МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту

Кафедра соціальної філософії та управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств»

Здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
IV курсу, групи МБГ-19-1,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

(підпис) Біндюг Дарї Павлівни

Науковий керівник (підпис) Грушева Алла Андріївна,
к.пед.н., доцент
доцент кафедри соціальної філософії та управління

Керівник освітньо-професійної програми (підпис) Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри соціальної філософії та управління
протокол від «7» квітня 2023 № 11

Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління (підпис) Чупрій Леонід Васильович, д.політ.н., професор

Ірпінь –2023

Реєстрація № 8 02.06.2023 (підпис відповідальної особи)
(дата)

Результати перевірки (до захисту, на доопрацювання) 01.06.2023 (дата) (підпис)

Результат захисту 94/5/ відмінно 14.06.23 (дата)
(ціна)

Голова комісії: (підпис) С.Д. Бущуєв (ініціали, прізвище)

Члени комісії:
(підпис) М.В. Гуєвтинський (ініціали, прізвище)
(підпис) І.В. Жовтяк (ініціали, прізвище)
(підпис) А.А. Грунєва (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	7		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	47		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	94		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
94	A	5	14.06.25	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Кафедра соціальної філософії та управління
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Затверджую
В.о. завідувача кафедри
_____ Л.В. Чупрій
«29» 11 2022 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти
Біндюг Дар'ї Павлівни

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту) – «Підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств».

Затверджена наказом в.о. ректора від «24» листопада 2022 р. № 1230

2. Строк здачі закінченої роботи 07.06.2023 р.

3. Мета роботи - розкриття теоретичних та практичних аспектів розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні, на прикладі ресторану – етносадиби «Святошин двір», в сучасних умовах функціонування.

4. Об'єкт дослідження - Товариство з обмеженою відповідальністю «Святошин двір».

5. Предмет дослідження - теоретичні та практичні засади організації управління підприємствами ресторанного господарства у кризових умовах.

6. Орієнтовна база дослідження - дані Державної служби статистики України, нормативно-правові акти, національні класифікатори підприємств, монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених у періодичних виданнях, довідково-інформаційні видання, матеріали науково-практичних конференцій; фінансова, статистична та управлінська звітність підприємств ресторанного господарства (ТОВ «Святошин двір»), матеріали анкетування споживачів.

7. Вихідні дані до роботи – наукова та навчально-методична література, матеріали науково – практичних конференцій; результати власних досліджень; інтернет-ресурси.

8. Перелік графічного матеріалу:

Рисунки:

1.Класифікація ресторанів

2.Обсяг ресторанного ринку за найкрупнішими містами України станом на 2021 -2022 роки.

3. Основні чинники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

4.Фактори впливу на розвиток інноваційної активності ресторанного бізнесу

5.Стратегічний підхід до антикризового управління рестор
господарством
6.Методичні підходи оцінювання управління ресторанним господар
7. Надходження від туризму, млн дол США
8. Вплив пандемії Covid-19 на рівень продаж в залежності від
бізнесу в Україні, %
9. Ринок харчування за сегментами в 2020 – 2021 роках
10. Аналіз впливу карантинних обмежень на розвиток дост
закладах ресторанного господарства України, 2021 р.
11. Загальні тенденції розвитку ресторанного господарства Україн
12. Організаційна структура управління ресторану «Святошин двір»
Таблиці:
1. Визначення терміну – розвиток підприємства
2. Дані щодо засновників Ресторан-етносадиба Святошин двір
3. Класифікаційні особливості ресторанного закладу «Святошин дв
4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ Святошин
у 2020-2022 роках
5.Аналіз показників рентабельності ТОВ «Святошин двір» у 202
роках
6. Показники фінансової стійкості ТОВ «Святошин двір»
у 2020-2022 роках
7. Показники управління персоналом
8. SWOT-аналіз системи управління людськими ресурсами для за
ТОВ «Святошин двір»
9. Рекомендовані рекламні заходи для ТОВ «Святошин двір»
10.Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Святошин двір»
9. Зміст випускної кваліфікаційної роботи
а) теоретична частина:
- Дослідити теоретичні основи функціонування і розвитку підпри
ресторанного бізнесу.
- Визначити сутність, класифікацію та особливості функціону
закладів ресторанного бізнесу.
- Виокремити основні методи та показники о
конкурентоспроможності ресторанного господарства.
б) дослідницько-аналітична частина:
- Проаналізувати розвиток готельно-ресторанного бізнесу Украї
контексті сучасних викликів (на прикладі підприємства ресторан – етноса
«Святошин двір»).
- Провести дослідження та проаналізувати сучасний готе
ресторанний бізнес України в контексті глобалізаційних викликів.
- Дослідити конкурентну позицію ресторану – етносадиби «Свято
двір» на ринку послуг ресторанного господарства.
в) рекомендаційна частина:

- Визначити шляхи покращення рівня конкурентоспроможності підприємства ресторану – етносадиби «Святошин двір» на ринку послуг закладів ресторанного господарства.

10. Календарний план виконання роботи:

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	15.10.2022	15.10.2022
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	31.03.2023	31.03.2023
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	15.05.2023	15.05.2023
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	02.06.2023	02.06.2023
5	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	05.06.2023	05.06.2023
6	Отримання відгуку керівника	07.06.2023	07.06.2023
7	Отримання зовнішньої рецензії	07.06.2023	07.06.2023
8	Попередній захист роботи	06.06.2023	06.06.2023
9	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	07.06.2023	07.06.2023
10	Захист роботи	Згідно графіку освітнього процесу	14.06.2023

11. Дата видачі завдання «09» 11 2022

12. Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проєкту) (підпис) Грушева А.А.

13. Гарант освітньо-професійної програми (підпис) Гусятинський М. В.

14. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти (підпис) Бідюг Д.П.

АНОТАЦІЯ

Тема: Підвищення ефективності функціонування та розвитку ресторанних підприємств

Мета роботи полягає в розкритті теоретичних та практичних аспектів розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні, на прикладі ресторану – етносадиби «Святошин двір», в сучасних умовах функціонування.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні засади організації управління підприємствами ресторанного господарства у кризових умовах.

Об’єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Святошин двір».

Базою досліджень стали дані Державної служби статистики України, нормативно-правові акти, національні класифікатори підприємств, монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених у періодичних виданнях, довідково-інформаційні видання, матеріали науково-практичних конференцій; фінансова, статистична та управлінська звітність підприємств ресторанного господарства, матеріали анкетування споживачів.

За результатом дослідження сформульовані висновки та було впроваджено розробку рекомендацій, щодо антикризового менеджменту ТОВ «Святошин двір» для його подальшого успішного функціонування та розвитку в поствоєнний період.

Одержані результати дослідження можуть бути використані у накових працях та подальшому функціонуванні підприємства.

Кваліфікаційна робота містить 69 сторінок, 10 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 42 найменувань, 4 додатки.

Ключові слова: ресторанний бізнес, підприємство, конкурентоспроможність, маркетингові дослідження, стратегія, глобалізація, війна, криза, Covid-19.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2023

Рік захисту роботи: 2023

ANNOTATION

Theme: Improving the efficiency of functioning and development of restaurant enterprises

The purpose of the work is to reveal the theoretical and practical aspects of the development of the hotel and restaurant business in Ukraine, on the example of the restaurant "Svyatoshyn Dvir", in modern conditions of functioning.

The subject of the study is the theoretical and practical principles of organizing the management of restaurant business enterprises in crisis conditions.

The object of the study is the Limited Liability Company "Svyatoshyn Dvir".

The research is based on the data of the State Statistics Service of Ukraine, regulations, national classifiers of enterprises, monographs and scientific articles of domestic and foreign scholars in periodicals, reference and information publications, materials of scientific and practical conferences; financial, statistical and management reports of restaurant business enterprises, materials of consumer surveys.

Based on the results of the study, conclusions were formulated and recommendations were developed for the anti-crisis management of Svyatoshyn Dvir LLC for its further successful operation and development in the post-war period.

The obtained results of the study can be used in scientific works and further functioning of the enterprise.

The qualification work consists of 69 pages, 10 tables, 12 figures, a list of references of 42 titles, 4 appendices.

Keywords: restaurant business, enterprise, competitiveness, market research, strategy, globalization, war, crisis, Covid-19.

Year of completion of the qualification work: 2023

Year of thesis defense: 2023

Зміст

ВСТУП……10

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, класифікація та особливості функціонування закладів ресторанного бізнесу…….13

1.2 Основні методи та показники оцінки конкурентоспроможності ресторанного господарства……...21

РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАН - ЕТНОСАДИБА СВЯТОШИН ДВІР)

2.1. Дослідження та аналіз сучасного готельно-ресторанного бізнесу України в контексті глобалізаційних викликів……31

2.2. Дослідження конкурентної позиції ресторану – етносадиби «Святошин двір» на ринку послуг ресторанного господарства…….44

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАНУ - ЕТНОСАДИБИ СВЯТОШИН ДВІР НА РИНКУ ПОСЛУГ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА……56

ВИСНОВКИ…….62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……65

ДОДАТКИ……70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні готельно-ресторанний бізнес в Україні не відповідає вимогам міжнародних стандартів. Аналіз діяльності даного бізнес-напряму дозволяє виявити основні проблеми, що перешкоджають ефективній діяльності, особливо це: нерозвиненість ринку готельного та громадського харчування, через нехтування розвитком міської інфраструктури, транспортної мережі, використання застарілої техніки та обладнання, міграції населення, споживання екологічно-шкідливої сировини, недотримання вимог у сфері виробництва харчових продуктів, неефективність підготовки фахівців у галузі, висока вартість послуг, пандемічні обмеження.

Проте, варто зазначити, що готельно-ресторанний бізнес, як невід'ємна частина індустрії гостинності, також є одним із напрямків з найбільшим потенціалом розвитку в національній економіці. Ефективна діяльність даного бізнес-напряму є позитивним індикатором економічних змін у країні та регіоні та важливою передумовою розвитку міжнародних відносин.

Однак, сучасні реалії світової економіки, пандемія COVID-19 та введення воєнного стану 24 лютого 2022 року внесли корективи в готельно-ресторанну діяльність. Тому, особливо актуальним є виявлення сучасних тенденцій розвитку ресторанних підприємств в Україні.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Над проблематикою ефективності функціонування та розвитку ресторанних підприємств в Україні працювали та продовжують працювати такі науковці та дослідники, як О. Вавричук, В. Александрова, Т. Ковальчук, Ю. Нікольчук, М. Корнєєв, Ю. Чириченко, Л. Стригуль, А. Чумак, Г. Чміль та інші.

Проте, враховуючи позиції вищезазначених науковців, доцільно зауважити, що не до кінця розкритими є питання розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах сьогодення, зокрема, в умовах пандемії та воєнного часу.

Метою кваліфікаційної роботи передбачено розкрити теоретичні та практичні аспекти розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні, на

прикладі ресторану – етносадиби «Святошин двір», в сучасних умовах функціонування.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі **основні завдання:**

1. Дослідити теоретичні основи функціонування і розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

2. Визначити сутність, класифікацію та особливості функціонування закладів ресторанного бізнесу.

3. Виокремити основні методи та показники оцінки конкурентоспроможності ресторанного господарства.

4. Проаналізувати розвиток готельно-ресторанного бізнесу України в контексті сучасних викликів (на прикладі підприємства ресторан – етносадиба «Святошин двір»).

5. Провести дослідження та проаналізувати сучасний готельно-ресторанний бізнес України в контексті глобалізаційних викликів.

6. Дослідити конкурентну позицію ресторану – етносадиби «Святошин двір» на ринку послуг ресторанного господарства.

7. Визначити шляхи покращення рівня конкурентоспроможності підприємства ресторану – етносадиби «Святошин двір» на ринку послуг закладів ресторанного господарства.

Об’єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Святошин двір».

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні засади організації управління підприємствами ресторанного господарства у кризових умовах.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у процесі написання кваліфікаційної роботи використовуються загальнонаукові та прикладні методи: математична статистика для аналізу даних дослідження, порівняльні методи – для порівняння даних, статистичний аналіз для дослідження, групування та оцінки фінансових показників, метод узагальнення

- для написання висновків, графічний метод - для наочного зображення таблиць і графіків.

Базою досліджень стали дані Державної служби статистики України, нормативно-правові акти, національні класифікатори підприємств, монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених у періодичних виданнях, довідково-інформаційні видання, матеріали науково-практичних конференцій; фінансова, статистична та управлінська звітність підприємств ресторанного господарства, матеріали анкетування споживачів.

Науково-практична значимість одержаних результатів полягає у розробці теоретичних, методичних і прикладних положень щодо організації управління підприємствами ресторанного за умов кризи.

Особистим внеском здобувача вищої освіти є розробка рекомендацій, щодо антикризового менеджменту ТОВ «Святошин двір» для його подальшого успішного функціонування та розвитку в поствоєнний період.

Апробація результатів роботи. За результатами кваліфікаційної роботи було складено тези наукових досліджень, які будуть опубліковані у кафедральному збірнику та будуть ефективні для майбутніх наукових робіт та досліжень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, класифікація та особливості функціонування закладів ресторанного бізнесу

У сучасних умовах, коли розвиток підприємництва значно ускладнюється умовами економічної нестабільності, коронакризою та відповідними карантинними обмеженнями, загостренням соціальної напруги та значним зниженням ділової активності, вирішення проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу є одним із головних завдань відновлення національної економіки.

Готельно-ресторанне господарство та громадське харчування становлять невелику частку валового внутрішнього продукту, але вони відіграють важливу соціальну, іміджеву та економічну роль у розвитку національної економіки. Вони є опорними галузями індустрії туризму та створюють можливості для працевлаштування великої кількість людей. З огляду на зазначене, актуальним є аналіз економічного розвитку індустрії гостинності за основними галузями в умовах сучасних викликів, що створює об’єктивну основу для розробки стратегічних і тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств в нових трансформаційних умовах.

Питання ефективного функціонування та розвитку ресторанних підприємств активно досліджуються та обговорюються в науковому середовищі, оскільки виступають важливою частиною сфери послуг, пов’язаною з господарською діяльністю професійних підприємств, які надають власні послуги на комерційній основі з метою забезпечення послуг з розміщення та харчування клієнтів.

Існує безліч теорій, стосовно розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Наведемо основні дефініції цієї категорії (табл.1).

Таблиця 1.1

Визначення терміну – розвиток підприємства

Автор	Визначення поняття «розвиток підприємства»
Розвиток як певні зміни	
С.П. Дунда [1]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи підприємств, зумовлених внутрішніми суперечностями середовища та факторами зовнішнього середовища.
Р.О. Побережний [2, с. 91]	Спрямована зміна якісного стану, структури, складу або характеру організації, а також кількісна або якісна зміна організаційних елементів. У той же час організаційний розвиток має ті ж атрибути, що і «філософський розвиток», тобто циклічність і спіральність.
Розвиток як система	
В.Ф Кифяк [3, с. 193]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектори кількісних і якісних змін у діяльності підприємства, спрямовані на досягнення пріоритетів.
Розвиток як процес	
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна [4, с. 565]	Кумулятивний процес зміни соціально-економічної системи підприємства, метою якого є перехід до нового якісно-кількісного стану з часом під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть бути як позитивними, так і негативними.
О.В. Раєвнєва [5, с. 226]	Унікальний процес трансформації у просторі та часі відкритої системи, що характеризується перманентною зміною глобальної мети її існування шляхом утворення нової дисипативної структури та переходу до нового атрактора (однієї з альтернативних траєкторій розвитку системи).
Ю.А. Плугіна [6, с. 194]	Якісні зміни в його діяльності, зумовлені зміною кількісних і структурних характеристик технічних, організаційно-комунікативних, фінансово-економічних ресурсів, заснованих на ефективному використанні інтелектуальних і кадрових ресурсів та інформаційних технологій.

Отож, ознайомлення з теорією ефективного функціонування та розвитку ресторанних підприємств дозволило з’ясувати визначення цього розвитку з різних сторін, зокрема, розвитку як певні зміни, як система, як процес. На основі вищеозначеного ми сформулювали авторське визначення цього поняття. «Ефективне функціонування та розвиток ресторанних підприємств» –це кумулятивний процес зміни соціально-економічної системи підприємств ресторанної індустрії, метою якого є перехід до нового якісно-кількісного стану з часом під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

В наукових працях щодо основ ресторанної справи Г.Я. Круль трактує ресторанне господарство як різновид економічної діяльності, у якій суб’єкт підприємницької діяльності надає послуги із задоволення попиту споживачів на продукти харчування з організацією або без організації дозвілля. Заклади ресторанного господарства мають свої особливості, які відрізняються від торгових і промислових підприємств [7].

