

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ОРГАНІЗАЦІЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студентки 5 курсу, 23 групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Кобзар
Оксани
Олегівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Кобзар О.О. **«Організація матеріально-технічного забезпечення суб'єкта ресторанного бізнесу»**

Дана кваліфікаційна робота присвячена дослідженню організації матеріально-технічного забезпечення в ресторану «Черемшина», м. Дрогобич, Львівська область. У роботі проаналізовано процеси організації матеріально-технічного забезпечення ресторану, проведено моніторинг факторів, що впливають на ці процеси, та сформовано програму удосконалення цих організаційних аспектів. Крім того, розраховано економічний ефект від впровадження нових підходів до матеріально-технічного забезпечення. Результати дослідження свідчать про важливість оптимізації матеріально-технічної бази для підвищення конкурентоспроможності ресторану в умовах сучасних економічних викликів.

Ключові слова: матеріально-технічне забезпечення, ресторанний бізнес, економічний ефект, оптимізація.

ABSTRACT

Kobzar O.O. **«Organization of material and technical support for a restaurant business entity»**

This qualification work is devoted to the study of the organization of logistics and technical support in TZOV "RESTAURANT CHEREMSHYNA", Drohobych, Lviv region. The work analyzes the processes of organizing the logistics and technical support of the restaurant, monitors the factors that affect these processes, and forms a program for improving these organizational aspects. In addition, the economic effect of implementing new approaches to logistics and technical support is calculated. The results of the study indicate the importance of optimizing the logistics and technical base to increase the competitiveness of the restaurant in the face of modern economic challenges.

Keywords: logistics, restaurant business, economic effect, optimization.

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет технологій та бізнесу
Кафедра менеджменту готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Спеціалізація «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ Маргарита БОЙКО
« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студентів

КОБЗАР ОКСАНІ ОЛЕГІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Організація матеріально-технічного забезпечення ресторану «Черемшина», м. Дрогобич, Львівська обл.»

Затверджена наказом ректора від «18» жовтня 2024 р. № 3506.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 31 січня 2025 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад організації матеріально-технічного забезпечення у підприємстві ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – процеси організації матеріально-технічного забезпечення підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення ресторану «Черемшина», м. Дрогобич, Львівська обл..

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У РЕСТОРАНУ «ЧЕРЕМШИНА», М. ДРОГОБИЧ, ЛЬВІВСЬКА ОБЛ.

- 1.1. Дослідження процесу організації матеріально-технічного забезпечення ресторану
- 1.2. Моніторинг факторів впливу на організацію матеріально-технічного забезпечення ресторану

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У РЕСТОРАНУ «ЧЕРЕМШИНА», М. ДРОГОБИЧ, ЛЬВІВСЬКА ОБЛ.

- 2.1. Програма удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення у ресторану
- 2.2. Розрахунок економічного ефекту від впровадження організації матеріально-технічного забезпечення ресторану

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	16.09.2024 р.- 20.10.2024 р.	16.09.2024 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випуск кваліфікаційну роботу	До 30.10.2024 р.	30.10.2024 р.
3	Написання 1 розділу кваліфікаційної роботи	01.11.2024 р.- 23.12.2024 р.	23.12.2024 р.
4	Попередній захист 1 розділу кваліфікаційної роботи	23.12.2024 р.- 24.12.2024 р.	24.12.2024 р.
5	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	06.01.2025 р. - 24.01.2025 р.	24.01.2025 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи у комісіях	27.01.2025	27.01.2025
9	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	31.01.2025	31.01.2025
10	Подання кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	05.02.2025	05.02.2025
11	Підготовка матеріалів кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	07.02.2025	07.02.2025
12	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «21» жовтня 2024 р.

7. Керівник кваліфікаційної

- роботи, к.е.н, доц.

(підпис)

Алла РАСУЛОВА

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми,

к.е.н, доц.

(підпис)

Алла РАСУЛОВА

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання

студент-дипломник

(підпис)

Оксана КОБЗАР

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника кваліфікаційної роботи

Студентка Кобзар О. виконала кваліфікаційну роботу на тему: «Організація матеріально-технічного забезпечення суб'єкта ресторанного бізнесу» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У кваліфікаційній роботі студентом опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи організації матеріально-технічного забезпечення суб'єкта ресторанного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад організації матеріально-технічного забезпечення суб'єкта ресторанного бізнесу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню організації матеріально-технічного забезпечення суб'єкта ресторанного бізнесу.

Кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник
кваліфікаційної роботи

Алла РАСУЛОВА

(підпис, дата)

11. Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота студента Кобзар О.О.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

Алла РАСУЛОВА

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

Маргарита БОЙКО

(ініціали, прізвище)

« ___ » _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСТОРАНУ «ЧЕРЕМШИНА», М. ДРОГОБИЧ, ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ	11
1.1. Дослідження процесу організації матеріально-технічного забезпечення ресторану	11
1.2. Моніторинг факторів впливу на організацію матеріально-технічного забезпечення ресторану	25
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСТОРАНУ «ЧЕРЕМШИНА», М. ДРОГОБИЧ, ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ	31
2.1 Програма удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення ресторану	31
2.2 Розрахунок економічного ефекту від впровадження організації матеріально-технічного забезпечення ресторану	39
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах війни ресторанний бізнес в Україні зазнав значних змін, які можна проаналізувати на основі статистичних даних та досліджень, що відображають ситуацію в галузі. Так у перші місяці повномасштабного вторгнення близько 35% закладів громадського харчування закрилися. Загалом, з початку війни закрилися приблизно 7,000 закладів, з яких понад 3,000 – це кафе і ресторани. Багато закладів адаптувалися до нових умов, перейшовши на благодійні програми або змінивши формат роботи. Наприклад, деякі ресторани почали безкоштовно годувати літніх людей та військових [1].

Під час війни спостерігається зростання популярності певних сегментів ресторанного бізнесу, таких як кав'ярні (зростання на 35%) і фастфуд (зростання на 15%). Натомість традиційні ресторани зазнали падіння – їх кількість зменшилася на 17% [3]. У 2023 році чистий дохід ресторанної індустрії склав 31,6 млрд. грн., що є приростом на 120% у порівнянні з попереднім роком [6]. Це свідчить про те, що попри виклики війни, галузь демонструє стійкість і здатність до відновлення.

Тобто, тема організації матеріально-технічного забезпечення в ресторанному бізнесі є надзвичайно актуальною в умовах сучасних економічних викликів і швидко змінюваного ринкового середовища.

Рівень дослідженості теми. В науковому світі питання матеріально-технічного забезпечення закладів харчування є популярним. Так в наукових працях вітчизняних та іноземних вчених, а саме: Кравцов С., Бовш Л., Бойко М.Г, Ведмідь Н.І., Ткачук Т., Зікій Н., Расулова А.М., Антонюк І.Ю., Медведева А.О., Компанець К.А., Нагірна О., Тарасовська Ю., Красномоєць В. А., Босецька Н. Г., Ганич Н.М., Гаталяк О.М., Данько Н.І., Чубаха А.О. та інші. Але незважаючи на таку велику кількість наукового дослідження все рівно залишаються не визначені питання застосування інноваційних підходів до удосконалення матеріально-технічної бази.

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад організації матеріально-технічного забезпечення у підприємстві ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети в випускній кваліфікаційній роботі визначено такі завдання:

- дослідити процес організації матеріально-технічного забезпечення ресторану;
- провести моніторинг факторів впливу на матеріально - технічного забезпечення ресторану;
- сформувати програму удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення ресторану;
- розрахувати економічний ефект від впровадження організації матеріально-технічного забезпечення ресторану

Об'єкт дослідження – процеси організації матеріально-технічного забезпечення підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення ресторану «Черемшина», м. Дрогобич, Львівська область

Методи дослідження. При дослідженні теми використовувались різноманітні методи дослідження, які дозволили отримати комплексну інформацію про стан і ефективність роботи закладу, а саме: статистичний аналіз – для використання статистичних даних для оцінки обсягів продажів, витрат на матеріали, а також для виявлення тенденцій у споживанні послуг ресторану; індексний метод - для оцінки змін у показниках діяльності ресторану, таких як зміну собівартості продуктів або зміни в обсягах продажів; опитування та анкети – для проведення опитувань серед клієнтів для збору інформації про їхні вподобання, задоволеність послугами та очікування; факторний аналіз – для визначення факторів, що впливають на ефективність матеріально-технічного забезпечення, таких як якість постачальників або логістичні витрати.

