З ІНДИЧКИ ніжне філе індички, гриби у білому соусі, мікс-салат	за 100 г
СТРАВИ З М'ЯСА	
МЕДАЛЬЙОНИ З ТЕЛЯТИНИ з трюфельним соусовим та хвойними шишками	200/80
СТЕЙК ЗІ СВИНИНИ свинина, смажена картопля, солоні огірки з цибулею, соус BBQ	200/190
СТЕЙК РИБАЙ витримки 21 день із соусом BBQ	за 100
ГАРНІРИ	
Картопля фрі з кетчупом	150/30
Овочі гриль	250/30
Борошняні кулінарні вироби	
Хачапури по-аджарськи	350
Лаваш	1шт
Хліб швейцарський	100
Італійська чабата	100
ПІЦА НА ДРОВАХ	
ДОМАШНЯ курка гриль, балик, бекон, солодкий перець, гриби, сніг цибуля, Моцарелла, соус, каперси	600
ГАВАЇ ананас, кукурудза, курка гриль, салат руккола, сир моцарелла, французька гірчиця	450
П'ЯТЬ СИРІВ моцарелла, рокфор, Грана Падано, сирний соус Грана Падано, Маскарпоне, твердий сир, базилік	410
ДОДАТКОВО ДО ПІЦИ	
Курка гриль	50
шампіньйони	50
Сир Моцарела	50
Бекон	50
Помідор	100
Ковбаски мисливські	50
Оливки	50

Маслини	50
Салямі «Золотиста»	50
Грана Падано	10
Рукола	10
Ананас консервований	50
ДЕСЕРТИ	
МОРОЗИВО З НАПОВНЮВАЧЕМ	50
ФРУКТОВЕ АСОРТІ ананас, яблуко, апельсин, ківі, виноград	450
ПОЛУНИЧНИЙ СОРБЕТ	50
Млинці з яблуками та корицею із ванільним соусом	200/50
Наполеон	1 порція
Чізкейк на основі сиру Філадельфія	1 порція
Гарячі напої	
КАВА	
ЕСПРЕСО	30
РІСТРЕТТО	15
КАПУЧІНО	200
АМЕРИКАНО	90
ГАРЯЧИЙ ШОКОЛАД	100
ЛАТТЕ	180
ФРАПУЧІНО	180
КАКАО	180
КАВА ПО-СХІДНОМУ з кардамоном	55
ГЛЯСЕ	170
ЧАЙ	
ЗЕЛЕНИЙ ЧАЙ	400
ЧОРНИЙ ЧАЙ	400
ТРАВ'ЯНИЙ ЧАЙ	400
РОЙБУШ	400
ФІРМОВИЙ ЧАЙ	
ІМБИРНИЙ ЧАЙ	400
ОБЛІПИХОВИЙ	400
ЦИТРУСОВИЙ	400
ЖУРАВЛИНИЙ	400
ЯГІДНИЙ	400
ДОДАТКОВО	
МОЛОКО	50
ВЕРШКИ ПОРЦІЙНІ	1 шт
ЛИМОН ШМАТОЧОК	1шт
ЛАЙМ ШМАТОЧОК	1 шт
СИРОП	20
МЕД	30 гр.
ВЛАСНІ НАСТОЯНКИ/ OWN MADE INFUSION	