Вони полягають в тому, що підприємства харчової промисловості здійснюють виготовлення продукції, а підприємства торгівлі реалізують цю продукцію через мережу торговельних підприємств. Водночас, у закладах громадського харчування здійснюється обробка продукції, організовано виробництво готових страв і кулінарних виробів, реалізація яких відбувається через власні торгові зали, де створені всі необхідні умови для споживання цієї продукції.

Відтак, підприємство ресторанної діяльності – це вид суб'єктів економічного господарювання та господарської діяльності, що передбачає надання послуг і задоволення потреб різноманітних споживачів у сфері дозвілля та організації харчування [8].

Крім того, підприємство ресторанного господарства – це заклад (група закладів), самостійний суб’єкт господарювання, який має статус юридичної особи і здійснює діяльність з метою одержання прибутку. Виходячи з наведеного визначення, є можливість чітко визначити основний вид діяльності підприємства громадського харчування, тобто комплекс, який надає різноманітні послуги споживачам з урахуванням їх потреб. А послуги громадського харчування є результатом діяльності суб’єктів підприємницької діяльності щодо задоволення потреб споживачів у харчуванні та організації дозвілля [7].

Залежно від характеру ці послуги вони поділяються на такі категорії [8]:

1. Послуги громадського харчування - це послуги, які виробляють власну продукцію та створюють умови для її споживання, відповідно до типу та класу закладів: ресторани, бари, кафе, закусочні, ресторани тощо.

2. Послуги з виробництва кулінарних, кондитерських і хлібобулочних виробів та інших видів продукції включають: виробництво визначеної продукції на замовлення замовника з використанням власної сировини; виготовлення страв із сировини замовника, послуги кухаря, виготовлення страв на дому кондитерами, кулінарами.

3. Послуги з організації побутового обслуговування населення включають: послуги з організації свят, фестивалів; організацію харчування та обслуговування учасників конференцій і семінарів; бронювання місць у залах громадського харчування; організацію комплексного харчування (наприклад, бізнес-ланчів); доставку кулінарної продукції на замовлення та обслуговування кондитерських виробів, доставка продукції та обслуговування споживачів на робочому місці, вдома, в номерах готелю.

4. Послуги з реалізації продукції включають: реалізацію кулінарних та кондитерських виробів за межами закладу ресторанного господарства; відпуск обідів додому; комплектування наборів кулінарної продукції в дорогу, в тому числі туристам для самостійного приготування; реалізацію кулінарної продукції і кондитерських виробів через розносну та дрібно-роздрібну мережу.

5. Інформаційно-консультаційні послуги включають: консультації з виготовлення кулінарної продукції, кондитерських виробів та сервірування столів, коуч дизайнерів, організацію навчання кулінарній майстерності.

6. Послуги з організації дозвілля включають: організацію музичного обслуговування; проведення концертів, естрадних і кіно-телевізійних програм; надання газет, журналів, настільних ігор, гральних автоматів, більярду тощо.

7. До інших послуг належать: прокат скатертин, посуду, костюмів, інвентарю; продаж фірмових значків, квітів, сувенірів; забезпечення парфумами, кремів для взуття; дрібний ремонт і чищення одягу; пакування страв і продуктів; забезпечення споживачів телефонним та факсимільним зв’язком; охорона особистих речей і цінностей споживачів; виклик таксі; паркування особистих транспортних засобів споживачів на організованих автостоянках тощо[8].

Невід'ємним елементом економічної структури ресторанного бізнесу, що здійснює торгівельно-виробничу діяльність: виробляє, продає та організовує споживання продукції та приготування напівфабрикатів, доведення до повної готовності є ресторан.

За часом обслуговування ресторани класифікують на: заклади швидкого обслуговування та звичайні, за режимом обслуговування - обслуговування офіціантами та самообслуговування. Ресторани можуть надавати повне обслуговування або спеціалізоване обслуговування. Ресторан із повним набором послуг – це той, який обслуговується офіціантами та пропонує широкий асортимент авторських страв та напоїв, виготовлених на замовлення, із власної продукції. Окрім ресторанів, тут також доступні бари та кафе з повним набором послуг. Спеціалізований ресторан, який спеціалізується на певній кулінарній продукції - рибний ресторан, ресторан національної кухні та ін. (рис.1.1).

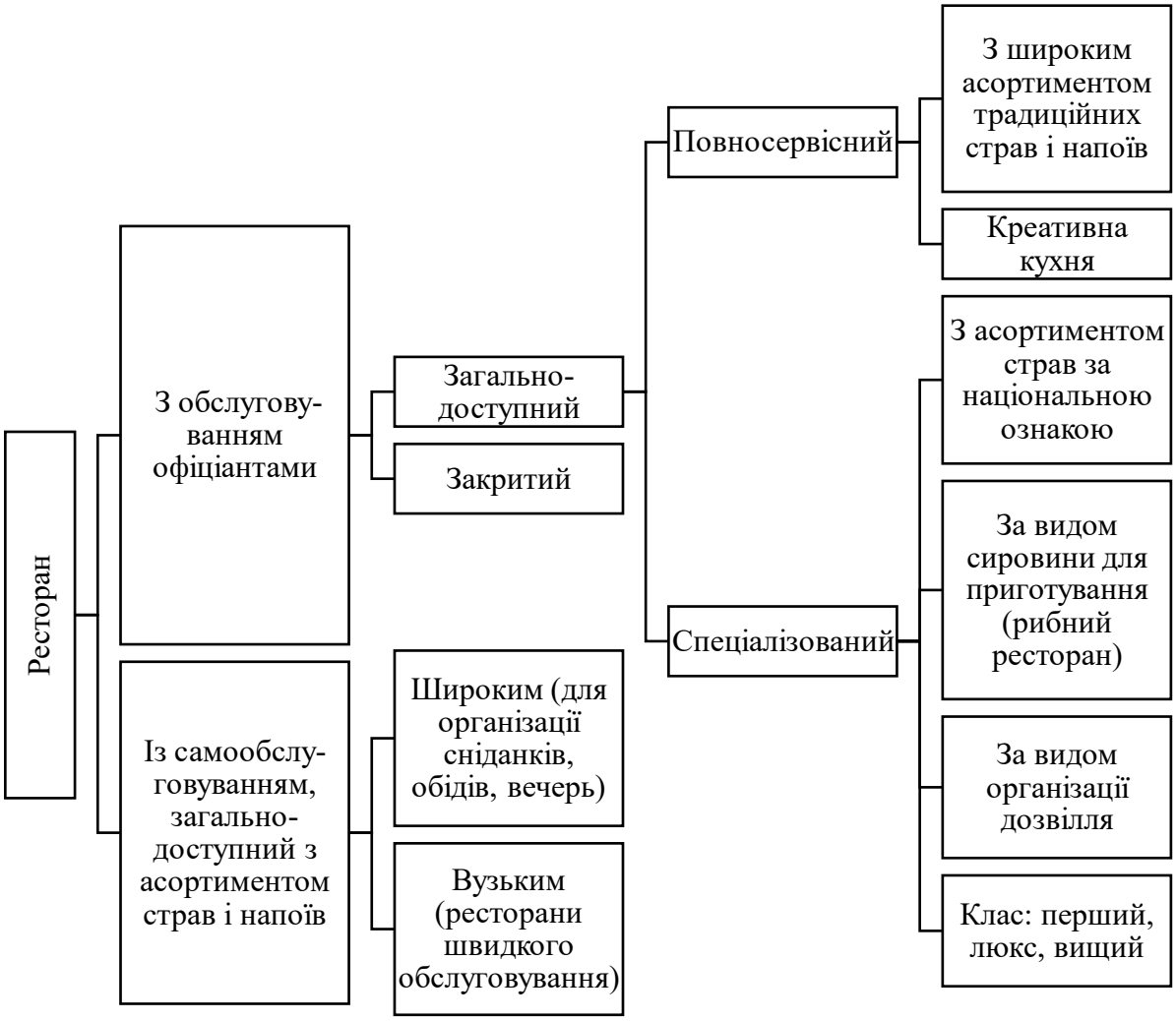


Рис.1.1. Класифікація ресторанів

З рисунку бачимо, що підприємство ресторанного господарства – це особлива галузь, що включає підприємства різної форми власності, які об’єднані за характером переробки сировини і продуктів, організацією виробництва і формами обслуговування населення, послугами, що надаються, крім того - це самостійні суб'єкти господарювання з правами юридичної особи, створені для реалізації, виробництва та надання послуг зі споживання продукції та організації дозвілля мешканців.

Важливо, щоб підприємства ресторанної індустрії виконували свою місію, яка полягає в тому, щоб задовольнити потреби споживачів в організації харчування та дозвілля товарами чи послугами, які пропонує той чи інший ресторан.

Відповідно до функцій, які виконують підприємства ресторанного господарства, їх діяльність має такі особливості:

1) організаційно-економічного;

2) галузевого;

3) соціального характеру.

До галузевих особливостей включають три взаємопов'язані функції — виробництво продукції, збут і організація споживачів. Організаційно-господарські функції забезпечують злагоджену організацію виробництва кулінарної продукції та своєчасну доставку її споживачам.

До цих функцій відносять:

- Щоденна доставка сировини для виготовлення продукції, наявність спеціальних складів для короткострокового зберігання;

- Поставка швидкопсувних продуктів невеликими партіями з урахуванням швидкості їх реалізації;

- Забезпечення необхідних умов зберігання продукції з урахуванням її товарознавчої характеристики;

- Зміна асортименту по днях тижня;

- Асортимент продукції залежить від споживачів, сезону, попиту, наявності сировини і продуктів у складах;

- Працівники підприємства суворо дотримуються правил гігієни виробництва продукції та правил особистої гігієни;

- Обладнання робочих місць, оснащення їх відповідними технічними засобами, інструментами тощо для приготування страв.

Основні складові соціального характер збуту продукції:

- Відсутність постійного попиту на ресторанну продукцію, який може змінюватися від дня до тижня, місяця до сезону;

- Асортимент товарів, що впливає на споживчу базу, їх вік, віросповідання, національність, характер роботи, форму обслуговування, спосіб реалізації товару;

- Залежність операційної моделі закладу від операційних моделей підприємств, державних установ та навчальних закладів;

- Необхідно постійно популяризувати продукцію громадського харчування серед місцевого населення;

- Залежність типу бізнесу від потужності та розташування, щільності населення, наявності інших харчових підприємств, підприємств харчової промисловості, продуктових магазинів. Вищезазначені соціальні характеристики харчових підприємств значно підвищили складність виробничої праці, вимагаючи від працівників глибоких знань, організаторських здібностей, гнучкості мислення та оперативності [10].

Нижче наведений перелік послуг, які може надати сфера ресторанного обслуговування:

- послуги громадського харчування;

- послуги з організації споживання та обслуговування;

- послуги з виробництва кулінарних та кондитерських виробів;

- послуги з організації дозвілля;

- послуги з продажу кулінарної продукції;

- інформаційно-консультаційні послуги тощо [11].

Досліджуючи статистичні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні, науковці констатують, що сфера ресторанного бізнесу активніше розвивається у великих містах. Так, в Україні, за місткістю ринку лідирує Київ. В українській столиці працює 5148 закладів ресторанного господарства, у Дніпрі – 964, у Харкові – 642, у Львові – 617 закладів ресторанного господарства (рис.1.2) [12].



Рис. 1.2. Обсяг ресторанного ринку за найкрупнішими містами України станом на 2021 -2022 роки.

Джерело: [12].

Наведемо основний перелік сучасних напрямів розвитку ресторанного господарства:

- Підвищення якості продукції за рахунок якості сировини, першочергово для вітчизняних виробників;

- Підвищення культури обслуговування клієнтів з урахуванням європейських стандартів обслуговування;

- Орієнтація на збільшення ресторанів швидкого харчування (на винос);

- Розширити асортимент продукції, що продається;

- Покращення матеріально-технологічної бази для впровадження ресурсозберігаючих технологій;

- Оволодіти технологією власного виробництва сировини;

- Надання додаткових послуг.

До основних перешкод для успішного розвитку українського ресторанного бізнесу в останній ситуації можна віднести наступні фактори[12]:

- Відсутність налагодженої системи логістики;

- Військові дії та соціально-економічні кризи в усіх сферах економіки та суспільства в цілому;

- Зростання цін та інфляція;

- Зниження доходів і купівельної спроможності населення;

- Питання якості обслуговування та управління якістю;

- Підвищена психосоціальна тривожність і страх;

- Низький ступінь інформатизації бізнесу;

- Неефективна адміністративна діяльність;

- Відсутність кваліфікованих спеціалістів, здатних забезпечити найвищий рівень обслуговування іноземних гостей.

Ресторанний бізнес є найбільш динамічним у своєму розвитку і потребує адаптації до змін і впливів зовнішнього середовища. Компанії в галузі ресторанного господарства знаходяться під впливом багатьох економічних і політичних факторів, найважливішими з яких є курси валют і соціальні фактори.

Отже, суттю ефективного функціонування та розвитку ресторанних підприємств можна вважати кумулятивний процес зміни соціально-економічної системи підприємств ресторанної індустрії, метою якого є перехід до нового якісно-кількісного стану з часом під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Класифікація та особливості функціонування закладів ресторанного бізнесу виокремлює цю галузь, як особливу, тому що вона поєднує підприємства різної форми власності, об’єднані за характером переробки сировини і продуктів, організацією виробництва, формами обслуговування населення і послугами, що є важливим завданням для суспільства.

1.2 Основні методи та показники оцінки конкурентоспроможності ресторанного господарства

Умови комерційного ринку загострюють конкуренцію між підприємствами за споживачів їхньої продукції та отримання максимального прибутку. Конкуренція змушує основний суб'єкт підприємницької діяльності не залишатися на досягнутому рівні, а постійно розвиватися і самовдосконалюватися: удосконалювати виробничо-реалізаційний процес, впроваджувати новітні досягнення НТП, нові форми організації виробництва, прогресивну систему

оплати праці - а саме все, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність.

Індустрія ресторанного бізнесу є одним із засобів високої мобільності капіталу, з одного боку, та висококонкурентного середовища, з іншого. Це один із найпоширеніших видів малого бізнесу в усьому цивілізованому світі, тому установи та підприємства постійно борються один з одним за сегментацію ринку, пошук нових ринків і збереження постійних споживачів своїх товарів і послуг. Усі установи та підприємства повинні мати високий рівень конкурентоспроможності.

Специфіка конкуренції на підприємствах громадського харчування пов'язана зі спільністю функцій підприємств: виробництва, реалізації та організації споживання продукції. Складність і поєднання функцій у виробничій і невиробничій сферах зумовили ускладнення конкуренції суб’єктів підприємства ресторанного господарства. На відміну від більшості галузей, де предметом конкуренції підприємств є переважно продукція, робочі місця чи послуги, для підприємств ресторанного бізнесу конкурентоспроможність основного корпусу підприємства залежить від конкурентоспроможності продукції та рівня послуг. «Ресторан має ширший спектр пропозицій... це має включати атмосферу, чистоту, комфорт, компетентність і турботу обслуговуючого персоналу»[13].

Коли справа доходить до ведення ресторанного бізнесу, жоден фактор не можна ігнорувати, оскільки достатньо одного помилкового кроку серед багатьох критичних факторів успіху, щоб поставити під загрозу весь бізнес. Основними складовими хорошого ресторану є страви, обслуговування та менеджмент. Ніхто не ходить в ресторан, де гарна кухня, але погане обслуговування, жоден клієнт не хоче йти в кафе, хоча їжа і обслуговування хороші, сам процес погано організований, звичайно, не варто очікувати багато туристів, якщо ресторан кухня не відповідає відповідному рівню.

Як показують дослідження В. М. Момота, вирішальними критеріями вибору споживачами підприємства ресторанного господарства є якість

обслуговування та продукту, а престиж і зовнішній вигляд декору відходять на другий план [12]. Така ситуація зумовлює актуальність підвищення якості обслуговуючого та кухонного персоналу, оскільки останнім часом гості все більше віддають перевагу закладам громадського харчування, які надають якісні страви, а в міру зниження якості продуктів віддають перевагу іншим закладам.

Проведене анкетне опитування серед підприємств ресторанного бізнесу засвідчує, що основним засобом конкурентної боротьби 52% вважають ціну, 30% – якість продукції та асортимент, 15% – рекламу. В даному випадку ресторатори нехтують такими важливими чинниками, як якість обслуговування, інтер'єр, дотримання санітарно-гігієнічних норм, наявність кваліфікованого персоналу[13].

Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари і послуги, більш привабливі за ціновими і неціновими якостями, ніж аналогічні товари конкурентів[13].

Загальний індекс конкурентоспроможності виглядає так:

Qя К = заг Qек (1.1)

де: Qя - якісні параметри групового критерія конкурентоспроможності;

Qек - економічні параметри критерія конкурентоспроможності.