Інформаційна база. При дослідженні теми використовувались різноманітні джерела інформації, а саме: наукові статті та монографії; збірники нормативно-правових актів; офіційні звіти та статистика, що відображають стан ресторанного бізнесу під час війни, зокрема дані про закриття закладів, зміни в обсягах продажів і витрат на матеріали; аналітичні звіти, які містять інформацію про тенденції в ресторанному бізнесі, конкурентів, а також споживчі вподобання; внутрішня документація підприємств - звіти про фінансові результати, плани матеріально-технічного забезпечення та інші документи, що стосуються управління ресурсами.

Практичне значення. Рекомендації щодо впровадження нових технологій у процеси постачання і управління запасами можуть суттєво підвищити ефективність роботи закладів. Таким чином, дослідження організації матеріально-технічного забезпечення в ресторанному бізнесі має значний практичний потенціал для покращення ефективності діяльності підприємств у цій галузі.

Структура кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСТОРАНУ «ЧЕРЕМШИНА», М. ДРОГОБИЧ, ЛЬВІВСЬКА ОБЛ.

1.1. Дослідження процесу організації матеріально-технічного забезпечення ресторану

Процес організації матеріально-технічного забезпечення ресторану є ключовою складовою успішного функціонування закладу. Він включає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ресторану необхідними ресурсами для стабільної роботи та досягнення високої якості обслуговування. Основні складові дослідження матеріально-технічної бази представимо в таблицю 1.1

Таблиця 1.1

Складові дослідження матеріально - технічної бази ресторану

Складові дослідження	Характеристика операцій
Планування матеріально-технічного забезпечення	Визначення потреб: Аналіз меню, прогнозування обсягів продажів, визначення необхідних ресурсів (продукти харчування, посуд, меблі, обладнання тощо). Бюджетування: Розробка бюджету для закупівель з урахуванням сезонності, цін постачальників та можливостей ресторану. Складання графіків поставок: Планування термінів поставок для забезпечення безперебійної роботи ресторану.
Вибір постачальників	Аналіз ринку: Пошук постачальників, оцінка їх репутації, якості продукції, цінової політики та умов співпраці. Заклучення договорів: Формування умов співпраці, таких як терміни доставки, способи оплати, обсяги поставок та гарантії.
Закупівля ресурсів	Оформлення замовлень: Передача замовлень постачальникам відповідно до узгоджених графіків. Контроль якості: Перевірка відповідності замовлених товарів технічним умовам, специфікаціям та стандартам якості.
Складська логістика	Організація зберігання: Обладнання складів для забезпечення належних умов зберігання продукції (температурний режим, вологість, санітарні умови). Облік та інвентаризація: Ведення обліку наявних товарів, контроль за їх використанням та уникнення втрат.
Моніторинг і контроль	Оцінка ефективності постачальників: Постійний моніторинг дотримання строків поставок, якості продукції та умов співпраці. Аналіз витрат: Оцінка витрат на матеріально-технічне забезпечення з метою оптимізації процесу.

Продовження таблиці 1.1

Інновації та автоматизація	Використання програмного забезпечення: Автоматизація обліку, управління запасами, моніторингу поставок та звітності. Впровадження екологічних рішень: Перехід на екологічно чисті матеріали, оптимізація логістики для зменшення вуглецевого сліду.
Особливості організації матеріально-технічного забезпечення в ресторанному бізнесі:	Сезонність продуктів: Необхідність враховувати сезонність продуктів і своєчасно замінювати їх аналогами. Високі стандарти якості: Продукти повинні відповідати санітарним нормам, а обладнання – вимогам безпеки. Гнучкість процесів: Швидка адаптація до змін попиту та умов ринку.

Джерело: сформовано автором

Цей процес є фундаментом для забезпечення ефективної роботи ресторану, задоволення потреб клієнтів і підтримки конкурентоспроможності на ринку. За об'єкт дослідження було обрано ресторан «Черемшина». Це є закладом ресторанного господарства, що функціонує відповідно до чинного законодавства України. Заклад веде свою діяльність з 2004 року. Основними клієнтами ресторану є мешканці Дрогобича, Трускавця та прилеглих районів.

На ринку послуг для ресторану «Черемшина» існує сприятливий сегмент споживачів, серед яких переважають ті, хто залишився незадоволеним обслуговуванням у конкурентів. Відмінними рисами ресторану є унікальний інтер'єр, мальовниче розташування з красивою територією навколо, високий рівень професіоналізму та гостинності персоналу, широкий спектр послуг і креативний підхід до організації роботи.