Настоянка з журавлини	35
Імбирна	35
COCKTAILS	
Negroni поєднання джину, гіркоти Campari і солодкістю червоного вермуту	90
Long Island IceTea гармонічне поєднання джину, текіли, рому, Тріпл Сек, горілки, лимонного фрешу та кока-коли	200
Mai Tai білий та темний ром з додаванням апельсинового та абрикосового лікерів	100
Godfatherлегкий трав'яний аромат віскі з мигдальним присмаком	60
Daiquiri виражений аромат кубинського рому з легкою кислінкою та тривалим після смаком.	95
Mojito	210
Aperol Spritz освіжаючий коктейль з нотками фруктів, легкою цитрусовою гіркотою	120
Cosmopolitan м'які тона журавлини та міцність горілки відкривають пряний аромат апельсинового лікеру	100
ЛИМОНАДИ	
ЛИМОНАД	250/1000
УЗВАР	250/1000
ЯГІДНИЙ КОМПОТ	250/1000
Полунично-імбирний лимонад	250/1000
ГЛІНТВЕЙН	
ГЛІНТВЕЙН НА БІЛОМУ/ЧЕРВОНОМУ ВИНІ	170
БЕЗАЛКОГОЛЬНІ КОКТЕЙЛІ	
ФРУКТОВИЙ РАЙ ананас, гренадін, яблуко, сік мультифруктовий та манго	320
МОХІТО б/а в асортименті	250
MINT LEMONADE спрайт, м'ята, лимонний фреш, сироп	200
БЕЗАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ	
МОРЩИНСЬКА негазована, слабо газована	330/500/750
БОРЖОМІ з/б, скло	330
Швепс	330
Спрайт	250
Фанта	250
Кока-кола	250/330
Кока-кола Зеро	250
СІК RICH в асортименті	250
Red Bull	250
ФРЕШІ	
АПЕЛЬСИНОВИЙ	200
ЯБЛУЧНИЙ	200
МОРКВЯНИЙ	200
ГРЕЙПФРУТОВИЙ	200
ЛИМОННИЙ	200
Пиво розливне	

Кроненбург Бланк 1664	330/500
КАРЛСБЕРГ	330/500
Пиво пляшкове	
Карлсберг б/а	500
Туборг Грін	330
Сидр	
СИДР СОМЕРСБІ	500
ВИННА КАРТА	
ВИНА ГРУЗІЇ	
Картулі Вазі Алазанська долина біле напівсолодке	150/750
Картулі Вазі Кіндзмараулі червоне напівсолодке	150/750
МеомаріАлазанська долина рожеве напівсолодке	150/750
Картулі Вазі Мукузані червоне сухе	150/750
Картулі Вазі Цинандалі біле сухе	150/750
ВИНА ІТАЛІЇ	
СізарініСоаве біле сухе	150/750
Сізіріні К'янті червоне сухе	150/750
Соло Корсо Біле Напівсолодке Вино	150/750
Соло Корсо Червоне Напівсолодке Вино	150/750
ВИНА НІМЕЧЧИНИ	
Латиніум Рислінг	150/750
ВИНА ЧИЛІ	
Каса ВердеШардоне біле сухе	150/750
Каса Верде Мерло червоне сухе	150/750
ВИНА ІСПАНІЇ	
Дон СімонБланко біле сухе	150/750
Дон СімонТінто червоне сухе	150/750
Дон СімонРосадо рожеве сухе	150/750
Вина України	
Вино Коблево Reserve «Каберне» сухе, червоне	150/750
Вино Коблево Reserve «Шардоне» сухе, біле	150/750
Коблево "Мускат" напівсолодке рожеве	150/750
Коблево "Бастардо" напівсолодке червоне	150/750
ВІСКИ	
Джонні Уокер Ред Лейбл	50
Бушміллс Оріджинал	50
Буллет Бурбон	50
ТЕКІЛА	
Хосе Куерво Еспешиал Сільвер	50
ЧАЧА	
Чача Срібло	50
Чача Особлива	50
ГОРІЛКА	
Смірнофф Ред №21	50