Загальний коефіцієнт конкуренції продукту повинен бути більше одиниці, щоб цей самий продукт вважався конкурентоспроможним на ринку послуг.

Показник абсолютної конкурентної сили дозволяє побачити на якому знаходиться рівні підприємство по відношенню до іншого конкуруючого з ним підприємства і розраховується за формулою, наведеною нижче:

$$KCabc - \sum_{i=1}^{n} [(KCi_{\text{оц}}] - \max KC_{ij}) \quad (1.2)$$

де КСабс - конкурентна абсолютна сила об'єкта оцінки - підприємства;

КСіоц - оцінка j-го чинника конкурентної сили/слабкості для підприємства, що оцінюють;

КСji - оцінка j-го чинника конкурентної сили/слабкості для підприємства-конкурента;

n – кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції.

Щоб визначити рівень конкурентоспроможності ресторану потрібно поділити отриману кількість балів на еталонне значення.

$$Кі = \frac{\sum_1^{12} X_i^{ф}}{Xmax}$$

(1.3)

Де Кі – загальний рівень конкурентоспроможності ресторану;

$X_i^{ф}$ - фактична сумарна кількість балів ресторану за критеріями конкурентоспроможності;

Xmax – сумарна максимальна кількість балів за критеріями конкурентоспроможності (еталонне значення).

На основі узагальнення та аналізу результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців пропонуємо оцінювати конкурентоспроможність підприємств громадського харчування за такими основними факторами, як продукція, послуги, персонал, імідж та ціна (рис. 1.3).

Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства	Продукція	асортимент
		привабливість зовнішнього вигляду страв
		смакові якості страви
	Послуги	унікальність
		широта
	Персонал	дотримання санітарно-гігієнічних норм
		майстерність обслуговування
		комунікабельність персоналу
	Імідж	оснащеність приміщень
		оформлення залу
		фірмовий стиль залу
	Ціни на продукцію	середній чек
		система знижок

Рис. 1.3. Основні чинники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Для споживчої оцінки продукції підприємства громадського харчування рекомендується використовувати такі показники, як склад асортименту, його унікальність, смак і оформлення страв.

Розвиток сучасної індустрії ресторанного господарства доводить, що підприємства громадського харчування задовольняють не тільки споживчий попит першого рівня, але й потреби вищого рівня піраміди попиту на товари та послуги, такі як зручність та соціальний імідж. Крім самого продукту, споживачі громадського харчування сприймають цінність підприємства також через імідж послуг, обслуговуючого персоналу та суб'єктів господарювання.

Термін «якість обслуговування» визначається як сукупність характеристик процесу та умов обслуговування, які забезпечують задоволення заявлених або ймовірних потреб споживачів[13]. Клієнти очікують, що їх обслуговуватиме професійна команда. Їм потрібен хтось у закладі, хто може допомогти їм вибрати, пояснити відмінності та визначити продукти, які

відповідають їхнім очікуванням. Якісний сервіс у ресторанному господарстві – запорука його успіху.

Науковці та практики наголошують, що найбільша цінність будь-якої успішної компанії полягає в її людях, а найефективнішим стратегічним напрямком розвитку ресторанної індустрії є інвестиції у персонал[14]. Не всі установи можуть дозволити собі навчання та курси сторонніх компаній. Однак велика помилка – відсутність початкової підготовки самого персоналу. Проста щотижнева лекція про дегустацію страви чи напою з меню дасть офіціантам інформацію, необхідну для виконання їхньої роботи. Окрім власних курсів, також потрібно користуватись консультаціями та лекціями від постачальників. Вони професійно презентують свою продукцію, розкажуть про її функції та використання. Якісне навчання сприяє професійному зростанню співробітників і є чудовою формою мотивації.

Отже, якість обслуговування вважається широким поняттям, складовими якого є:

- Оптимальне поєднання основних і додаткових послуг;
- Час перебування споживача в процесі обслуговування;
- Якість продукції;
- Якість експлуатації приміщень споживачів;
- Технічне вдосконалення прийомів і методів роботи персоналу;
- Дотримання правил торгівлі;
- Кодекс поведінки персоналу [15].

Ще одним із факторів оцінки конкурентоспроможності ресторанного бізнесу є застосування інновацій.

Під факторами інноваційної діяльності підприємства громадського харчування слід розуміти сукупність ресурсів (фінансових, людських, управлінських), необхідних для її реалізації.

Традиційно, основні фактори (рис 1.4), що впливають на розвиток підприємства громадського харчування, поділяють на дві категорії[16]:

1. Зовнішні фактори:

1) Залежно від органу управління:

- види та форми оподаткування;

- роздрібний характер надання послуг;

- державне регулювання цін на послуги громадського харчування[17].

2) Залежно від ринкової інфраструктури: висока конкуренція; сезонна різниця цін; негнучкі пропозиції; непостійний попит; ціни-посередники; доступність для інвесторів тощо.

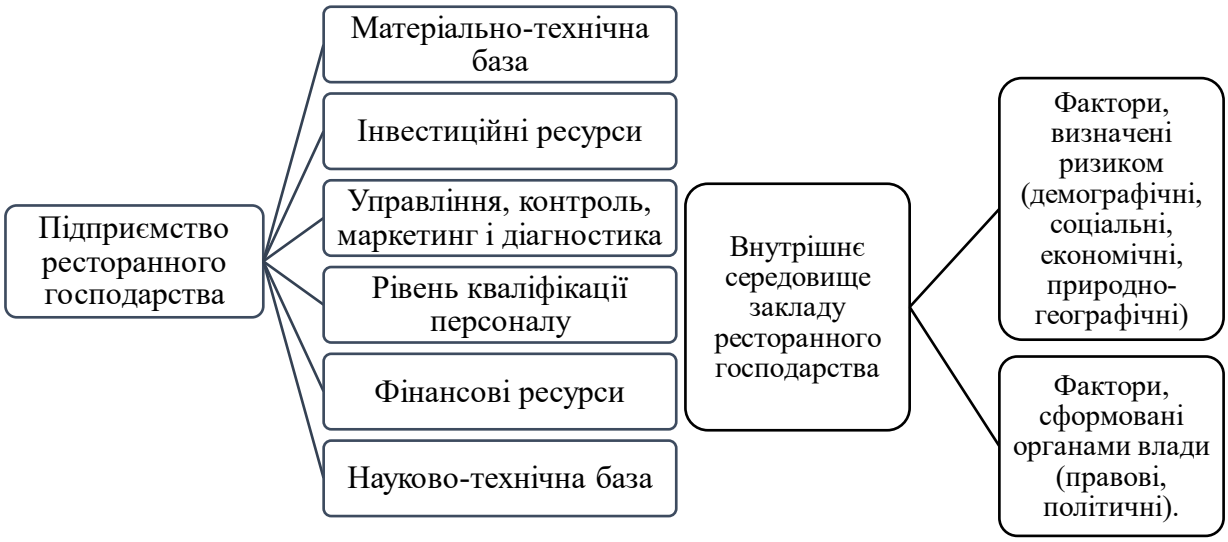


Рис.1.4. Фактори впливу на розвиток інноваційної активності ресторанного бізнесу

2. Характеристика внутрішніх факторів конкретного ресторанного закладу:

- Обмежена місткість залів, що не дозволяє отримати більший прибуток у пікові сезони;

- Висока частка постійних витрат, під час рецесії можливе звільнення персоналу, але неможливо скоротити постійні витрати;

- Надання послуг залежить від якості та кількості трудових ресурсів;

- Науково-технічне та матеріальне оснащення;

- Фінансова підтримка;

- Інвестиційні ресурси;

- Рівень контролю дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та знижувати ризики [18].

Сьогодні будь-який бізнес, що працює у сфері ресторанного господарства, повинен враховувати розробку та впровадження антикризових заходів та елементів. Для досягнення поставленої мети необхідно розробити алгоритм реалізації актуальних для даної сфери стратегічних елементів корпоративного управління (рис. 1.5) [19].

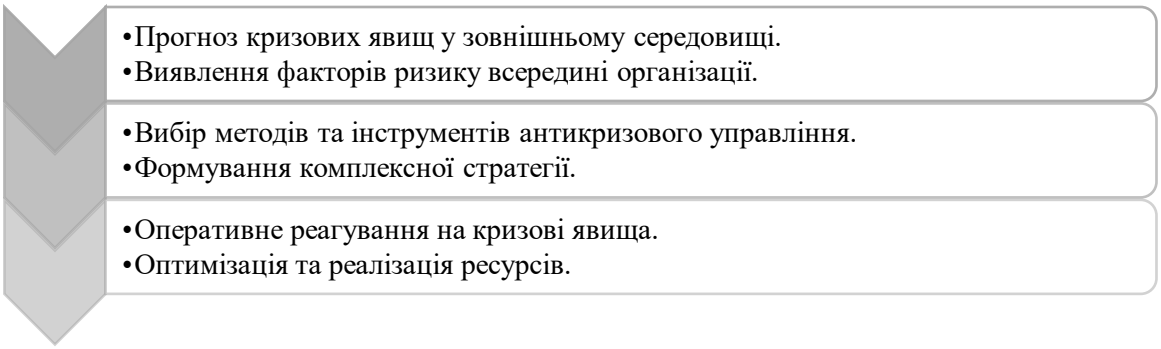


Рис.1.5. Стратегічний підхід до антикризового управління ресторанним господарством

Таким чином, система специфічних фінансово-економічних, матеріальних, управлінських, інформаційних, кадрових, технологічних та інших процесів і елементів організації становить її унікальний потенціал і значною мірою сприяє досягненню поставленої мети – підвищення якості виробництва та якості процесу. Тому для забезпечення найвищої ефективності виробництва необхідно його раціонально організувати.

Визнаючи важливість методологічного підходу, залишається відкритим питання розробки ефективної методики оцінки критичних фаз ресторанного господарства та визначення умов, що забезпечують його довгостроковий успіх. У процесі формування методичної оцінки менеджменту підприємств громадського харчування необхідно чітко дотримуватися окремих моментів:

- Визначення місії;

- Розробка стратегії;

- Формування цілей діяльності;

- Розробка функціональної структури підприємства;

- Визначення штатного складу працівників;

- Формулювання цілей та завдань діяльності працівників[20].

Методичні підходи до оцінки менеджменту ресторанного господарства залежно від варіації використовуваних у них методів можна умовно об’єднати в чотири групи (рис. 1.6) [21].



Рис.1.6. Методичні підходи оцінювання управління ресторанним господарством

Ці методи дозволяють оцінити економічну ефективність закладів за такими традиційними показниками: заповненість ресторану (у відсотках) і товарообіг на одне місце. Крім того, різні методи оцінки менеджменту ресторанного господарства дозволяють розглянути комплексний вплив на ефективність бізнесу.

Таким чином, методи та показники оцінки конкурентоспроможності ресторанного господарства дозволяють успішно вирішувати багато нагальних проблем на підприємствах та ефективно здійснювати антикризове управління. До основних методів та показників відносимо структурний метод, експертний, метод структуризації цілей, організаційного моделювання через системний підхід, який охоплюватиме всі сфери господарської діяльності ресторанної сфери.

Враховуючи вищезазначене, для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу рекомендуємо також використовувати систему чинників, яка відображає відповідність продукції та послуг суб’єкта господарювання потребам споживачів і формує сильну конкурентну позицію підприємства.

РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАН - ЕТНОСАДИБА СВЯТОШИН ДВІР)

2.1. Дослідження та аналіз сучасного готельно-ресторанного бізнесу України в контексті глобалізаційних викликів

Останні три роки стали важким випробуванням для світової економіки та бізнесу загалом через появу глобальної пандемії коронавірусу та війну в Україні, що створює нові виклики та загрози. Усі учасники світової економіки відчувають на собі наслідки глобалізації та її вплив на ділове життя, незалежно від територіального розташування, коли країна вимагає ввести обмеження на пересування громадян між країнами, що вимагає пошуку нової моделі розвитку. Це значно вплинуло на темпи розвитку індустрії туризму та її комерційних структур, особливо готелів і ресторанів.

У середньому економічний збиток туристичній галузі в Україні оцінюється в понад 1,5 млрд. доларів США [22]. Затримка курортно-оздоровчого сезону через запровадження обмежувальних заходів мала кумулятивний ефект, який негативно вплинув як на індустрію відпочинку та туризму, так і на суміжні галузі – транспорт (пасажирські перевезення), роздрібну торгівлю, індустрію розваг, заклади культури.

Після світової фінансової кризи 2009 року український ринок туристичних послуг продемонстрував позитивну тенденцію до зростання. За прогнозами експертів, така ситуація створила стабільні передумови для повернення туристичної галузі до докризових показників, створюючи передумови для сталого зростання. Однак глобальна пандемія COVID-19 вперше в 21 столітті ввела обмеження на пересування громадян всередині країни та між державами, що призвело до нової хвилі банкрутств і зниження ділової активності (рис. 2.1)



Рис. 2.1. Надходження від туризму, млн дол США [23]

Згідно даних рисунка 2.1 можемо спостерігати значне зниження показників надходжень від туризму на 42 % у 2020 році, порівняно з 2019 роком, що спричинено впливом Коронавірусу.

Таким чином, пандемія COVID-19 стала новою загрозою для світової індустрії туризму. І це зумовило необхідність пошуку нових шляхів розвитку та шляхів для бізнесу, коли необхідно регулярно розробляти не лише антикризові заходи, а й нові траєкторії розвитку з урахуванням карантинних обмежень та змін у законодавстві, які відбуваються та є актуальними. реалізуються в різних країнах окремо.

Це призвело до збиткового зростання українського туризму, зокрема у 2020 році, його обсяг становитиме близько 1,5 мільярда доларів. За даними HoReCa (Hotels, Restaurants, Cafe/Caterings), до карантину в Україні було 30 тисяч закладів громадського харчування: від маленьких кафе/барів до великих ресторанів. 12 тис. із цих 30 було ліквідовано [23]. Причиною цього є жорсткі вимоги до підприємств харчової промисловості на період карантину (додаток 1).

Таким чином, карантинні обмеження в Україні та світі призвели до кризи розвитку туризму та банкрутства великої кількості суб'єктів господарювання.

Водночас саме в кризових ситуаціях створені передумови для впровадження інноваційних технологій.

На відміну від інших країн, в Україні ресторанний сектор не отримав жодної допомоги під час карантинних обмежень, пов'язаних з пандемією COVID-19, підприємці залишилися самі по собі із кризою (рис 2.2.). Стан кожного окремого ресторану, якість їжі, власний досвід і навіть лояльність постійних клієнтів були відсунуті на другий план. Тепер майбутній напрямок бізнесу залежить від здатності осіб, які приймають рішення в ресторані, адаптуються, швидко реагують на постійні зміни.



Рис. 2.2. Вплив пандемії Covid-19 на рівень продаж в залежності від сфери бізнесу в Україні, % [24]

Сьогодні ринок ресторанного обслуговування реструктуризовано. Якщо раніше більшість гравців зосереджувалися на підвищеній прибутковості, то зараз більше половини власників ресторанів по-іншому зосереджуються на головному завданні: як залишитися «життєздатним».

Облаштування відкритого простору в кафе чи ресторані стало одним із основних факторів проживання під час карантинних обмежень. Ті, хто не має майданчику, але має доступ до нього, зробили цю місію головним пріоритетом. Кому належить відкрита площадка – його дуже цікавить

перспектива її розширення. Для багатьох ресторанів і кафе відкритий майданчик став центральним місцем життя, і вони наполегливо працюють, щоб зробити його більш привабливим і комфортним. Велика кількість постійних відвідувачів ресторанів зараз взагалі не відвідує не лише через побоювання заразитися COVID-19, але і в тому, що рівень доходів населення істотно впав [25].

У 2020 році кількість ресторанів, кафе та барів в Україні скоротилася на 3850 заклади. Про це свідчать дані аналітичного центру "Ресторани України" [26]. На початок 2020 року в країні було 18 636 закладів харчування та напоїв, а на початок 2021 року – 14 786. Через скорочення кількості ресторанів, барів і кафе обсяг ресторанного ринку України скоротився на 30%, або на 6 млрд грн, а саме до 14,1 млрд грн. [24] В Україні ресторан рідко досягає 30% рентабельності, але бізнес з 20% рентабельністю можна вважати успішним. Орендна плата зазвичай становить близько 10% від доходу; якщо орендна плата ближче до 15%, це можна вважати роботою на орендодавця.