Ресторан зареєстрований як юридична особа, має самостійний баланс, власні рахунки в банківських установах, кутовий штамп, бланки з реквізитами та круглу печатку із назвою закладу. Загально інформація про заклад наведемо в таблицю 1.2

Особливістю закладу є його розташування: поблизу немає житлових масивів чи приватних будинків, що створює спокійну атмосферу. Водночас зручна транспортна розв'язка забезпечує легкий доступ до ресторану навіть із сусідніх міст на автомобілі або маршрутних таксі за напрямками Дрогобич – Трускавець чи Дрогобич – Стебник.

Таблиця 1.2

Загальна характеристика закладу

Параметри	Характеристика
Повне найменування юридичної особи (станом на 23.01.2025)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ РЕСТОРАН ЧЕРЕМШИНА
Скорочена назва	РЕСТОРАН «ЧЕРЕМШИНА»
Код ЄДРПОУ	30084886
Дата реєстрації	25.02.1999
Уповноважені особи	Дорожовський Петро Андрійович
Розмір статутного капіталу	121250, 00 грн
Кількість місць в закладі	140 осіб
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Вид діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Контактна інформація	Україна, 82100, Львівська обл., місто Дрогобич, ВУЛ. ТРУСКАВЕЦЬКА

Джерело: сформовано автором [13]

Ресторан працює щодня з 10:00 до 23:00 або до «останнього клієнта». Після 23:00 замовлення на кухні не приймаються, але продовжує функціонувати бар. У закладі також доступна послуга доставки, час якої залежить від обсягу замовлення та місця розташування клієнта. Заклад користується популярністю серед мешканців міста. Проте, як і будь-яке інше підприємство громадського харчування, ресторан може зіштовхнутися зі скаргами гостей, непрофесіоналізмом персоналу, втратою клієнтів чи зниженням популярності. Завоювати високий статус серед аналогічних закладів у місті складно, але втратити його можна дуже швидко. Тому споживачам потрібно регулярно пропонувати нові рішення та ідеї.

Послуга харчування в ресторані передбачає приготування, реалізацію та організацію споживання різноманітного асортименту страв і виробів складного виготовлення з різних видів сировини, покупних товарів, а також винно-горілчаної продукції. Усі послуги надаються кваліфікованим персоналом у комфортних умовах із сучасним матеріально-технічним оснащенням, поєднаним з організацією дозвілля. Організаційна структура управління представлена на рис. 1.1



Рис. 1.1. Організаційна структура управління рестораном

Організаційна структура ресторану визначається чіткою лінією управління та розподілом обов'язків, що сприяє ефективному функціонуванню.

Згідно зі схемою, за матеріально-технічне забезпечення відповідає Адміністративно-господарський відділ.

Відповідальний менеджер з АГВ забезпечує матеріально-технічне постачання закладу, а також відповідає за утримання та обслуговування будівель та обладнання.

Його функціональних обов'язків:

1. Планування та організація матеріально-технічного забезпечення:
 - Визначає потреби закладу в матеріально-технічних ресурсах (МТР).
 - Розробляє плани закупівель МТР, враховуючи бюджет та потреби різних відділів.

- Шукає постачальників МТР, проводить переговори та укладає договори на вигідних умовах.
- Забезпечує своєчасну доставку та отримання МТР відповідно до потреб закладу.

2. Облік та зберігання МТР:

- Веде облік усіх МТР, що надходять та використовуються в закладі.
- Організовує зберігання МТР відповідно до вимог безпеки та зберігання.
- Контролює використання МТР та запобігає їх втратам або зловживанням.

3. Управління майном закладу:

- Відповідає за збереження та належне використання майна закладу (будівлі, обладнання, транспорт тощо).
- Організовує проведення ремонтів та технічного обслуговування майна.
- Контролює стан майна та забезпечує його своєчасне оновлення.

4. Управління персоналом:

- Керує роботою персоналу АГВ (кур'єр, технічний персонал).
- Розподіляє обов'язки між працівниками та контролює їх виконання.
- Забезпечує навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
- Виконання інших завдань:
- Виконує інші завдання, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням та управлінням майном закладу, за дорученням керівництва.