Коскенкорва	50
Хортиця Айс	50
Мороша Джерельна	50
Первак Перцева з медом	50
ЛЬОДЯНИЙ ШОТ	
ЄГЕРМАЙСТЕР	50
БЕХЕРОВКА	50
ВЕРМУТ	
Мартіні Бьянко	50
Мартіні Экстра драй	50
РОМ	
Кептен Морган Оріджинал Спайсед Голд	50
Кептен Морган Уайт Ром	50
ДЖИН	
Гордон'с	50
Гордон'с Преміум Пінк	50
ІГРИСТІ ВИНА	
ІТАЛІЙСЬКЕ	
МАРТІНІ АСТІ ДОГ	200/750
ПРОСЕККО ФРІЗАНТЕ біле сухе	150/750
Сізаріні Ламбруско біле напівсолодке	750
Сізаріні Ламбруско рожеве напівсолодке	750
Сізаріні Ламбруско червоне напівсолодке	750
ІГРИСТЕ ВИНО НІМЕЧЧИНИ	
Латиніум Спарклінг	750
Українське	
Маренго Москато	750
Маренго Брют	750
Маренго напівсолодке біле	750
Маренго Екстра Брют	750
Грузинське	
Базалеті Біле Брют	750
Базалеті Біле Напівсолодке	750
Базалеті Червоне Напівсолодке	750
КОНЬЯК	
Коньяк Французський	
Ремі Мартен VS Superieur	50
ГРЕЦЬКИЙ	
Метакса 5*	50
ФРАНЦУЗЬКИЙ	
Сен Ремі VSOP	50
ГРУЗИНСЬКИЙ	
Сараджишвілі 3* витримка 3 років	50
Сараджишвілі 5* витримка 5 років	50

СТАРИЙ КАХЕТІ 4 РОКИ	50
УКРАЇНСЬКИЙ	
KOBLEVO RESERVE VS	50

Залежно від сезону, асортимент страв буде змінюватись, або розроблятимуться вкладиші з пісним/полуничним/гарбузовим/баклажановим і тд. меню. В перший місяць роботи, буде проводитися опитування серед відвідувачів, щодо змін у складі тих чи інших страв.

Здійснимо розрахунок витрати кількості сировини і кулінарних напівфабрикатів. В якості номенклатури асортименту та кількості продукції, що випускається, приймаємо меню і відповідний перелік страв, які повинні бути приготовлені в даному цеху в розрахунку на день.

За розрахунковим меню кількість сировини ведеться за формулою:

$$M = n_{\partial} \times g_p / 1000, \dots \dots \dots (3.3)$$

де n_{∂} - кількість порцій, страв даного виду, шт. ;

M - маса або кількість сировини (або н/ф) даного виду, кг;

n_{∂} - кількість порцій, страв даного виду, шт. ;

g_p - норма сировини (н/ф) даного виду на одну страву або на 1 кг

виходу готової продукції за збірником рецептур, г [2].

Зведена продуктова відомість наведена в таблиці Додатку А.

Розрахуємо планову виручку від функціонування ресторанного господарства».

Таблиця 3.5

Планування доходів ресторану «Євразія»

Найменування	Товарообіг за день			Товарообіг за місяць	
	Кількість порцій	Середня роздрібна ціна, грн.	Сума, грн.	Кількість страв	Сума, тис.грн.
Продукція власного виробництва					
Фірмові страви	90	153	1,339	175	26,775
Холодні закуски	40	209,6	0,901	86	18,026
Гарячі закуски	50	295	1,475	100	29,500
Салати	40	265	1,140	86	22,790
Супи	40	148,3	0,556	75	11,123

Основні страви	50	274,2	1,371	100	27,420
Десерти	40	96,2	0,385	80	7,696
Напої	40	63,5	0,254	80	5,080
Закупівельні товари					
Алкогільні напої	100	250	2,5	200	50
Всього					198,409

Планові річні обсяги реалізації продукції власного виробництва та закупівельних товарів узагальнено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Планування річного товарообороту продукції власного виробництва та закупівельних товарів на 2024 рік

Назва продукції та товарів	Товарооборот за місяць, тис. грн.	Товарооборот за рік, тис. грн.
Продукція власного виробництва	1484,1	17809
Закупівельні товари, в тому числі вино-горілчані вироби, пиво	500,0	6000
Плановий роздрібний товарооборот	1984,1	23809

Підсумки планових розрахунків операційних витрат подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Планування доходів ресторану «Євразія»

Перелік послуг	Плановий дохід, тис.грн.
Реалізації продукції ресторану	23809
Реалізація додаткових послуг	8292,1
ВСЬОГО	31331,1

Таким чином, передбачувана виручка ресторану «Євразія» в перший рік реалізації оновленого меню буде 31331,1 тис. грн..