Основними причинами закриття стали численні локдауни, обмеження обмеження ресторанного бізнесу та відсутність іноземних туристів. Через вплив карантинних обмежень, пов’язаних із пандемією COVID-19, робочі місця в українських кафе та ресторанах мають ознаки належності до тієї чи іншої епідеміологічної «кольорової» зони. Україна була поділена на «жовтий», «помаранчевий» і «червоний» регіони. З подібним українська індустрія громадського харчування ще не стикалася, а це в свій час говорить про те, що на сьогодні немає єдиного перевіреного перевіреного рішення для виходу з кризи, єдиної робочої стратегії, яка б підійшла всім.

Крім того, кожен власник ресторану чи кафе усвідомлює, що держава може посилити обмеження в кожній окремій сфері в будь-який момент. Більшість підприємств громадського харчування мають тепер невеликий запас міцності до пандемії, і не кожен ресторатор має відповідну подушку фінансової безпеки. Штрафи, втрата клієнтів і персоналу – все це багаторічна низка

випробувань, які випали на долю громадського харчування України в 2020 – 2021 роки.

Проте, навіть у кризові часи триває пошук потреб і вподобань клієнтів, а ресторатори пропонують нові формати та впроваджують сучасні рішення, щоб виділитися на ринку та завоювати прихильність аудиторії. Те, що раніше здавалося абсолютно немислимим, тепер стало реальністю: зараз занадто мало людей можуть піти в ресторан, не кажучи вже про те, щоб провести там багато часу, але в той же час є велика кількість людей може приходити на конвеєр видачі замовлень (рис 2.3).

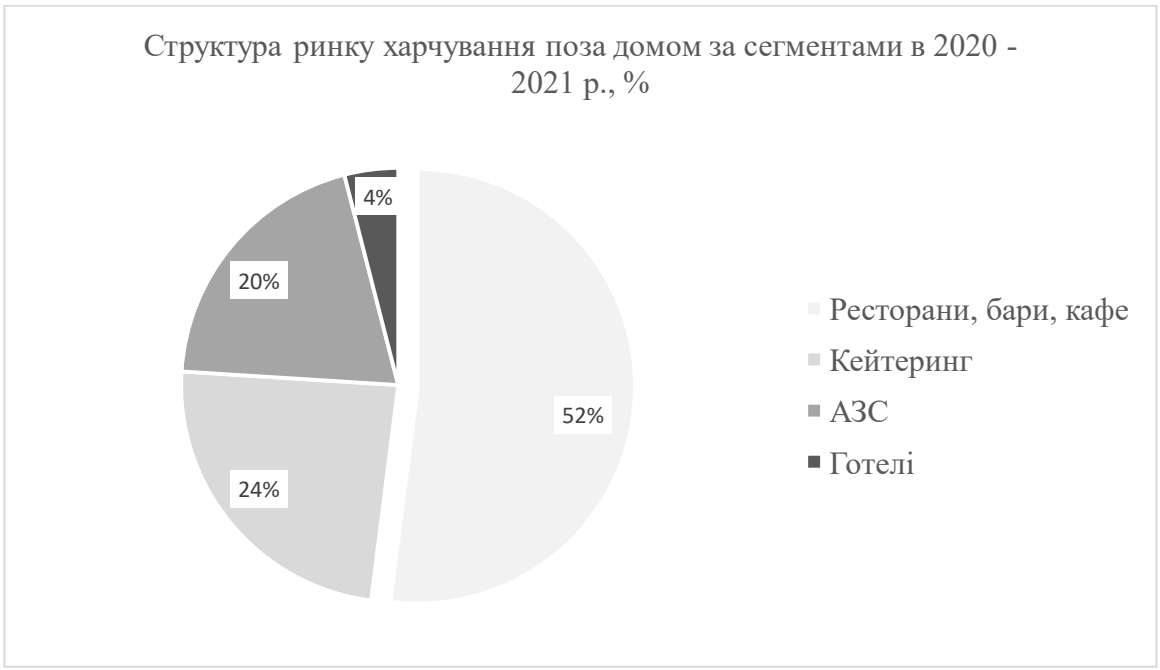


Рис. 2.3. Ринок харчування за сегментами в 2020 – 2021 роках

Організувати координацію швидкого виконання замовлення і подальшу безконтактну передачу з кухні через вікно доставки - завдання не з легких. Якщо клієнт довго чекає, його буде втрачено, тому що вікно доставки — це не столик у ресторані, де довгий час очікування сприймається як належне. При цій конструкції чіткого та швидкого ланцюжка виконання замовлень також має бути розрахована на інтенсивний потік замовлень, інакше бізнес швидко «програє». Але якщо ресторан працює (чи ні) в умовах жорсткого карантину, то конвеєр доставки замовлень може стати не тільки порятунком для бізнесу, але й величезним прибутком, тоді як інші заклади порожні або закриті.

Іншим важливим фактором виживання є присутність і можливість доставки. Якщо до карантину доставка функціонувала лише у 35% підприємств, то зараз, принаймні номінально, вона є у понад половини. Результати опитування, проведеного компанією BizRating [27] серед ресторанів у Telegram-каналі «Поговоримо про ресторани» (близька кількість учасників – 2400) щодо впливу карантинних обмежень на ймовірність використання продуктів харчування, наведені на рис. 2.4.

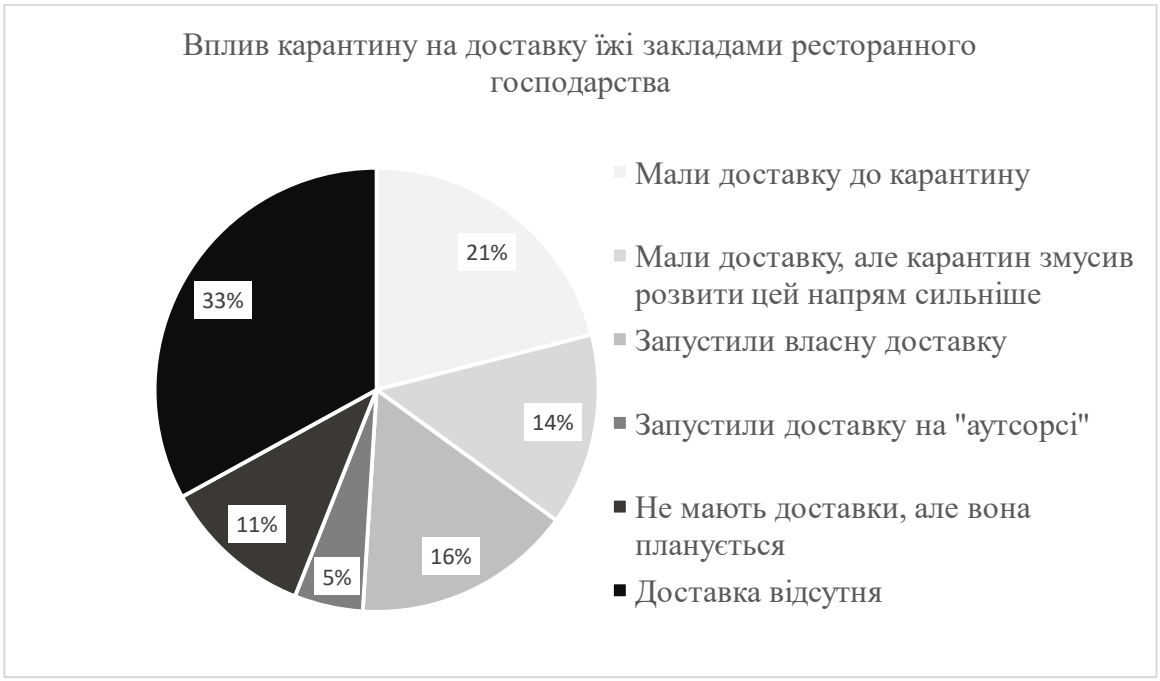


Рис. 2.4. Аналіз впливу карантинних обмежень на розвиток доставки в закладах ресторанного господарства України, 2021 р. [28]

Сегмент вуличних продажів їжі все ще має тільки хороші позиції – бізнес компактніший і, отже, більш гнучкий, ніж ресторани. Підприємцям вуличної їжі легше реагувати на зміни ринку та швидко адаптуватися до ситуації. Значну частину нових учасників ринку становлять ресторани, підготовка до відкриття яких почалася задовго до пандемії COVID-19 і новин про запровадження карантину. Важливим фактором у рішенні багатьох із них про відкриття є те, що населення із них належить до індустрії швидкого харчування, і цей напрямок виявився найбільш підготовленим до умов карантину. Багато закладів, які відкриваються, є усталеними установами і фактично на ходу вносять корективи у свій формат.

Карантинні обмеження суттєво змінили орендну плату в Україні, багато орендарів втратили орендну ставку на 20%. Тому початківцям рестораторам простіше знайти заклади з нижчою орендною платою. В даний час є досить багато агентств, які працюють на вигідних умовах оренди, не відчуваючи зайвого тягаря щомісячних витрат на статтю. Однак у фінансовому плані ринок не демонструє темпів зростання. Багато разів підприємці переоцінюють платоспроможність своїх потенційних клієнтів, тому приблизно в половині випадків новим учасникам ринку доводиться продавати свій бізнес або активи протягом року.

Але невдачі бізнесу - далеко не єдина причина продажу ресторанів. Щороку продається багато товарів, в тому числі й успішні високоприбуткові ресторани. В останні роки конкуренція змусила гравців підвищити якість послуг (рис. 2.5). У цьому плані успішні ресторани значно ближчі до відомих західних закладів. Якщо сама концепція репутації важлива для будь-якого бізнесу, вона особливо важлива для ресторанної індустрії. П'ятнадцять років тому незадоволений клієнт не вплинув би на успіх бізнесу і нікому до нього не було діла, а зараз все виглядає зовсім інакше, навіть один негативний відгук може мати величезний ефект. Тому лояльність до клієнтів з часом тільки зростає.

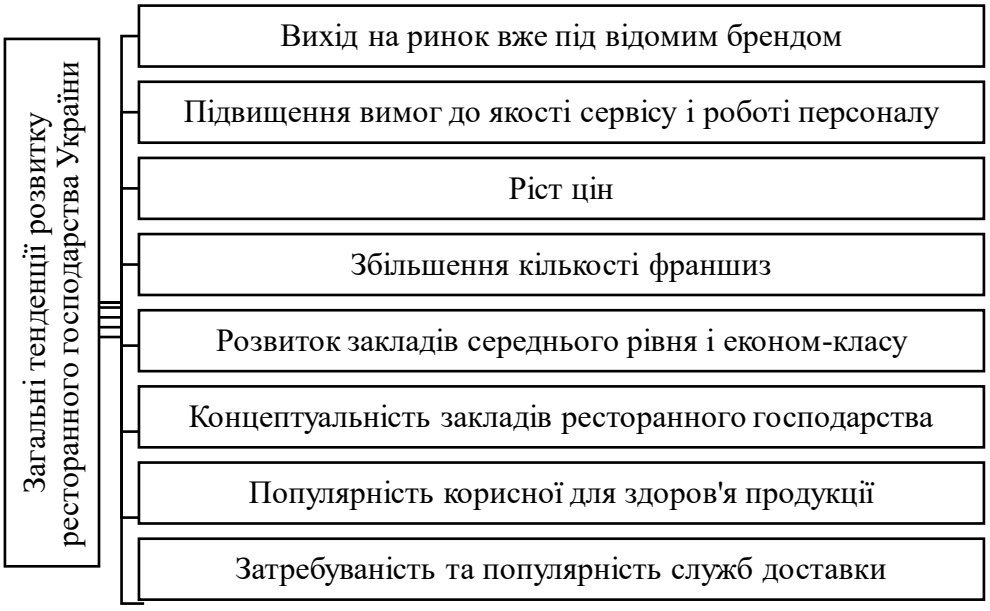


Рис. 2.5. Загальні тенденції розвитку ресторанного господарства України [29]

Щоб вистояти в конкурентній боротьбі, вітчизняні підприємства ресторанного господарства не лише шукають нові сегменти, а й широко впроваджують інновації в культурі та дизайні, зокрема креативну кухню, стильний хай-тек, кейтерингові послуги тощо. Сьогодні все менше і менше організацій можуть обійтися без вищого програмного забезпечення. Це не тільки відкриває можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів, але й може скоротити час обслуговування клієнтів. Насправді такі новації вже не є нововведеннями. Для утримання клієнтів все частіше використовують різноманітні програми лояльності, дії тощо.

Останнім часом ресторанна індустрія сталася з багатьма проблемами через інфекцію COVID-19 та інноваціями, які вона принесла в наше життя. У зв'язку з цим турбота про своє здоров'я та здоров'я своїх близьких тепер є пріоритетом номером один для кожного клієнта. Багато компаній, у тому числі ресторани, підтримують цю тенденцію, ставлячи ідею безпечного споживання на перше місце в списку для найкращої користі для своїх гостей.

З початком локдауну багато закладів продовжили роботу з доставки їжі, що допомогло їм «триматися на плаву». Набір продуктів та доставка не втратить популярність і в 2022 році.

Таким чином, можна зробити висновок, що ресторанне господарство – це живий організм, який вимагає постійного спостереження за змінами, що відбуваються навколо нього, щоб не втрачати нові тенденції та можливості, а також постійно розвиватися. В умовах жорсткої конкуренції, навіть в умовах пандемії COVID-19, бізнес намагається балувати та дивувати своїх споживачів усіма кулінарними новинками, щоб завоювати їхню лояльність. Ресторани, які після карантину змінили свій бізнес, зробили ставку на новину, намагалися отримати якомога віддалитися від кліше, від звичок туристів, мають майбутнє.

Пандемія COVID-19 мала руйнівний вплив, який також змінив діяльність підприємств громадського харчування. Але найбільшим викликом

для ресторанної галузі та країни в цілому є повномасштабне вторгнення російських військ на територію України 24 лютого 2022 року [29]. Війна в Україні повністю змінила соціальні та економічні умови країни. Слід зазначити, що ці зміни вплинули на населення з першого моменту російського втручання, а всі його негативні наслідки згодом почали позначатися на економіці.

Близько 7000 ресторанів і кафе закрилися після вторгнення Росії в Україну. Ресторани втратили до 60% робочої сили, а фінансові доходи скоротилися вдвічі або більше, залежно від напрямку діяльності та регіональних пропорцій. Усі ці умови призвели до припинення діяльності понад 40% підприємств, які надають послуги громадського харчування.

У деяких регіонах ринок ресторанного господарства впав більше ніж на 50% (Харківська, Миколаївська, Запорізька, Луганська області), у Києві, Одеській, Дніпропетровській області – до 30% [26].

На середину квітня в Києві працювало 40% малих та середніх закладів громадського харчування порівняно з довоєнним показником 23 лютого, у Київській області – 41%, свідчать дані дослідження компанії Poster [31]. Кількість відкритих закладів стала активно зростати після того, як північ України була повністю звільнена від окупантів на початку квітня. Для порівняння: наприкінці березня у Києві було лише 18% закладів, що працюють, у Київській області – 16% [30].

Позитивні тенденції спостерігаються в західних регіонах. Таким чином, приблизно на 30% збільшилася кількість ресторанів і кафе у Львівській та області в цілому, приблизно на 20% – у Закарпатській, Чернівецькій та Івано-Франківській [30].

Попри значне просідання в перші місяці війни, сьогодні більшість закладів харчування західних регіонів за рівнем продажів вийшли на довоєнний рівень. Однак, цього не можна сказати про ресторани, що спеціалізуються на морепродуктах і суші, які найбільше постраждали, остання вартість імпортних

продуктів значно зросла. Тому одним із головних трендів стане зменшення кількості іноземних компонентів і перепрофілювання більш звичних страв.

Вимушене та раптове прибуття великої кількості ВПО на західний регіон є однією з причин, чому готельна та ресторанна індустрія в Західній Україні так швидко відновилася. Для тих, хто був змушений несподівано покинути свої домівки, це стало величезним стресом. Через появи звичайних умов життя багато людей змушені жити компактно на невеликій території, не маючи можливості готувати їжу на власних кухнях, через те, що дезорієнтовані люди приходять на сніданок у продуктовий магазин і залишаються там цілий день: працювати за ноутбуком і обідати там же.

Для багатьох ВПО вечірній похід до ресторану став стресостійким захопленням, можливостю імітувати нормальне життя. Також варто відзначити, що ціни на послуги в місцевих ресторанах і готелях нижчі в порівнянні з цінами на аналогічні послуги в київських закладах. Це ще одна причина, чому великі заклади харчування на Заході вже були відкриті та повністю запрацювали на початку березня.