Рівень успішності підприємства тісно пов'язаний з його фінансовими показниками, такими як обсяг продажів, прибуток і рентабельність. Для оцінки фінансового стану ресторану "Черемшина" за період 2022-2024 років проведено аналіз даних звіту про фінансові результати. У ході дослідження ми зосередилися на динаміці ключових показників, таких як товарооборот, валовий дохід, валові витрати та чистий прибуток.

Аналізуючи фінансові результати ресторану «Черемшина» в 2022-2024 роках, можна зробити кілька висновків з урахуванням того, що в 2022 році почалась війна в Україні, що значно вплинуло на економічну ситуацію та діяльність підприємства. Зважаючи на реалії війни та кризові умови, в яких

працює ресторанний бізнес в Україні, зробимо висновки на основі останньої таблиці. Ці фактори – нестабільність економіки, зміна споживчих звичок, інфляція, а також зміни в організації бізнесу через зовнішню політичну та економічну ситуацію – мають важливе значення для аналізу фінансових показників ресторану «Черемшина».

Таблиця 1.2

**Аналіз фінансової діяльності ресторану "Черемшина" за період
2022 – 2024, тис.грн.**

Найменування показника	Сума, тис. грн.			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Виручка від продажу товарів	3781	27749	41733	+23968	+13984
Собівартість виконаних робіт	3669	23228	38058	+19559	+14830
Валовий прибуток	112	4521	3675	+4409	-846
Прибуток від продажів	112	4521	3675	+4409	-846
Інші видатки	86	1570	1596	+1484	+26
Прибуток до оподаткування	61	2951	2079	+2890	-872
Податок на прибуток	19	592	417	+573	-175
Чистий прибуток	42	2359	1662	+2317	-697

Джерело: сформовано автором

Зниження виручки в 2023 році на -23,968 тис. грн в порівнянні з 2022 роком. Це може бути наслідком падіння попиту через бойові дії, зменшення купівельної спроможності населення, введення обмежень на роботу закладів або страх перед відвідинами ресторану в умовах війни. Зростання виручки в 2024 році на +13,984 тис. грн після зниження в 2023 році свідчить про певне відновлення ринку. Можливо, ресторан зміг адаптувати свої стратегії до нових умов, збільшивши кількість відвідувачів завдяки змінам в асортименті, ціновій політиці або послугах (наприклад, доставка, нові формати обслуговування).

Зростання собівартості у 2023 році (+19,559 тис. грн) свідчить про вплив інфляції, зростання цін на продукти, логістику та енергоресурси. В умовах війни також може бути важким доступ до певних товарів, що призводить до підвищення витрат на їх закупівлю. Подальше зростання собівартості у 2024

році (+14,830 тис. грн) є відображенням постійної нестабільності цін на ринку, що зберігається через кризу, зростання тарифів на енергоресурси та транспортування, а також труднощі з постачанням продукції.

Зростання валового прибутку у 2023 році на +4,409 тис. грн, незважаючи на зниження виручки, може свідчити про те, що ресторан зміг оптимізувати витрати або підвищити ефективність використання ресурсів. Однак зниження валового прибутку у 2024 році на -846 тис. грн вказує на труднощі в підтримці маржі в умовах підвищення витрат і зменшення можливостей для збільшення доходів через економічну нестабільність.

2023 рік став періодом адаптації для ресторанного бізнесу, коли ресторан зміг зберегти або навіть покращити деякі фінансові показники, незважаючи на кризу. 2024 рік приніс зростання виручки, але це не компенсувало високі витрати, і бізнес не зміг підтримувати високий рівень прибутковості через інфляційні процеси та економічну нестабільність.

Ресторан стикнувся з високими витратами на постачання, енергоносії, безпеку та адаптацію до нових умов, що негативно вплинуло на фінансовий результат. Попри це, часткове відновлення виручки в 2024 році є позитивним сигналом, що дозволяє сподіватися на подальшу стабілізацію у разі продовження адаптаційних змін.

Для розрахунку коефіцієнтів ліквідності використаємо надані дані. Спочатку визначимо складові активів і пасивів підприємства. Сформуємо загальну таблицю 1.3.