Крім цього необхідно врахувати витрати на просування оновленого меню (Таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Витрати на рекламу для ресторану «Євразія»

Найменування витрат	Сума, грн.
---------------------	------------

Створення нових меню	70 000
Реклама в інترنت	55 580
Рекламні календарі, проспекти	4 000
Реклама в друкованих виданнях	5 000
ВСЬОГО	84 580

З таблиці 3.6 видно, що витрати на рекламу та рекламні заходи складуть 84580 грн.

Необхідно скласти загальну вартість поточних витрат (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Планування поточних витрат готелю на плановий рік

Види витрат	Сума, тис.грн.	Розподіл витрат на постійні (ПВ) та змінні (ЗВ)
Витрати на оплату праці	13787,0	ЗВ
Нарахування на фонд оплати праці	3033,14	ЗВ
Амортизація	3 048,9	ПВ
Витрати на утримання	557,4	ЗВ
Вартість малоцінних та швидкозношуваних предметів	54,1	ПВ
Витрати на охорону	240,0	ПВ
Витрати на уніформу	53,4	ПВ
Витрати ресторанного господарства	456,7	ЗВ
Витрати матеріалів відділу рекреаційних послуг	54,5	ЗВ
Витрати матеріалів відділу побутових послуг	131,4	ЗВ
Маркетингові витрати	84,6	ПВ
ВСЬОГО	21201,14	
В т.ч. умовно-постійні	3481	
умовно-змінні	17720,14	

Виходячи з розрахунку передбачуваної виручки, валового доходу, фонду заробітної плати працівників, витрат виробництва та обігу, з урахуванням податків, переходимо до розрахунку основних економічних показників прибутковості та ефективності ресторану «Євразія»

Таблиця 3.10

Планування прибутку ресторану «Євразія»

Показники	Сумма , тис.грн.
Доходи від операційної діяльності, тис. грн.	31331,1
Реалізація номерного фонду	20658,2
Реалізації продукції ресторану	2380,9
Реалізація додаткових послуг	8292,0
ПДВ	2049,7
Чистий дохід	29281,4
Умовно-змінні витрати	17720,1
Маржинальний прибуток	11561,3
Постійні витрати	3481,0
Чистий прибуток	8180,3

Показники економічної ефективності підприємства розраховуються за такими формулами:

$$R = (Пч \div T) \times 100, \quad (3.7)$$

R - рентабельність підприємства,%;

Пч - чистий прибуток.;

В - виручка від продажів.

$$R = (8180,3 \div 29281,4) \times 100 = 27,93\%.$$

Цільовий прибуток характеризує такий, що відповідає цільовим параметрам діяльності ресторану.

Таблиця 3.11

Планування цільового прибутку ресторану «Євразія»

№ пор.	Показники	2024 р.
1	Доходи від операційної діяльності, тис. грн	29281,4
2	Рівень рентабельності операційної діяльності	30%
3	Цільовий прибуток, тис. грн	8784,4

Таким чином, можна зробити висновок, що, як показало дослідження, оновлення меню ресторану «Євразія» в місті Києві приверне потенційних споживачів своєю новизною та унікальністю. Крім цього, отримані результати вказують на економічну доцільність даного проекту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Одним з основних завдань маркетингу у сфері послуг громадського харчування є перегляд існуючого меню та його оптимізація. Лідерство в конкурентній боротьбі за клієнта отримує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, має методи її реалізації і може максимально ефективно нею керувати.

Проведений у роботі аналіз показав, що мережа ресторанів «Євразія» є ефективно функціонуючим підприємством, що успішно працює у своєму сегменті. Виграшне місце розташування ресторанів підприємства в місті Києві дає конкурентні переваги підприємству та визначає його цільову аудиторію.