Військовий стан став справжнім викликом для українського ресторанного господарства. Це зумовило пошук шляхів якнайшвидшого вирішення проблеми перенастроювання діяльності закладів громадського харчування з рутинної ситуації з урахуванням військових частин, що характеризуються створенням нових викликів і небезпек. Розглянемо основні аспекти змін, що впливають на процвітання ресторанного господарства в сучасних умовах. Їх умовно розділити на дві групи – зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Якщо говорити про першу зміну, то війна стала джерелом загрози у фізичному сенсі ресторанної індустрії, а всьому національному надбанню зараз загрожують ракети, бомби, артилерія, реактивні удари. Крім того, інші загрози інформаційній безпеці (прямі кібератаки), ворожі інформаційні кампанії, збентеження і роздратування клієнтів, різке зменшення або навпаки

збільшення клієнтів через внутрішні міграції в центрі бойових дій і наявності територіальної загрози.

Внутрішнє середовище ресторанного господарства відзначає переважно психоемоційні зміни – страху, розгубленості, негативних емоцій співробітників і власників бізнесу, які також відчувають роздратування та безпорадність через те, що не можуть контролювати порушення, що часто зустрічається в мирний час. Так само запровадження воєнного стану та мобілізація працівників підприємств для проходження військової служби торкнулися на підприємствах громадського харчування, крім того, держава дозволила багатьом закладам громадського харчування надавати відповідні послуги внутрішньо переміщеним особам та військовослужбовцям. Якою б ненадійною не сталася ситуація в нашій країні, підприємства громадського харчування намагаються відновити роботу (хоча б частково, неповний робочий день на тиждень, з меншими площами).

З другої декади березня все починає змінюватися на регіональному рівні. Захід, який окремо не постраждав від військових дій, швидко відновив ділову активність, особливо у відповідь на наплив мігрантів. Тим часом північ і схід країни були в облозі.

У найбільш вигідне становище зараз потрапили кав’ярні та невеликі пекарні, і як не дивно відносно стійкі ресторанні підприємства, що відносяться до люкс-сегменту, оскільки їм для самоокупності від самого початку потрібна мінімальна кількість відвідувачів. Прогнози щодо виживання галузі залежать від регіону. Загалом же експерти очікують закриття третини ресторанів в Україні. Вони припускають, що потужність ресторану може відновитися не раніше ніж через 1-2 роки після закінчення війни [31].

Сучасні харчові компанії відчувають дефіцит талантів і потребують підвищення кваліфікації співробітників для роботи в форс-мажорних умовах. Підтримка світової інвестиційної спільноти після війни, використання інновацій та створення харчових ресурсів для відродження українського громадського харчування.

Отже, виокремимо основні тенденції ресторанного бізнесу [32]:

• Стійкий попит на швидкі перерви в домашньому приготуванні, готовому фаст-фуді та закладах громадського харчування;

• Вплив правил ведення війни: комендантська година та потреба підтримувати стандарти повітряного попередження;

• Можливість налагодити логістику швидкої доставки їжі;

• Вплив розташування підприємства громадського харчування: його близькість до зони бойових дій, розміщення ВПО тощо [32].

Наразі ресторанні заклади люди відвідують значно рідше внаслідок певних чинників:

- психологічної напруженості;
- фінансової нестабільності;
- демографічної нестійкості [33].

Робота з сервісною доставкою виявилась нерелевантна через високі комісії та брак палива, тому дохід з доставки також суттєво знизився.

У сучасних умовах дуже важлива гнучкість і адаптивність. Війна вимагає рішучих дій і рішень. Тому заклади ресторанного бізнесу:

• роблять огляд понять;

• Намагаються залучити нових гравців;

• Розробляють оптимізоване меню;

• Переглядають складні мстрави;

• Прибирають дорогі позиції або ті, які потребують особливих продуктів [34].

Щодня ресторатори вирішують багато завдань, які туристи не помічають. Сотні рішення і зусиль залишаються за кадром, а гості бачать лише результати. Проте, незважаючи на високі ціни на пальне та продукцію, постійну загрозу обстрілів, відключення електроенергії та води, ресторани та заклади громадського харчування продовжують обслуговувати національну економіку, сплачувати податки, надавати робочі місця та продовжувати

волонтерську діяльність. Бізнес переживає важкі часи, але важливо не припиняти робити все, від чого залежить його перемога.

Загальновідомо, що кожна криза має свої особливості. Сфера громадського харчування пережила багато криз: розпад Радянського Союзу, революції, зміни влади, вікові кризи. З кожним випадком важко зробити окремий висновок, але з кожним випадком потрібно брати уроки і знаходити для себе корисні елементи. Йдеться про:

- розвиток сильних сторін;
- не відмовлятися від власних цінностей;
- обирати горизонт планування залежно від ситуації;
- знайти власні опори [35].

Попри складну нинішню ситуацію, гравці активно допомагають захисникам України. З початком війни на зміну державним підприємствам громадського харчування прийшли ресторанні громади, оскільки саме за рахунок закладів громадського харчування та волонтерів харчувалися та проживали бійці Збройних Сил України, територіальної оборони, Державної служби з надзвичайних ситуацій, Нацполіція.

Мережі «Goodwine», «McDonald's», «KFC» готують напівфабрикати, формують продуктові набори, фасують продукти та доставляють їх на блокпости, військовим та медичним працівникам; ресторан – етно-садиба «Святошин двір», мережа «Food vs Marketing», Мережа міських кафе-пекарень «Хлібний», «Тісто, сир і Тітка Белла», «Naprosecco», «Salateira» - заьезпечують продовольством територону і місцевих жителів. Такі компанії, як Metro Cash & Carry та Molokiya, надали продуктову допомогу на мільйони доларів. Було запущено в роботу виробництво сублімованого харчування для військових [36].

Заклади харчування зараз активно долучились до благодійної допомоги. Вони всебічно забезпечують переселенців, безкоштовно готують комплексне харчування для бійців ЗСУ та використоввують власні склади для зберігання

продуктів. На жаль, за цей період з країни виїхало близько 8 мільйонів людей. Серед них портьє, офіціанти, покоївки – всього близько 5-700 тис. осіб [37].

Попри все готельно-ресторанна галузь завжди може розширювати вікно своїх можливостей. Влада створює відповіді умови для того, щоб працювати сьогодні.

Приклади таких тенденцій, як соціальний патріотизм, відповідальність бізнесу, українська мова та покращене обслуговування клієнтів, стали звичними для сучасного ресторанного бізнесу. Ресторатори лише починають розуміти нові способи спілкування, необхідні для навчання новим навичкам.

Отже, можна зробити висновок, за останні три роки сфера ресторанного господарства зазнала надзвичайних потрясінь. Пандемія та повномасштабне вторгнення завдали колосальні збитки для ресторанного бізнесу. Однак, є і позитивні тенденції: для того, щоб існувати кожне підприємство має модернізуватись, підлаштовуватись під індивідуального споживача, використовувати сучасні технології, що можна вважати поглядом у майбутнє.

2.2. Дослідження конкурентної позиції ресторану – етносадиби «Святошин двір» на ринку послуг ресторанного господарства

Останнім часом сфера ресторанного обслуговування демонструвала постійне зростання попиту, в результаті чого збільшилася кількість закладів, удосконалювався їх дизайн, створювалися новітні концепції тощо. Початок епідемії COVID-19 та повномасштабне вторгнення Російської Федерації призвело до посилення конкуренції як у сфері світових послуг, так і в ресторанному господарстві в цілому.

Усі підприємства готельної та ресторанної індустрії, які знаходяться на конкурентному ринку, не повинні лише зосередитися на внутрішніх операціях бізнесу, а й розробляти довгострокову стратегію, яка дозволить їм передбачити зміни, які розвиваються ззовні, зберігаючи при цьому свої ринкові позиції та збільшення своїх доходів. Це й зумовлює актуальність подальших досліджень.

Товариство з обмеженою діяльністю Ресторан-етносадиба Святошин двір є популярним закладом у м. Київ з багатолітньою історією та традиційною кухнею.

Керівником є Коваль Валентин Дмитрович.

Відомості про органи управління: Загальні збори учасників; Директор.

Юридична адреса закладу: Україна, 03115, місто Київ, пр.Перемоги, будинок 114/2В.

Видами діяльності даного товариства є [38]:

Основний:

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Додаткові:

41.10 Організація будівництва будівель.

56.21 Постачання готових страв для подій.

56.29 Постачання інших готових страв.

56.30 Обслуговування напоями.

68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

81.10 Комплексне обслуговування об'єктів.

Розмір статутного капіталу становить 7503538.66 грн. Дані щодо засновників товариства наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Дані щодо засновників Ресторан-етносадиба Святошин двір [39]

Засновник товариства	Розмір внеску, грн	Частка внеску, %
Коваль Валентин Дмитрович	6 753 184.79	90
Коваль Денис Валентинович	750 353.87	10

Згідно табл. 2.2 ресторан-етносадиба Святошин двір розташований на правому березі Дніпра. Переваги ресторану – природна краса відпочинку на природі: свіже повітря, літні майданчики під відкритим небом і достатньо місця для неспішних прогулянок.

Таблиця 2.2

Класифікаційні особливості ресторанного закладу «Святошин двір» [39]

Класифікаційні особливості	Опис
Місце розташування	місто Київ, пр.Перемоги, будинок 114/2В.
Контингент споживачів	Ресторан для споживачів з середнім рівнем доходів, для сімейного відпочинку.
Асортимент продукції	М’ясні продукти, страви на грилі, традиційні страви.
За методом обслуговування	Повносервісний (з обслуговуванням офіціантами).
Час функціонування	Понеділок-неділя: з 10.00 до 22.00, без вихідних.
Найбільш відвідувані дні	П'ятниця, Субота, Неділя
За часом обслуговування	Звичайний.
Середній чек	600 грн
За розміром	Великий – 130 посадочних місць.
Форма оплати	Оплата за безготівковим розрахунком та готівкою.
Інтер’єр	Класичний
За ступенем доступності	Загальнодоступний.
Кількість персоналу	40 (адміністративна і виробнича група)
Знижки	З понеділка по п'ятницю з 12.00 до 15.00 діє знижка 20% на меню кухні (додатки В, Г) Знижка на самовивіз 20%
Відрахування на ЗСУ, територону	Так
Участь у волонтерській діяльності	Так, організатор збору «Мирне небо з антидроновою рушницею»

Для найменших гостей є безпечний дитячий майданчик з гірками, гойдалками, м'яким чистим піском. Організаційна структура управління забезпечує стабільність функціонування системи управління (рис.2.6). Згідно рис. 2.7 процес управління спрямований на створення нормальних умов у виробництві, реалізації та купівлі продукції, що виробляється компанією, а також забезпечення високого рівня обслуговування.

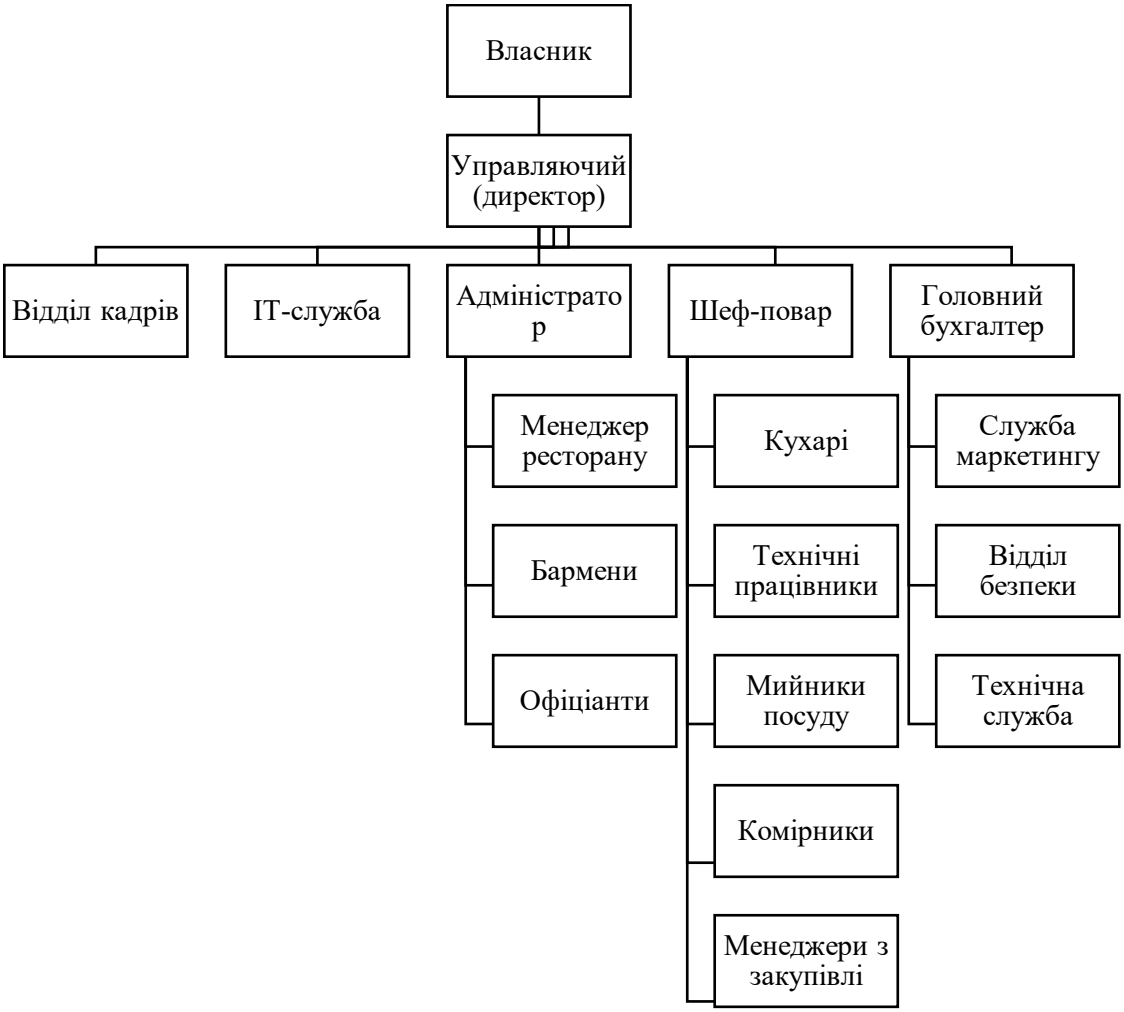


Рис.2.6 – Організаційна структура управління ресторану «Святошин двір» [38]

Для того, щоб дізнатися про ефективність роботи досліджуваного підприємства, проведемо аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності (табл. 2.3).

Висновки розрахунків первинних техніко-економічних показників свідчать про те, що у 2022 році діяльність підприємства знову зросла в порівнянні з 2020 роком. У результаті загальний дохід від реалізації продукції та послуг у 2022 році збільшився на 1645,5 грн., або на 14,3 %. . До 2022 року загальний дохід закладу сягне рівня 13642,9 тис. грн., що на 27,3% більше попереднього року. Суттєво зросла й ціна собівартості – фактично більше ніж удвічі, а загальна сума склала 8111,7 тис. грн.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ Святошин двір у 2020-2022 роках [39]

№ з/п	Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення	
			2020	2021	2022	+/-	%
	Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн	9897,1	14746,8	11542,6	+1645,5	14,3
	Інші доходи	тис.грн	22,7	2244,1	2100,3	+2077,6	98,92
	Разом доходи	тис.грн	9919,8	16990,9	13642,9	+3723,1	27,3
	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	3147,2	8700,3	8111,7	+4964,5	99,6
	Інші операційні витрати	тис.грн	5901,6	6668,7	6768,2	+866,6	12,8
	Інші витрати	тис.грн	344,9	1557,2	1697,3	+1352,4	79,7
	Разом витрати	тис.грн	9393,7	16926,2	16577,2	+7183,5	43,3
	Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн	725,1	753,3	742,3	+17,2	2,3
	Податок на прибуток	тис.грн	117,5	117,9	118,2	+0,7	0,6
0	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	612,6	625,4	635,7	+23,1	3,6

Усі витрати підприємства у 2020 році склали 9393,7 тис. грн, а у 2022 році – 16577,2 тис. грн (на 43,3% більше). Після розрахунку доходів і витрат можна розрахувати фінансовий результат діяльності підприємства до сплати податків. У результаті значення цього показника у 2020 році склало 725,1 тис. грн, а у 2023 році воно зросло на 17,2 тис. грн – 742,3 тис. грн. За цей час підприємство заплатило 353 600 грн податку на прибуток. Після сплати всіх податкових зобов'язань складається сальдо, яке відображає фінансовий результат компанії в цілому. У 2020 році компанія отримала 612,6 тис. грн чистого прибутку, а в 2022 році вона отримала 635,7 тис. грн, зростання на 3,6%.

Варто зазначити, що у 2022 році з 24 лютого по 03 травня ТОВ Святошин двір не працювали для обслуговування клієнтів, водночас активно займались волонтерською діяльністю та підтримували та підтримують армію.