Таблиця 1.3

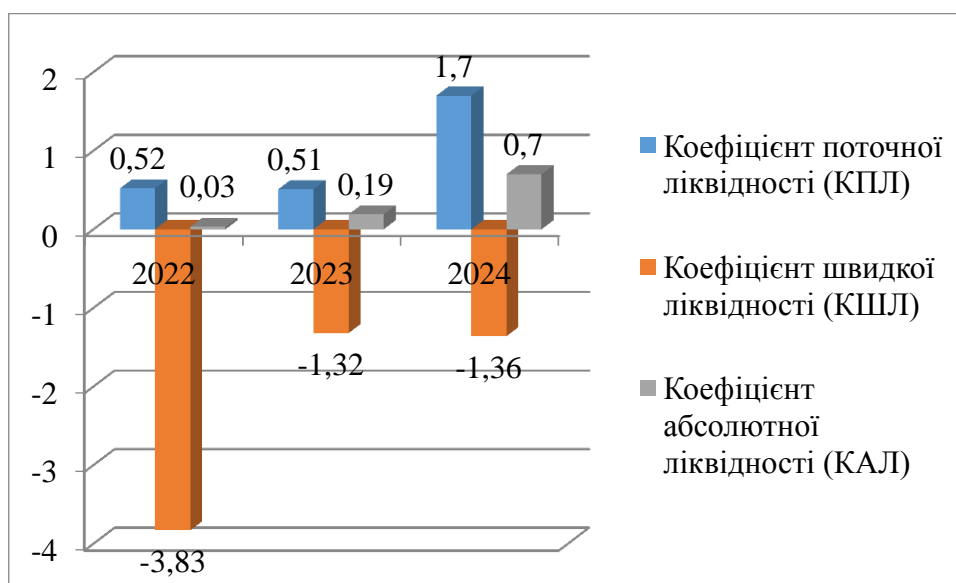
Складові активів і пасивів ресторану

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Оборотні активи (A1 + A2)	11,431	17,186	42,290
Поточні зобов'язання (П1)	21,996	33,761	24,841
Грошові кошти (A1)	735	6,490	17,309

Тепер розрахуємо коефіцієнти ліквідності, які занесемо в табл. 1.4, рис. 1.4.

**Коефіцієнти ліквідності діяльності ресторану "Черемшина" за
період 2022-2024 рр.**

Рік	Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ)	Коефіцієнт швидкої ліквідності (КШЛ)	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАЛ)
2022	0,52	-3,83	0,03
2023	0,51	-1,32	0,19
2024	1,70	-1,36	0,70



**Рис. 1.2. Аналіз коефіцієнтів ліквідності ресторану "Черемшина" за
період 2022-2024 рр.**

У 2022-2023 роках значення КПЛ є дуже низькими (0.52 і 0.51 відповідно), що свідчить про низьку здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання оборотними активами. У 2024 році показник значно зріс до 1.70, що свідчить про покращення фінансової ситуації – підприємство майже повністю забезпечене ліквідними активами для покриття поточних зобов'язань.

Негативні значення протягом усіх років пояснюються великим обсягом запасів (А3). Це говорить про те, що підприємство має труднощі з конвертацією активів у ліквідну форму для покриття зобов'язань.

У 2022 році показник 0.03 є критично низьким, що свідчить про практично відсутню здатність негайно погашати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів. У 2023 році він підвищився до 0.19, але все ще залишається недостатнім. У 2024 році значення 0.70 демонструє суттєве покращення, що свідчить про збільшення грошових резервів.

Проведемо аналіз рентабельності ресторану «Черемшина», дані занесемо в табл.1.5.

Таблиця 1..

Показники рентабельності ресторану "Черемшина" за період 2022-2024 рр.

Коефіцієнт	2022	2023	2024	Зміна (+,-)
Рентабельність основної діяльності	3,5	25,4	34,7	31,2
Рентабельність продажів	3,0	16,3	8,8	5,8
Загальна рентабельність	1,6	11,9	5,2	3,6
Рентабельність активів	1,4	25,1	22,6	21,2
Рентабельність власного капіталу	14,6	6,4	21,7	7,1

Джерело: сформовано автором

Значне зростання рентабельності основної діяльності з 3,5% у 2022 році до 34,7% у 2024 році свідчить про успішну адаптацію ресторанного бізнесу до умов війни. Це може бути зумовлено оптимізацією витрат і підвищенням цін на послуги.

Рентабельність продажів зросла з 3% у 2022 році до 8,8% у 2024 році, що вказує на поліпшення ефективності управління витратами на продажі. Однак варто зазначити падіння цього показника у 2023 році до 16,3%, що може бути наслідком економічної нестабільності та зниження попиту.