Динаміка основних економічних показників протягом трьох років є позитивною, що вказує на стабільну роботу підприємства, пов'язану з проведенням ефективних заходів щодо підвищення якості послуг харчування, і, як результат, підвищення обсягів продажу та ефективності роботи підприємства.

Ресторани мережі «Євразія» пропонують досить широкий асортимент страв у своїх ресторанах, які представляють італійську, японську, узбецьку та європейську кухні. Асортимент ресторанів досить широкий, кожна асортиментна група представлена глибокої лінійкою і є дуже насиченою, що, в принципі, характерно для багатьох підприємств громадського харчування, що працюють в даному сегменті.

Коефіцієнт широти асортименту, що визначається як кількість варіантів товарів представленого у вигляді класифікаційного угруповання до базової широти, в аналізованому періоді трохи збільшується, це свідчить про те, що розширюється меню ресторанів, додаються нові товарні групи. Нові товарні групи зазвичай вводяться в новий сезон, і їх кількість складає приблизно 4-5 страв у кожному меню. Коефіцієнт новизни стабільний і в середньому становить 28%. Стійкість асортименту в 2016 році дорівнює 70%,

це означає, що 70% продукції ресторанів користується стабільним попитом. Асортимент є досить гармонійним, з високим ступенем близькості окремих товарних груп між собою задоволення попиту. Найбільше значення для ресторану «Євразія» мають виробництво та реалізація страв національних кухонь, що цілком зрозуміло, оскільки ресторани є спеціалізованими.

Було визначено, що підприємство має потенціал для розширення меню. В результаті було запропоновано розширення діючого меню м'ясними та рибними стравами, приготованими за грилі, а також десертного меню з включенням позицій зі зниженим вмістом цукру та додаванням корисних інгредієнтів, зокрема стевії, насіння чіа тощо. Оновлення меню ресторану «Євразія» в місті Києві приверне потенційних споживачів своєю новизною та унікальністю. Крім цього, отримані результати вказують на економічну доцільність даного проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ РЕСУРСІВ

1. Best Food Events in London. URL: <https://www.designmynight.com/london/whats-on/best-food-events-london>.
2. National Restaurant Association. Restaurant Industry Outlook. URL: https://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/News-Research/2017_Restaurant_outlook_summary-FINAL.pdf
3. Архіпов В.В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. К.: ЦУЛ, 2007. 280 с.
4. Архіпов В.В., Іванникова Т.В., Архіпова А.В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані. К.: Центр учбової літератури фірма «Інкос», 2007. С. 341–356.
5. Архіпов В.В., Русавська В.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навчальний посібник. Центр учбової літератури, 2009. 342 с.
6. Бишовець Л. Г., Куракін О. Б., Крижанівський А. І. Інноваційні технології обслуговування в сучасному ресторанному бізнесі. Харків : Новий курс. Харків, 2020. С. 53–58.
7. Бутенко О.П., Стрельченко Д.О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 18-24.
8. Вдовічен А., Кифяк В.. Сфера гостинності України: відновлення у повоєнний період. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. №3. С. 68-77.
9. Волковська Я. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 12. С. 82–85.

10. Гарбера О. Теоретичні основи дослідження міжнародного ринку послуг в світовій економічній системі. *Інвестиції : практика та досвід*. 2019. № 24/ С. 52-56.
11. Гірняк Л. І., Глагола В. А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 16. С. 71–78.
12. Гринько Т.В., Максимчук О.С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. – 2015. № 1. С. 255-260.
13. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. Вип. 1(49). Том 1. С. 143-149.
14. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник. Х. : ХНАМГ, 2012. 414 с.
15. Заблоцька Р.О. Особливості регулювання торгівлі послугами на багатосторонньому та регіональному рівнях. *Світ фінансів*. 2018. №3 (16). С. 162-169
16. Завадинська О. Ю., Литвиненко Т.Є. Організація ресторанного господарства за кордоном: навчальний посібник. К. : КНТЕУ, 2004. 365 с.
17. Зінченко В., Дубчак Є. Проблеми впливу форс-мажорних обставин на індустрію гостинності (на прикладі пандемії Covid-19). *Туристичний бізнес та інноваційна діяльність в туризмі*. 2020. № 3(2). С. 209-218.
18. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 314-317.
19. Коваленко Л.Г. Асортиментна політика закладів ресторанного господарства України. *Економіка та суспільство*. 2016. №5. С. 160- 163.