Ефективність діяльності підприємства вимірюється показниками рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Святошин двір» у 2020-2021 роках[39]

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення + / -
		2020	2022	
1	Рентабельність активів	0,015	0,014	-0,001
2	Рентабельність власного капіталу	0,128	0,119	-0,009
3	Рентабельність продажів	0,057	0,039	-0,018

Показник рентабельності активів демонструє, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання доходу. Таким чином, у 2020 році компанія отримала 15 копійок прибутку на шкірну гривню, вкладену в активи компанії. До 2022 року значення цього показника становило 14 копійок. Рентабельність власного капіталу є найефективнішим показником оцінки ефективності діяльності підприємства, він показує, скільки прибутку отримують з кожної гривні інвестованого власного капіталу.

Розрахункові дані по ТОВ «Святошин двір» нижче середнього (0,13-0,24): 0,128 у 2020 році та 0,119 у 2021 році.

Ще одна складова, яка показує на успішність підприємства, - рентність продажів. Він демонструє суму грошей, яку компанія отримує з кожної гривні проданих товарів чи послуг. Розрахункові коефіцієнти демонструють тенденцію до зменшення у 2022 році на 0,018 пункт. До групи коефіцієнтів фінансової стійкості входять наступні показники, які є особливою оцінкою діяльності підприємства (табл. 2.5).

Коефіцієнт фінансової незалежності свідчить про підвищення стійкості фінансів підприємства. Як видно з розрахунків, до 2022 року цей показник зріс на 0,05 пункту, це також є позитивним моментом. При цьому показнику

фінансової залежності збільшується відсоток позикових коштів у фінансуванні підприємства, а для досліджуваного підприємства ця тенденція має на меті зменшення. Коефіцієнт фінансового ризику також демонструє позитивні прирости діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «Святошин двір»

у 2020-2022 роках [39]

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення +/-
		2020	2022	
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,15	0,2	+0,05
2	Коефіцієнт фінансової залежності	6,64	5,1	-1,54
3	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику)	7,65	7,23	-0,42
4	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,88	0,88	-
5	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,11	0,14	+0,01
6	Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості)	0,13	0,12	+0,01
7	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-4,87	-3,5	+1,37

Коефіцієнти концентрації позикового капіталу через залежність підприємства від зовнішніх інвесторів. З таблиці видно, що цей коефіцієнт залишається стабільним протягом наступних трьох років – 0,88, за рахунок чого зростання співвідношення не спостерігається. Коефіцієнт фінансової стабільності має низький поріг для прийняття боргу як власного капіталу, після чого він нижчий за 1 (0,13 і 0,14 у 2020 і 2023 роках відповідно).

Співвідношення позикового капіталу до власного (коефіцієнт фінансової стійкості) демонструє, що незначна частка активів компанії забезпечена власним капіталом (0,11 та 0,12 у 2020 та 2021 роках відповідно). Величина показника рівня непотрібності, відсутність негативних наслідків про високу ймовірність неплатоспроможності підприємства.

Частка оборотних активів, фінансованих за рахунок власних коштів, вимірюється здатністю компанії фінансувати оборотні активи за рахунок

власних коштів. Типовий рівень є вищий 0,1. У підсумку ми бачимо, що для дослідницької компанії цей показник низький: -4,87 у 2020 році та -3,5 у 2023 році, це результат про надання збору додаткових коштів для покриття прогалин у графіку виплат. Позитивним є усвідомлення того, що до 2023 року він знизився на 1,37 пункт. Для розробки стратегії інноваційного розвитку системи важливою складовою є аналіз стану управління трудовими ресурсами.

Основні показники, що характеризують стан системи управління трудовими ресурсами наведено у табл. 2.6.

До 2023 року кількість зайнятих скоротилася на 3 особи, що призвело до скорочення робочого часу на 7236 годин на рік. Також зменшилися витрати на оплату праці на суму 387,1 тис. грн., що працює про те, що заробітна плата в цьому році не підвищувалася, а зменшення чисельності працівників напряму призвело до зменшення фонду оплати праці.

Таблиця 2.6.

Показники управління персоналом [40]

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення, +/-
		2020	2023	
1	Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	43	40	-3
2	Кількість відпрацьованих годин, людино-години	61000	53764	-7 236
3	Витрати на оплату праці, тис.грн	2542,5	2155,4	-387,1
4	Відрахування на соціальні заходи, тис.грн	569,0	492,5	-76,5

До 2023 року кількість зайнятих скоротилася на 3 особи, що призвело до скорочення робочого часу на 7236 годин на рік. Також зменшилися витрати на оплату праці на суму 387,1 тис. грн., що говорить про те, що заробітна плата в цьому році не підвищувалася, а зменшення чисельності працівників напряму призвело до зменшення фонду оплати праці.

Для розуміння фундаментальних принципів управління персоналом в установах Компанії «Святошин двір» необхідний SWOT-аналіз. Це важлива складова дослідження і, зокрема, необхідний попередній етап аналізу та підготовки будь-яких стратегічних або маркетингових планів. Інформація, отримана під час цього процесу, має вирішальне значення для розробки цілей і

завдань для просування організації. Метод SWOT є високоефективним та універсальним, оскільки дозволяє оцінити сили та можливості компанії, а також вказати аспекти, на яких варто зосередитися.

Абревіатура SWOT означає [41]:

S – Strengths – сильні сторони;

W – Weakness – слабкі сторони;

O – Opportunities – можливості;

T – Treats – загрози.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз системи управління людськими ресурсами для закладів ТОВ «Святошин двір»

Strenght (сильні сторони):	Opportunities (можливості):
1. Наявність програми наставництва, навчання персоналу та підвищення кваліфікації кухаря. 2. Індивідуальні премії та додаткові винагороди («орієнтованість», «запроси друга» та «лояльність до організації»). 3. Реалізація ініціатив, які об'єднують і кластеризують співробітників. 4. Гуманне ставлення керівників до своїх співробітників: відкрите спілкування, вислуховування та врахування побажань співробітників, допомога у складних життєвих ситуаціях (втрата близької людини, позичання грошей). 5. Ефективне управління менеджерами під час співбесіди та процесу найму. 6. Середня заробітна плата по місту. 7. Розширення сервісу	1. Партнерство зі спеціалізованими навчальними закладами Києва. 2. Розробка плану кар'єрного розвитку для утримання високоефективних працівників. 3. Проводити політику щодо реалізації ідей і проектів талановитими співробітниками. 4. Розширення системи навчання старших працівників.
Weaknesses (слабкі сторони):	Threats (загрози):
1. Вибуття персоналу (офіціанти, касири, техпрацівники). 2. Офіціанти, як правило, молоді люди або студенти, які вважають, що зайняті цю посаду в першу чергу призначено як спосіб заробити гроші, але не як засіб розвитку кар'єри. 3. Стрес, пов'язаний з роботою. 4. Багато офіціантів не мають вищої освіти, натомість, мають спеціальну середню освіту.	1. Втрата працівників, навчання яких фінансувалося. 2. Нестабільна політична та економічна ситуація в Україні та світі. 3. Сильна конкуренція в ресторанному господарстві.

У таблиці наведено сильні та слабкі сторони створення досліджуваного підприємства, визначено його можливості та загрози, конкурентні переваги та потенціал, які необхідні для досягнення поставлених цілей, забезпечення інноваційного розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Можливі стратегічні інструменти переваги ресторану для підвищення ефективності управління персоналом, які сприяють інноваційному розвитку бізнесу:

- Наявність плану розвитку кар'єри може збільшити відсоток працівників, які просуються по кар'єрних сходах.

- Керівництво відповідно ставитися до співбесіди та відбору нових співробітників, що дозволяє створити команду талановних співробітників, привносячи нові ідеї в розвиток і просування ресторану.

Використання переваг системи управління персоналом може стати стратегічним інструментом у подоланні загрози, з якими можна зіткнутися з розвитком ресторану. Ці сторони включають:

1. Сильна та дружня команда, сформована політикою ресторану. цього можна досягти, вживши заходи для об'єднання працівників, що усунить їх переведення на інше підприємство, тим самим зменшивши плинність кадрів.

2. Чуйне і щире ставлення керівництва до співробітників вселяє в них впевненість, що вони отримують моральну і матеріальну підтримку в умовах кризи.

3. Середня заробітна плата за місто, «особисті поради» та бонуси («наставництво», «залучення друзів» і «заклад лояльності») дозволяють ресторанам зменшити або уникнути плинності кадрів у разі нестабільної політичної та економічної ситуації та загострення конкуренції. у сфері громадського харчування.

Нижче наведено стратегічні варіанти подолання слабких місць у системах управління робочою силою шляхом реалізації нереалізованих можливостей для ресторанів:

1. Складання та реалізація планів кар'єрного розвитку персоналу ресторану може сприяти зменшенню плідності кадрів.

2. Менеджмент ресторану підтримує інноваційні ідеї та проекти, ініційовані співробітниками як основу для їх кар'єрного розвитку.

3. Розвивати стійкість співробітників і вміння виходити з конфліктних ситуацій.

4. Організація практики студентів для залучення майбутніх високоосвічених працівників.

Стратегічні альтернативи усунення слабких місць у системі управління персоналом для подолання можливих загроз для ефективної роботи та зростання ресторану:

1. Зменшення плинності допоможе зміцнити кадри в окремих регіонах, куди вкладено витрати на навчання.

2. Легше пережити часи політичної та економічної, а також соціальної нестабільності у вітчизняній економіці, якщо зацікавити та мотивувати своїх працівників щодо кар'єри в ресторані та навчити їх справлятися зі стресовими ситуаціями.

3. Формування кар'єрної мотивації та вміння справлятися зі стресовими ситуаціями в установі погіршення проблеми подолання працівників, викликаних нестабільністю в політичному та економічному житті країни

4. Формула успіху: висока якість працівників = забезпечення стабільності конкуренції ресторану.

Отже, провівши аналіз конкурентоспроможності ТОВ Ресторану етносадиба Святошин двір, можна стверджувати, що наразі підприємство перебуває в досить складних умовах розвитку. В 2020 році, під час дії карантинних обмежень підприємство почало значно втрачати прибуток, однак, адаптувавшись до викликів економіки, почало змінювати стратегію існування. І, таким чином, вже в 2021 році частина прибутку зросла на 4,5% у порівнянні з 2020 роком. Наступним викликом стало повномасштабне вторгнення в Україну. Саме завдяки злагодженим діям керівництва і персоналу, вдалось

вже з травня розпочати діяльність з обслуговування клієнтів. Було застосовано систему знижок, а саме безкоштовна доставка, з понеділка по п'ятницю з 12.00 до 15.00 діє знижка 20% на меню кухні та знижка на самовивіз -20%.

В тому числі, ТОВ Святошин двір активно займається волонтерською діяльністю та допомогою армії наборами харчування та медикаментами, що підсилює визнання суспільства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАНУ - ЕТНОСАДИБИ СВЯТОШИН ДВІР НА РИНКУ ПОСЛУГ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Підсумовуючи проведені дослідження, ресторан-етносадибу «Святошин двір» можна назвати сильним конкурентом на ринку послуг закладів ресторанного господарства Київщини.

Щоб зберегти лідируючі позиції, підприємство має використовувати три основні компоненти маркетингової стратегії: розширення ємності ринку, захист робочих місць і збільшення частки ринку в межах наявної ємності ринку.

Маркетингова стратегія розширення ємності ринку може бути реалізована за допомогою трьох аспектів:

Перший спосіб. Передумова пошуку нових споживачів полягає в тому, що кожен продукт має своїх потенційних споживачів, і ці споживачі не знають про його існування.

Другий спосіб. Виявлення нових потреб – дозволяє компаніям відкривати нові сфери та застосування продуктів. Відкриття нових сфер застосування продукції може бути ініційовано самими споживачами або реалізовано шляхом розвитку потреб споживачів.

Третій спосіб. Збільшення споживання продукту досягається за допомогою проактивної реклами, коли реклама спонукає до збільшення частоти та кількості використання продукту.

Якщо провести аналогію між різними категоріями, то пошук нових споживачів і нових потреб – це відтворення стратегії розвитку ринку (одна зі стратегій інтенсивного зростання), а збільшення споживання – стратегія глибокого проникнення на ринок (також одна зі стратегій інтенсивного зростання).

Стратегія збереження позицій є дуже важливим напрямком стратегічної діяльності компаній-лідерів, оскільки на ринку завжди є компанії, які хочуть зайняти лідируючі позиції, а компанія-лідер має велику кількість товарів і ринків, стратегія захисту позиція дуже складна.

Правила утримання позицій на ринку такі:

- активна інноваційна політика, інакше лідерство може бути втрачено.

- звертаючи увагу на матрицю продукт-ринок - лідер ринку повинен зосередитися не тільки на найвищому прибутку, але й на утриманні позицій у цьому конкретному сегменті.

- зв'язок між ціновою стратегією лідера та його конкурентів, якщо лідер зосереджується на цінах як на засобі атаки. Яскравим прикладом є слоган «навіщо платити більше за якісний продукт?» Щоб уникнути таких ситуацій, була розроблена модель «Defender», однією з пропозицій якої було захистити знамениту репутацію продукту.

- концентрація на довгостроковій життєздатності розвитку, а не на швидкій природі прибутку;

- зосередження на найвищій якості продукції та послуг, ефективний менеджмент.

- поточні рекламні зусилля.

Весь набір стратегій лідера ринку складається з наступних різновидів [42]:

1. Захист позиції (захист асортименту продукції та унікальності).

2. Фланговий захист (захист слабких місць – сегментів продукту та маркетингу, які більше не є прибутковими).

3. Хижацький захист (наступальні дії для протидії конкуренту, який має намір напасти на лідера ринку).

4. Стратегія протиборства - метод захисту своєї позиції на ринку шляхом активних дій проти стратегії змагання конкурентів).

5. Мобільний захист (необхідний доступ до інших ринків з метою посилення конкурентних переваг, захист забезпечується поєднанням стратегії розвитку ринку, яка є частиною стратегії зростання, та стратегії диференціації, яка є унікальною).

6. Стратегія відступу (коли лідер визнає неспроможність захистити конкретну позицію через вичерпання конкуренції, першочерговою метою є визначення сегментів, від яких можна відмовитися без істотної втрати стратегії).

Таблиця 3.1.

Рекомендовані рекламні заходи для ТОВ «Святошин двір»

Назва та зміст заходу	Періодичність
Проведення анкетування та аналіз результатів	Щомісячно
Рекламна презентація святкувань, нових страв, тренінгів чи нового меню	Поквартально
Розробка системи знижок на окремий асортимент в меню	Поквартально
Розробка незвичних візиток (наприклад сувенірів чи предметів щоденного вжитку)	Поквартально
Наповнення інтернет - сторінки контентом	Кожен тиждень
Реклама в пресі	Щомісячно
Оренда щита зовнішньої реклами	Один раз на пів року
Поширення рекламних листівок	Щомісячно
Реклама на місцевому телебаченні чи навіть окрема рубрика в кулінарній телепередачі	Щомісячно
Конкурси на найкращий ролик у соцмережах	Щомісячно
Надання системи знижок, через проведення розіграшів у соціальних мережах	Щомісячно

Джерело: побудовано автором

Вивчивши особливості діяльності та ринкову позицію ресторану-етносадиби «Святошин двір», ми рекомендуємо дотримуватись збереження лідерських позицій на ринку ресторанних послуг, шляхом проведення наступних дій:

- скласти меню або окремі страви, які б відповідали харчовим вимогам гостей, які не споживають м’ясо або мають потребу в дієтичному харчуванні;

- додати в меню страви та напої з сезонним характером – це гарантує ефект інтересу;

- брати участь у різноманітних заходах, конкурсах та заходах;

- змінити цінову стратегію, яка буде орієнтована на більшу аудиторію передбачуваних споживачів;

- акцентувати увагу на важливості реклами (табл. 3.1);

- співпрацювати з компаніями, які проводять корпоративні заходи для своїх співробітників, а також з готелями та кейринговими компаніями.

Підтримуючи власні принципи, впроваджуючи існуючі заходи та поступово наближаючись до рекомендованих, ресторан-етносадиба «Святошин двір» збереже та вдосконалить свої нинішні позиції на ринку ресторанних послуг Київщини.

У результаті аналізу підприємства, нами було проведено оцінку контурентних позицій ТОВ «Святошин двір», шляхом опитування споживачів за шкалою від 0 до 3 балів, для виявлення основних проблем та перспектив функціонування підприємства. Шкала оцінювання зображена у додатку Д.

Таблиця 3.2.

Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Святошин двір»

№	Критерій	Бали
1	Інтер'єр закладу	3
2	Екстер'єр	3
3	Географічне розташування	3
4	Історикокультурні чи визначні пам'ятки природи поблизу закладу та місце паркування	2
5	Задоволеність клієнтів (відгуки)	3
6	Якість обслуговування	2
7	Кухня	3
8	Розважальні заходи в ресторані	3
9	Система просування ресторану	2
10	Ціни	3
11	Надання додаткових послуг	3
	Сума балів	30/33

Джерело: побудовано автором

Отже, у результаті проведених досліджень, спостерігаємо досить високі показники конкурентоспроможності ТОВ «Святошин двір».