Загальна рентабельність зросла з 1,6% у 2022 році до 5,2% у 2024 році. Це позитивна тенденція свідчить про те, що ресторани змогли знайти способи підвищення ефективності своїх операцій.

Рентабельність активів збільшилася з 1,4% до 22,6%, що свідчить про ефективніше використання ресурсів підприємства в умовах війни. Це може бути результатом впровадження нових технологій та оптимізації процесів.

Рентабельність власного капіталу показала коливання від 14,6% у 2022 році до низького рівня в 6,4% у 2023 році, а потім знову зросла до 21,7% у 2024 році. Це вказує на нестабільність прибутковості для інвесторів в умовах війни.

Фінансові показники ресторанного бізнесу в Україні демонструють значні коливання в умовах війни. Незважаючи на труднощі та виклики, такі як економічна невизначеність і кадровий дефіцит, багато закладів змогли адаптуватися та покращити свої фінансові результати.

Проведемо аналіз матеріально-технічної бази ресторану. Відвідувачам пропонують меню в шкіряній палітурці, а також окремий преїскурант на алкогольні та тютюнові вироби. Асортимент страв охоплює національні страви, зокрема українську кухню. Ресторан пропонує широкий вибір холодних закусок і основних страв, однак кількість десертів та напоїв є обмеженою.

Асортимент продукції та послуг ресторану відповідає типу закладу та сучасним вимогам. Разом із тим, у підприємства є резерви для вдосконалення асортименту страв і розширення спектру послуг. Детальний перелік продукції ресторану «Черемшина» наведено у дод А.

У ресторані працюють три кухарі з 4-м розрядом. На робочих місцях виробничого персоналу розміщені технологічні картки, які містять рецептуру та коротку технологію приготування страв. Для всіх кулінарних виробів створено калькуляційні картки.

Приготування страв та кулінарних виробів здійснюється згідно з офіційними збірниками рецептур і технологічними картами, що включають перелік інгредієнтів, їх кількість, технологію приготування, оформлення та подачу страв.

Основу меню ресторану «Черемшина» складають страви української кухні, але також представлені класичні страви європейської та італійської кухонь.

Ресторан пропонує споживачам:

- комплексні обіди, які включають салат (закуску), першу гарячу страву, другу страву (основне блюдо з гарніром), хліб і напій на вибір (чай або компот); також можлива доставка обідів в офіс;
- організацію приватних заходів, корпоративів, весіль, днів народжень, ювілеїв та інших урочистостей;
- складання спеціального банкетного меню та оформлення залу для свят;
- обслуговування банкетів різних форматів, тематичних вечорів;
- замовлення їжі на винос, яка упаковується у спеціальні бокси; діє служба доставки;
- доставку піци, яка також доступна на самовивіз;
- виготовлення кондитерських виробів із персоналізованим оформленням і побажаннями клієнта.

Клієнти мають можливість забронювати столик та зробити попереднє замовлення, вказавши час прибуття. Послуга резервування столів є безкоштовною, що дозволяє заощадити час: при прибутті гостей страви вже готові та чекають на замовленому місці.

Ресторан часто проводить бенкети з різних нагод. Цілодобово грає фонова музика, а в залежності від сезону клієнтам пропонується жива музика у виконанні професійних музикантів та вокалістів. При вході до ресторану розміщений стенд з газетами та журналами, а на території діє зона Wi-Fi.

Кількість обслуговуючого персоналу та їхні обов'язки залежать від формату заходу. Наприклад, під час бенкету офіціанти можуть працювати як єдина команда або обслуговувати визначені сектори столів та групи гостей.

Сировину ресторан отримує від приватних постачальників, які закупають товари на сировинних базах, частину продуктів закупають самостійно. Зелень та овочі доставляються з сировинних баз за межами міста, що забезпечує їх свіжість незалежно від пори року. Електроенергія, вода та газ постачаються від міських джерел. Процес постачання ресторану «Черемшина», представимо в таблиці 1.6.

Процес постачання та реалізації продукції в Ресторану «Черемшина», що знаходиться в місті Дрогобич, Львівська область, має добре структуровану систему з чітким розподілом обов'язків і документальним супроводом на кожному етапі. Завдяки цьому забезпечується прозорість, контроль та узгодженість усіх операцій, починаючи від ініціації замовлення продуктів і завершуючи їх реалізацією споживачам. Відповідальність за виконання кожного етапу закріплена за конкретними працівниками: адміністрація формує замовлення та укладає договори, складський персонал відповідає за приймання та облік продукції, а бармени та офіціанти займаються її реалізацією.