- 20.Коваленко Л.Г. Асортиментна політика закладів ресторанного господарства України. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С.160-163.
- 21.Коваленко Ю. Теоретичні аспекти сутності послуги та її види. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 2. с. 38-46.
- 22.Кучечук Л. В., Подлепіна П. О. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії COVID-19. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2021. № 9. С. 139-144.
- 23.Левицька І. В., Завальнюк В. В. Особливості впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємствами ресторанного господарства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 50. С. 199–205.
- 24.Литвиненко Т. Є. Організація виробництва у громадському харчуванні: Опорний конспект лекцій. К.: КНТЕУ, 2002. 235 с.
- 25.Маловичко С. В., Карабаза І. А. Ринок ресторанних послуг: особливості поведінки споживачів та тенденції розвитку в США, країнах ЄС та Україні. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2020 № 1(72) С. 83-91.
- 26.Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 304 с. 7.
- 27.Могилова А.Ю., Шарафост М.Л. Удосконалення асортиментної політики ресторану. *Ефективна економіка*. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/6.pdf
- 28.Назаренко І. А., Боднарук О. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 128 с.
- 29.Науменко М.О., Бляшенко О.І. Управління якістю обслуговування споживачів в підприємствах ресторанного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 121–213.

30. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. К. : ЦУЛ, 2006. 348 с.
31. Обозна А. О., Шабельник Н. М., Федотов І. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 17–23.
32. Офіційний сайт мережі ресторанів «Євразія». URL.: <https://evrasia.in.ua/>
33. П'ятницька Г.Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 66-73.
34. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Менеджмент громадського харчування. К.: КНТЕУ, 2001. 655 с.
35. Петропавловська С.Є., Ковтун К.Ю. Маркетингові комунікації в мережі Інтернет як інноваційний інструмент стратегії просування. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія: «Економічні науки»*. 2021. №3 (104).с.96-116.
36. Петропавловська С.Є., Колбушкін Ю.П. Економічна психологія як основа маркетингових стратегій. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи і виклики глобального маркетингу»*. К, 2018. С.14-16.
37. Петропавловська С.Є., Лисак Н.Ю., Малахівська Г.В. Соціальні медіа як інструмент управління лояльністю споживачів. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць*. К.: НАУ, 2018. Вип.1(63). С.166-174
38. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) громадського харчування: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002, № 219.
39. Про затвердження Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 03.01.2003, № 2.
40. Прокопюк А., Феленчак Ю. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.4. С. 259-265.

41. Ресторанний ринок у 2023 році – зміни та підсумки. URL. <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/>
42. Савицька Н. Л. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Вип. 1. С. 20–33. URL: <https://doi.org/10.1527>
43. сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
44. Топольник В.Г. Управління якістю продукції ресторанного господарства: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. 174 с.
45. Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 11 травня 2023 р.* Чернівці: Технодрук, 2023. 266 с.
46. Усіна А.І., Сегеда І.В. Технологія ресторанної справи. конспект лекцій. Х., ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2012. 96 с.
47. Чириченко Ю. В. Глобальні світові тренди та інвестиційні пріоритети готельно-ресторанного бізнесу. *Економічний простір*. 2018. № 132. С. 14–22.
48. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів. Підсумки 2023 року від Poster. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2023-roku-vid-poster>
49. Якість і безпека харчових продуктів: тези доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 листопада 2017 р. Національний університет харчових технологій ; М-во освіти і науки України. К. : НУХТ, 2017. 363 с.