Не менш важливий чинник, при якому оцінювався заклад, були відгуки споживачів, клієнтам дуже подобається атмосфера та символіка закладу. Потрібно відзначити, що у ресторані чисто, охайно та зручно.

Зовнішній вигляд ресторану оцінюється на 3 бали, тому що його легко впізнати, є велика вивіска, яка світиться, на дверях вказано години роботи.

Вигідним є географічне розташування ресторану, оскільки до нього легко дістатися як особистим, так і громадським транспортом. Присутньо багато потенційних гостей.

Якість обслуговування хороша оскільки гості залишають задоволенні коментарі на сайті Google, офіціанти привітні, доброзичливі, намагаються вирішити спірні питання, тому оцінка 3.

ТОВ Святошин двір відрізняється широким асортиментом страв, авторськими стравами, тут завжди смачна українська кухня, гості не скаржились на якість продукції.

Розважальні заходи та заходи для дітей та дозвілля особливих немає, однак, на дворі є особиста територія, де є місце пограти з дітьми.

Додаткові послуги: Інтернет, попереднє бронювання, можливість доставки.

Дослідивши діяльність ресторану етносадиби «Святошин двір», шляхом опитування користувачів, для підвищення конкурентоспроможності закладу рекомендовано наступні заходи:

- запровадити систему преміальних винагород та знижок;

- забезпечити всіх водіїв доставки POS-терміналом;- Встановити унікальну систему знижок для студентів.

- створити простір для дітей.

- підвищення якості кваліфікації співробітників через міжнародний досвід, тренінги та майстер-класи.

Отже, провівши аналіз діяльності ТОВ «Святошин двір» було запропоновано низку пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності закладу: розвивати маркетинг, залучати SMM-агентства, практикувати

нестандартне обслуговування, урізноманітнити меню, пропонувати знижки та пільги, покращити процес найму.

На задоволеність клієнтів впливає багато факторів, таких як дизайн інтер'єру, кухня, якість приготованих страв, де відвідувач може отримати не тільки харчове, а й естетичне задоволення, також можливість дібратися до закладу своїм або міським транспортом, екстер'єр – можливість насолодитися гарним видом за вікном або просто змінити звичну обстановку, розважальні заходи дозволять відпочити від буденних турбот, ціни в закладі – це ще один пункт, який досить сильно впливає на прихильність відвідувачів. Додаткові послуги також можуть додати гарного настрою і задовольнити свої потреби.

ВИСНОВКИ

Сучасний стан ресторанного господарства України функціонує в умовах напруження і кризи. Розповсюдження пандемії Covid-19 у 2020 році та воєнних дій у 2022 році стало однією із головних умов формування економічного розвитку та бізнес-середовища підприємств України. Дані процеси викликали досить високі потрясіння та виклики для бізнесу, колосальні високі фінансові втрати, сфера туризму та ,зокрема, ресторанне господарство не є виключенням.

Підприємство ресторанного господарства – це особлива галузь, що включає підприємства різної форми власності, які об’єднані за характером переробки сировини і продуктів, організацією виробництва і формами обслуговування населення, послугами, що надаються, крім того - це самостійні суб'єкти господарювання з правами юридичної особи, створені для реалізації, виробництва та надання послуг зі споживання продукції та організації дозвілля мешканців.

Карантинні обмеження в Україні та світі, воєнні дії, призвели до кризи розвитку туризму та банкрутства великої кількості суб'єктів господарювання. Водночас саме в кризових ситуаціях створені передумови для впровадження інноваційних технологій.

В сформованих умовах розвитку, кожне підприємство ресторанної галузі, щоб вижити і не закритись, має постійно підтримувати свою конкурентоспроможність у сфері готельно-ресторанного бізнесу. У ході проведеного нами дослідження, в розділі 1 ми визначили, що конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари і послуги, більш привабливі за ціновими і неціновими якостями, ніж аналогічні товари конкурентів.

Методи та показники оцінки конкурентоспроможності ресторанного господарства дозволяють успішно вирішувати багато нагальних проблем на підприємствах та ефективно здійснювати антикризове управління. До основних методів та показників відносимо структурний метод, експертний, метод

структуризації цілей, організаційного моделювання через системний підхід, який охоплюватиме всі сфери господарської діяльності ресторанної сфери.

У розділі 2 на прикладі дослідження ТОВ «Святошин двір» ми визначили, що в кризових умовах підприємствам функціонувати надзвичайно складно. В 2020 році, під час дії карантинних обмежень підприємство почало значно втрачати прибуток, однак, адаптувавшись до викликів економіки, почало змінювати стратегію існування. І, таким чином, вже в 2021 році частина прибутку зросла на 4,5% у порівнянні з 2020 роком. Наступним викликом стало повномасштабне вторгнення в Україну. Саме завдяки злагодженим діям керівництва і персоналу, вдалось вже з травня розпочати діяльність з обслуговування клієнтів. Було застосовано систему знижок, а саме безкоштовна доставка, з понеділка по п'ятницю з 12.00 до 15.00 діє знижка 20% на меню кухні та знижка на самовивіз -20%.

В тому числі, ТОВ Святошин двір активно займається волонтерською діяльністю та допомогою армії наборами харчування та медикаментами, що підсилює визнання суспільства.

Варто зазначити, що важливим чинником підтримання конкурентних позицій є географічне розташування, наявність власної відкритої території, кваліфікований персонал, який може працювати навіть в умовах жорстких карантинних обмежень, постійних обстрілів мирного населення та споживачі, які підтримують український бізнес в найскладніших умовах.

У розділі 3, дослідивши діяльність ресторану етносадиби «Святошин двір», шляхом опитування користувачів, для підвищення конкурентоспроможності закладу рекомендовано наступні заходи:

- запровадити систему преміальних винагород та знижок;

- забезпечити всіх водіїв доставки POS-терміналом;

- Встановити унікальну систему знижок для студентів.

- створити простір для дітей.

- підвищення якості кваліфікації співробітників через міжнародний досвід, тренінги та майстер-класи.

Отже, у результаті проведеного нам дослідження, при написанні кваліфікаційної роботи за аналізований період, можна сформувати висновок, що кожне українське підприємство, під час вдосконалення і підтримки своєї конкурентоспроможності має розуміти, що найбільший і найцінніший ресурс – це люди. Визначивши і задовольнивши максимально потреби споживачів можна досягти максимальної вигоди. Необхідно завжди слідкувати за зовнішнім середовищем, в тому числі враховувати стан політичного і економічного середовища, застосовувати системи лояльності, новітні технології та соціальні потреби, шляхом опитування, щоб не тільки підтримувати життєдіяльність підприємства, а й отримувати прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття "розвиток підприємства" [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf

2. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування /Р.О. Побережний // Вісник національного технічного університету "ХПІ". – Харків, 2012. – №13. – С. 90-100.

3. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії "розвиток підприємства" / В. Кифяк// Економічний аналіз. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 190-194.

4. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми йогоуправління // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: монографія / Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін. / за заг. ред.О.В. Мартякової. – Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. – 744 с. – С. 564-569.

5. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнєва. – Харків, 2016. – 496 с.

6. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю.А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2011. – № 36. – С. 193-196.

7. Основи ресторанної справи: навчальний посібник / укл. Г.Я. Круль. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. – 496 с.

8. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 344 с.

9. Ресторанне господарство. Терміни та визначення: ДСТУ 3862-99: Державний стандарт України: [затв. наказом Держстандарту України від 26.03.1999 р. № 163, наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29.10.2003 р. № 185]. - [Електронний

ресурс] - Режим доступу: http : //document.ua/restorannegospodarstvo. - termini-ta-viznachennj anor2733 .html

10. Міценко Н.Г. Ресторанне господарство як канал збуту продукції / Н.Г. Міценко // Бізнес Інформ. - 2019. - №4. - С. 208 - 212.

11. Актуальні питання діяльності суб'єктів господарювання в умовах пандемії COVID-19 : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26 лют. 2021 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків : ХНУВС, 2021. – 348 с.

12. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О.В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр.: у 2-х ч. / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі - Харків, 2019. - Вип. 1(15), ч. 2. - С. 331 - 338.

13. Бутенко О. П. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку / О. П. Бутенко, Д. О. Стрельченко // Вісник економіки транспорту і 149 промисловості. - 2019. - Вип. 56. - С. 18-24. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp 2016 56 4

14. Семенюк Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства: Дис. канд. екон. наук/ Львівський національний університет імені Івана Франка. - Л., 2019.- 275с.

15. Борисова О.В. Інноваційний потенціал підприємств ресторанного господарства та ефективність його використання // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг - м. Харків. 2019 р. - Ч.1. - С.237-238. - Режим доступу http://tourlib.net/statti_ukr/borysova.htm

16. Кравченко О.М. Система макроекономічних показників ефективності ресторанного господарства / О.М. Кравченко // Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова. - О.: ОНУ, 2015. - Т. 20. - Вип. 2/1. - С. 31 - 36.

17. Готельна справа: Навчальний посібник / І. В. Левицька, Н. В. Онищук – К.:Київ.нац.торг.-екон.ун-т,. Вінниця, ПП «ТД«Едельвейс і К» 2015. – 580 с.

18. Інна Милько І., Нагорнова О., Ожема С. Заходи підвищення ефективності управління розвитком готельно-ресторанного комплексу. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://lib.khmnu.edu.ua/pdf/mng/2021/mdes_2021_2_5.pdf

19. Обозна А. О. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2019/5.pdf

20. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 20. Частина 3. С. 174-177.

21. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2019. Випуск 10. С. 452-456.

22. Марценюк Л.М. Напрями зниження негативного впливу пандемії коронавірусу на туристичну сферу - [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2021/01/s3_ua/36.pdf

23. Черниш І.В., Маховка В.М., Бакало Н.В., Глєбова А.О. Розвиток готельного-ресторанного бізнесу в Україні на умовах франшизи та сучасних анімаційних програм. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/11317/1/%D0%95%D1%96%D0%A0%201_84_2022-41-49.pdf

24. Гапоненко Г.І. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18353/16694

25.Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhepitanie-na-azs

26. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

27.Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи [Електронне видання]: тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 18 березня 2021 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. у-т, 2021. – 538 с

28. Новий бізнес старих ресторанів. Чи вдалося рестораторам зробити доставку прибутковою під час карантину. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://biz.nv.ua/ukr/experts/restorani-perehodyat-na-dostavku-yak-novu-model-biznesu-chi-vdastsya-otrimati-pributok-novini-ukrajini-50088976.html

29. Основи ресторанної справи: навчальний посібник / укл. Г.Я. Круль. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. – 496 с.

30. Симоненко К.А. Аналіз ринку ресторанного господарства - [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://rau.ua/novyni/zakrilosja-7-000-restoraniv/

31. Офіційний сайт компанії Poster. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://joinposter.com/ua

32. Організація ресторанної справи : навч. посіб. / В. П. Самодай, А. І. Кравченко. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. – 424 с

33. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: Тези доповідей ІІ Міжнародної наук.-практ. конф., Київ 23 квітня 2015 р. – Т. 2. / М-во освіти і науки України; М-во культури України; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. – Київ : Видав. центр КНУКіМ, 2015. – 356 с.

34. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. [Електронний ресурс] / О.А.Ніколайчук, Н.С.Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук, О.А. Пусікова,Є.Г. Клєвцов; ред. О.А. Ніколайчук. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. – 250с. URL: ISBN978-966-385-379-6

35. Кривов’язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.

36. McDonalds та KFC допомагатимуть військовим і цивільним з продуктами та готовою їжею. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://forbes.ua/news/mcdonalds-ta-kfc-dopomagatimut-viyskovim-i-tsivilnim-z-produktami-ta-gotovoyu-izheyu-27022022-3978

37. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»: 23 – 24 березня 2023 року, м. Черкаси [Текст]: у 2-х томах / М-во освіти і науки Украни, Черкас. держ. технол. ун-т. –Т. 1.– Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2023. – 400 с.

38. Ресторан-етносадиба Святошин двір. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45027829/

39. Opendatabot. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://opendatabot.ua/c/45027829

40. Особистий аналіз автора на основі первинної звітності Ресторану-етносадиби Святошин двір

41. Могилов Ю.М. SWOT – аналіз вуглевидобувного підприємства . - [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/4276/st_28_21.pdf?s#:~:text=%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B8%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D1%96%20%D0%B9%D0%BE%D0%B3%D0%BE,%2C%20%D1%82%D0%BE%D0%B1%D1%82%D0%BE%20%D0%BD%D0%B5%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B8%20%D1%87%D0%B8%20%D0%B7%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B8).

42. Sarokin, D. (2019) What Are Some Ways in Which Global Forces Affect Business Today? URL: https://smallbusiness.chron.com/ways-global-forces-affect-business-today-67573.htm

ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристика етапів розвитку карантинних обмежень в Україні 2020–2021 року

Період	Характеристика
11 березня 2020 року	перше Кабінет міністрів України запровадив карантин
24 березня 2020 рок	У Львівській, Донецькій, Тернопільській і Черкаській областях введено режим надзвичайної ситуації
25 березня до 24 квітня 2020 року.	Запровадження режиму жорсткого локдауну. Заборона переміщення громадян у місті, між містами та між державами. Обов'язкове носіння масок у громадських місцях. Запровадження дистанційних технологій навчання та роботи. Закриття закладів громадського харчування та розміщення.
Продовження жорсткого локдауну до 11 травня	
З 12 травня послаблення локдауну	Відкриття більшості магазинів. Заклади розміщення закриті. Обмеження щодо роботи закладів харчування.
З 17 червня до 30 липня 2020 року, а потім його продовжено до 31 серпня 2020 року	Послаблення карантину та введення адаптованого карантину. Дозволено роботу спортивних та фітнес- залів, басейнів, відновлене міжобласне транспортне сполучення. Обов'язкове носіння маски у громадських місцях.
З 1 серпня 2020 року	Введено нові правила карантину. Всі регіони було поділено на зелену, жовту, помаранчеву і червону зони.
З 26 серпня 2020 року до 31 жовтня 2020 року, а потім продовжено до 9 грудня 2020 року	Посилення карантину, що передбачав заборону у «зеленій зоні» роботу розважальних закладів, заклади харчування працюють на виніс. Заборона концертів. Прийняття закону про штраф за не носіння маски у громадських місцях
9 грудня 2020 року	Введення нових карантинних заходів, а саме жорсткого карантину із 8 до 24 січня.
19 грудня 2020 року	Введення нових карантинних обмежень. Заборона на проведення бенкетів та публічних подій., роботи закладів харчування у нічний час. Відвідування культурно-мистецьких заходів (не більше 1 людини на 10 кв. метрів).
8 січня 2020 року	Введення жорсткого локдауну
З 18 лютого 2021 року	Повернення поділу країни на епідеміологічні зони: зелену, жовту, помаранчеву та червону. Розпочалася масова вакцинація. У більшості регіонів посилюються карантинні обмеження. Заклади харчування працюють тільки на виніс чи доставку

9 червня 2021 року	Територія України перейшла до «зеленої» зони карантину
16 червня 2021 року (з 16 до 31 червня 2021 року)	Уряд встановив нові карантинні обмеження. Масковий режим. Заклади харчування, розважальні заклади, кінотеатрів та інших сфер дозволяється за умов носіння масок та забезпечення засобами індивідуального захисту. У організаторів повинен бути негативний результат COVID-19 методом ПЛР (або результат експрес – тесту на визначення антигену коронавірусу) або документ, що підтверджує отримання повного курсу вакцинування. Новими правилами визначається можливість одночасного встановлення по всій території країни « зеленого» або «жовтого» рівня карантинних обмежень, «помаранчевий» та «червоний» буде визначатися у межах регіону.
11 серпня 2021 року	Кабінет Міністрів прийняв рішення про продовження адаптивного карантину.
23 вересня 2021 рок	Україна переходить у «жовту «зону» адаптивного карантину. Області в залежності від епідеміологічної ситуації.

Додаток Б

Опендатабот
відкриваємо Україну

ТОВ "СВЯТОШИН ДВІР"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців тагромадських формувань на 20.05.2023 12:30:02

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СВЯТОШИН ДВІР"Код: 45027829
Реєстраційний номер: 1000721020000048415
Дата реєстрації: 02.02.2023
Адреса: Україна, 03115, місто Київ, пр.Перемоги, будинок 114/2В Статус: зареєстровано

Керівник: Коваль Валентин Дмитрович
Відомості про органи управління: Загальні збори учасників; Директор

Засновник: Коваль Валентин Дмитрович
Адреса: Україна, 03164, місто Київ, вул.Соснова (Святошинський р-н), будинок 15
Статутний внесок: 6 753 184.79 (90%)

Засновник: Коваль Денис Валентинович
Адреса: Україна, 03164, місто Київ, вул.Соснова (Святошинський р-н), будинок 15
Статутний внесок: 750 353.87 (10%)

Кінцевий бенефіціарний власник: Коваль Денис Валентинович
Адреса: Україна, 03164, місто Київ, вул.Соснова (Святошинський р-н), будинок 15

Кінцевий бенефіціарний власник: Коваль Валентин Дмитрович
Адреса: Україна, 03164, місто Київ, вул.Соснова (Святошинський р-н), будинок 15

Статутний капітал: 7 503 538.66 грн

Види діяльності

Основний:

- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Додаткові:

- 41.10 Організація будівництва будівель
- 56.21 Постачання готових страв для подій
- 56.29 Постачання інших готових страв
- 56.30 Обслуговування напоями
- 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 81.10 Комплексне обслуговування об'єктів

Контактна інформація

Телефон: 380674660498

Дані про взяття на облік

Органи статистики:
Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИДата: 03.02.2023
Ідентифікаційний код: 37507880

Реєстр платників податків:
Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У СВЯТОШИНСЬКОМУ РАЙОНІ (СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА)
Дата: 02.02.2023
Ідентифікаційний код: 44116011

Реєстр платників єдиного внеску:
Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У СВЯТОШИНСЬКОМУ РАЙОНІ (СВЯТОШИНСЬКИЙРАЙОН М.КИЄВА)
Дата: 02.02.2023
Ідентифікаційний код: 44116011

Додаток В



СВЯТОШИН ДВІР
РЕСТОРАН - ЕТНОСАДИБА

МЕНЮ / БАНКЕТНЕ

ХОЛОДНІ ЗАКУСКИ

Асорті м'ясне по-домашньому (буженина, рулет м'ясний, домашня ковбаса, підчеревина)	100	110грн
М'ясна тарілка (бастурма, балик, ковбаса с/к,ощийок с/к)	150	180грн
Асорті рибне (сьомга с/с, масляна х/к, масло вершкове, лимон)	100/20/20	230грн
Сьомга с/с	100	190грн
Сирне плато (горіховий, брі, дорблю, пармезан, мед, горіхи, виноград)	100/50/20	195грн
Завиванці зі шпинатом, сьомгою та крем-сиром	200	170грн
Асорті овочеве (огірок, помідор, перець болг.)	100	45грн
Солені огірки	150	55грн
Соління	300	130грн
Оселедець з картоплею та цибулею	100/100/20	107грн
Язик телячий із соусом	80/20	110грн
Язик телячий заливний	200	180грн
Сало Генеральське з часником	100	120грн
Закуска з баклажанів	200	100грн
Маслини / оливки	100	85грн
Канапка з кав'яром червоної риби	7	60грн
Канапка з червоною рибою	20	55грн
Зелень (кріп, петрушка, базилік, зелена цибуля)	100	95гр
Лимон	50	35грн

ГАРЯЧІ ЗАКУСКИ

Млинці з куркою і грибами	200	100грн
Млинці зі свининою	200	100грн
Хачапурі по-мегрельські	500	185грн
Деруни з шкварками та сметаною	200/50/20	105грн
Деруни з грибами та сметаною	200/50/20	115грн
Деруни фаршировані м'ясом	250	130грн
Деруни фаршировані сьомгою	250	150грн
Деруни з телячою печінкою та часниковим соусом	250	125грн
Деруни з домашнім сиром та сметаною	250	120грн
Деруни з бринзою та шкварками	250	130грн
Деруни з баликом і сиром	250	130грн
Білі гриби смажені з цибулею в сметані	200	280грн
Соте із морепродуктів і манго	200	280грн
Язик телячий, запечений з білими грибами під сиром	100	120грн

ОСНОВНІ СТРАВИ

М'ясо по-святошинськи	150	100грн
Котлета по-святошинськи	200	140грн
Медальйони з телятини із журавлиним соусом	150/20	285грн
Телятина з овочами та перцем Чилі	100	100грн
Свинні ребра з соусом барбекю (за вагою)	100	98грн
Крученики з чорносливом	100	90грн
Рулька козацька	100	60грн
Голубці (2 шт)	200	90грн
Морський окунь з овочами	100	90грн

САЛАТИ

Овочевий мікс із сиром «Фета»	125	68грн
Салат із капусти з огірком	150/20	70грн
Салат із сьомгою	100	105грн
Цезар з куркою	110	80грн
Цезар з креветкою	100	130грн
Салат «Дамський каприз»	100	77грн
Теплий салат з телятини	125	115грн
Салат «Чоловіче блаженство»	100	70грн
Валентино	100	70грн

ФАРШИРОВКА

Риба фарширована	1000	1200грн
Шампіньйони фаршировані	100	70грн
Качка з яблуками і гречкою	1000	800грн

СТРАВИ НА МАНГАЛІ (за вагою)

Сьомга	100	195грн
Стейк із сазана/карпа	100	130грн
Окунь морський	100	99грн
Форель річкова	100	99грн
Стейк свинний	100	100грн
Курячі стегенця	100	77грн
Шашлик із свинної вирізки	100	104грн
Шашлик із свинного ошийка	100	101грн
Шашлик із свинного ребра	100	92грн
Люля кебаб (телятина)	100	88грн
Ковбаски свинні по-домашньому	100	88грн
Овочі на мангалі (кабачок, перець, цибуля, помідор, печериці)	100	60грн
Картопля з салом, запечена на мангалі	100	38грн
Лаваш, запечений з сиром і зеленню	200	93грн
Лаваш, запечений з сиром, зеленню та помідором	250	95грн

ПІЦА

Мисливська (ковбаски мисливські, салямі, перець болг., помідор, цибуля, сир)	600	240грн
Сімейна (кур. філе, ананас, кукуруд-за, помідор, маслини, сир)	600	230грн
Сирна (дорблю, сулугуні, пармезан, моцарела, груша, горіх)	550	240грн
М'ясна (ковбаски мисливські, кур. філе, салямі, печериці, помідор, сир)	700	290грн

ГАРНІРИ

Картопля по-селянськи з часником	100	42грн
Соте із смажених овочів	100	70грн
Картопля смажена з підчеревиною	100/25	45грн
Картопля смажена з грибами	100/25	47грн
Картопляне пюре	100	28грн
Картопля Фрі	100	50грн

ЕКЗОТИЧНІ СТРАВИ

Яйця бичачі з підчеревиною	150/50	150грн
Яйця бичачі на мангалі	200	160грн
Мізки телячі в сухарях	150	150грн
Мізки телячі з білими грибами	150	180грн

ДЕСЕРТИ

Млинці з сиром (ізюм або курага)	220	95грн
Штрудель з яблуками та курагою	150	100грн
Штрудель з вишнею	150	110грн
Морозиво	100	44грн
Морозиво з фруктами	200	90грн
Вафельний торт	1000	400грн
Наполеон	1000	600грн
Чізкейк	1500	900грн
Фруктова Ваза	1000	300грн

СОУСИ

Соус Тартар	50	30грн
Соус Шашличний	50	35грн
Соус Журавлиний	50	35грн
Соус Медово-гірчичний	50	30грн
Соус Барбекю	50	30грн
Хрін / гірчиця / Сметана	50	17грн
Кетчуп	50	20грн

ХЛІБ

Хлібний кошик	55грн
Вірменський лаваш (1шт)	35грн
Рулетики з бринзою та зеленню	80грн

Додаток Г



СВЯТОШИН ДВІР
РЕСТОРАН - ЕТНОСАДИБА

МЕНЮ / НАПОЇ

БЕЗАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ

Поляна квасова	0,5	75грн
Карпатська джерельна газ/негаз	0,5	30грн
Pepsi, Mirinda, 7Up	0,33/0,5	40грн
Сік в асортименті	0,3/1л	35/110грн

ФРЕШІ

Апельсиновий	0,2	100грн
Грейпфрутовий	0,2	100грн
Лимонний	0,2	130грн
Морквяний	0,2	80грн
Яблучний	0,2	80грн
Селеровий	0,2	90грн

ГАРЯЧІ НАПОЇ

Кава еспресо, американо	35грн
Капучіно	50грн
Латте	50грн
Глясе	50грн
Чай заварний в асортименті	55грн
Чай апельсиновий з м'ятою та лимоном	55грн
Чай з лаймом, м'ятою та імбирем	55грн
Чай грушевий з лаймом	55грн
Глінтвейн червоний б/а	80грн
Молоко до кави	8грн

ФІРМОВІ ЛИМОНАДИ

Лимонад домашній	0,4/1л	65/130грн
Морс журавлиний	0,3/1л	30/110грн
Узвар	0,3/1л	25/90грн

ПИВО

Пшеничне нефільтроване	0,33/0,5	55/65грн
Пиво світле	0,33/0,5	50/55грн
Leffe світле/темне	0,33	90грн
Пиво б/а	0,5	75грн
Bud (пляшка)	0,5	60грн

ЗАКУСКИ ДО ПИВА

Пивна тарілка	400	220грн
Сухарики з часником	100	46грн
Фісташки	100	110грн
Горіхи	100	85грн
Креветки відварні з лимоном	120	135грн
Креветки в базиліковому соусі	150	170грн
Ковбаски мисливські	100	80грн
Бастурма	50	75грн

ГАРЯЧІ АЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ

Глінтвейн червоний	150/50	95грн
Глінтвейн білий	150/50	95грн
Медовий грог	250	80грн
Молочний грог	250	80грн
Імбірний пунш	250	80грн

ГРУЗИНСЬКІ ВИНА

Алазанська долина (ч/напів)	50	30грн
Алазанська долина (б/напів)	50	30грн
Цинандалі (біле сухе)	50	30грн
Мукузані (червоне сухе)	50	35грн
Сапераві (червоне сухе)	50	30грн
Кіндзмараулі (ч/напів)	50	35грн

ВИНА ФРАНЦІЇ

B&G chardonnay	50	50грн
B&G cabernet sauvignon	50	50грн

ВИНА ІТАЛІЇ

Pinot Grigio	50	50грн

ВИНА АЗЕРБАЙДЖАНУ

Вино айвове Mugam	50	30грн
Вино гранатове Mugam	50	30грн
Вино безалкогольне Rubai Medrese	50	25грн

ШАМПАНСЬКЕ

Артемівське біле напівсолодке	350грн
Артемівське брют	350грн
Артемівське біле напівсухе	350грн
Maestro	300грн
Martini Asti	800грн
Prosecco	750грн

ЛІКЕРИ

Sambuca Molinary	50	90грн
Jagermeister	50	80грн
Becherovka	50	80грн
Malibu	50	60грн
Baileys	50	90грн
Kahlua	50	60грн
Passao	50	60грн
Bols в асортименті	50	60грн

ВЕРМУТ

Martini Bianco	50	50грн

КОНЬЯК / БРЕНДІ

Ужгородський 3*	50	50грн
Закарпатський	50	55грн
Ужгородський 5*	50	55грн
Gurji 3*	50	50грн
Gurji 7*	50	65грн
Hennesy VS	50	180грн
Agsu 3*	50	60грн

ГОРІЛКА

Nemiroff originals	50	35грн
Nemiroff медова з перцем	50	35грн
Nemiroff Premium	50	50грн
Хортиця	50	35грн
Finlandia журавлина	50	65грн
Finlandia біла	50	65грн
Absolute	50	75грн

ТЕКІЛА

Rooster Rojo reposado	50	90грн
Rooster Rojo blanco	50	90грн

РОМ

Captain Morgan Dark	50	90грн
Captain Morgan White	50	90грн

ДЖИН

Beefeater	50	90грн

ВІСКІ/БУРБОН

Jameson	50	110грн
Jack Daniels	50	110грн
Old Virginia	50	90грн
Glen Turner	50	120грн
Chivas Regal 12 years	50	180грн

АЛКОГОЛЬНІ КОКТЕЙЛІ

B-52 (Kahlua, Baileys, куантро)	120грн
Hiroshima (Sambuca Molinary, Baileys, абсент, гренадін)	120грн
Green Mexican (текіла, Pisang, лимон)	120грн
Cuba Libre (ром білий, Pepsi, лайм)	100грн
Tequila Sunrise (текіла, апел.сік, гренадін)	120грн
Blua Lagoon (горілка, блу кюрасао, сік лимона)	110грн
Jungle Juice (джин, сік ананас, Pisang)	130грн
Aperol Spritz (Prosecco, Aperol, содова)	130грн
Passoa Beer (Passao, Святошин світле, лайм)	110грн
Pink Dreams (Passao, горілка, апел.сік, содова)	110грн
Il Proseka (горілка, Passao, морс, грейпфрут фреш)	120грн
Mohito (ром білий, лайм, мята, содова)	110грн
Long Island (горілка, джин, текіла, ром білий, Pepsi, м'ятний лікер)	140грн

Додаток Д

Таблиця оцінювання закладів ресторанного господарства

№	Критерій	1 бал	2 бали	3 бали
1	Інтер'єр закладу	Немає тематичного дизайну закладу, декору, потрібного освітлення, дотримання гармонії у концепції закладу, від деталей до крупних речей.	Тематичний дизайн є але немає гармонії у концепції	Є тематичний дизайн закладу, декор, освітлення, дотримання гармонії у концепції закладу, від деталей до крупних речей.
2	Екстер'єр	На дверях немає вивіски та графіку роботи, додаткового виходу, тераси	Є вивіска але вона непримітна, є графік роботи на дверях але немає додаткового виходу, є тераса але невелика	Наявна помітна вивіска, додатковий вихід, тераси, графік роботи.
3	Географічне розташування	Транспортна недоступність, поганий стан доріг, немає можливості дібратись громадським транспортом, немає паркувальних місць.	Транспортна доступність, задовільний стан доріг навколо, є можливість дібратись громадським транспортом, немає паркувальних місць.	Транспортна доступність, гарний стан доріг навколо, є паркувальні місця, є можливість дібратись громадським транспортом.
4	Історикокультурні чи визначні пам'ятки природи поблизу закладу та місце паркування	Історикокультурних або природних пам'яток поблизу немає, немає місця для паркування машин	Наявність декількох історико-культурних або природних пам'яток. Місце для паркування є , але трішки далі від закладу зарчування.	Розташування в історичній частині міста, наявність історикокультурних пам'яток (музеї, центральні площі, театри, головна вулиця міста) або природних пам'яток (курортна місцевість, водоспади, гірські масиви, тощо). Є місце паркування біля закладу
	Задоволеність (клієнтів відгуки)	Негативні відгуки на сайті закладу та в системі google (більше 50%)	Рівні відгуки на сайті закладу та в системі google (50 на 50%)	Позитивні відгуки відвідувачів, які складають більше 60%

Продовження додатку Д

6	Якість обслуговування	Незнання меню працівниками закладу, неохайність, невміння спілкуватись, немає уніформи, іменного бейджа, незнання мов, меню тільки на 1- й мові	Знання меню персоналом, охайність, незнання мови, є меню на іноземній мові	Досконале знання меню працівниками ресторану, вміння спілкуватись, охайність, наявність уніформи, картки з іменем на уніформі, володіння іноземною мовою та меню на іноземній мові.
7	Кухня	Скромний асортимент меню немає карти напоїв, дитячого меню, унікальних страв від шефкухаря і страв відповідно до тематики закладу.	Середній асортимент меню, є дитяче меню, немає унікальних страв від шеф-кухаря.	Широкий асортимент меню та карти напоїв, дитячого меню, унікальних страв від шефкухаря і страв відповідно до тематики закладу.
8	Розважальні заходи в ресторані	Не проводяться	Проводяться рідко	Проводяться часто
9	Система просування ресторану	Немає сайту ресторану, немає просування закладу в соціальних мережах, знижок, бонусів, немає франшиз	Є сайт ресторану, рідко займається просуванням закладу в соціальних мережах, не часто знижки, бонуси	Є сайт ресторану, активне просування закладу в соціальних мережах, знижки, бонуси, створення франшиз, виведення закладу на міжнародний ринок
10	Ціни	Ціна-якість не співпадає, ціни вищі ніж у конкурентів, погана якість страв, немає багатьох позицій в меню	Ціна не завжди відповідає якості, ціни трішки вищі ніж у конкурентів.	Ціна = якості, лояльніші ціни ніж у конкурентів, наявні всі страви з меню
11	Надання додаткових послуг	Не надається послуга бронювання, Інтернет, розрахунок карткою, продаж власної продукції	Не надається можливість попереднього бронювання, надається Інтернет, доставка, розрахунок карткою	Надається можливість попереднього бронювання, Інтернет, доставка, розрахунок карткою, продаж продукції власного виробництва.