Таблиця 1.6

Процес постачання ресторану «Черемшина»

Етап процесу	Дія	Відповідальний	Документальне оформлення
1	Ініціатива замовлення продуктів	Адміністрація кафе	-
2	Заклучення договору	Адміністрація кафе, постачальник	Договір поставки
3	Поставка продукції на склад	Постачальник	Товарно-транспортна накладна, рахунок
4	Приймання товару на склад	Складський працівник	Акта приймання-передачі, товарно-транспортна накладна
5	Облік товару на складі	Бухгалтер, складський працівник	Інвентаризаційні описи, карточки складського обліку
6	Формування заявки на продукти	Адміністрація кафе, бармени	Заявка на продукти
7	Постачання продукції в зал	Складський працівник	Внутрішній накладний документ
8	Реалізація продукції	Бармени, офіціанти	Касовий чек

Джерело: сформовано автором

Особливо позитивним моментом є те, що більшість етапів процесу документально оформлені. Це включає договори поставки, товарно-транспортні накладні, акти приймання-передачі, інвентаризаційні описи та касові чеки. Завдяки цьому створюється надійна система обліку, що дозволяє контролювати всі процеси. Послідовність виконання етапів забезпечує системність роботи

ресторану, а формування заявок на продукти дає змогу ефективно враховувати реальні потреби закладу.

Однак у процесі є і недоліки, які можуть впливати на його ефективність. Наприклад, на етапі ініціації замовлення продуктів відсутнє документальне підтвердження, що ускладнює подальший аналіз і контроль. Крім того, дублювання формування заявок адміністрацією та барменами може призвести до помилок у замовленнях. Недостатня деталізація передачі продукції в зал також може спричинити втрати або порушення обліку, оскільки на цьому етапі не визначено конкретної відповідальної особи. Водночас залежність від постачальників створює ризики, пов'язані із затримками в доставках, які можуть вплинути на роботу ресторану.

Для вдосконалення процесу варто впровадити документальне підтвердження ініціації замовлення у вигляді реєстру або затвердження керівником. Це спростить контроль за потребами ресторану та їх облік. Формування заявок варто оптимізувати, створивши єдину форму, яку використовуватимуть як адміністрація, так і бармени, що дозволить уникнути дублювань. Важливо також призначити відповідального за передачу продукції в зал та забезпечити оформлення цього етапу у внутрішніх документах. Для зменшення ризику перебоїв у поставках слід передбачити резервних постачальників. Крім того, автоматизація обліку продукції може значно спростити інвентаризацію, знизити кількість помилок і покращити контроль.

У цілому, процес у Ресторану «Черемшина» побудований ефективно, проте впровадження зазначених вдосконалень сприятиме зниженню ризиків і підвищенню оперативності роботи закладу.

Завдяки своєму унікальному розташуванню, ресторан "Черемшина" приваблює різноманітну аудиторію. Серед відвідувачів переважають мешканці міст Дрогобич і Трускавець, туристи, а також молодь. Близько 30–40% складають постійні клієнти, що свідчить про високу лояльність до закладу.

Приміщення ресторану розподілено на кілька функціональних зон: зали для відвідувачів, виробничі приміщення, склади для зберігання продуктів, а також технічні приміщення.

У ресторані діють кілька цехів: гарячий, холодний, кондитерський та м'ясо-рибний. У гарячому цеху готуються супи, соуси та гарячі страви. Попередні заготовки, такі як очищена картопля, цибуля чи морква, також виконуються тут. Кондитерський цех займається виробництвом тортів, тістечок, домашнього печива та морозива. У холодному цеху готують салати, закуски, холодні супи, соуси, а також виконують заготовки для інших страв. Усі цехи та мийна мають зручний взаємозв'язок, оскільки розташовані на першому поверсі.

Заклад оснащений сучасним обладнанням, яке включає:

- Теплове обладнання: плити, поверхні для смаження, пароконвектомат, фритюрниці, мікрохвильові печі, гриль, кип'ятильники, водонагрівачі та шафи для запікання.
- Електромеханічне обладнання: м'ясорубка, міксери.
- Барне обладнання: соковижималки, блендери, кавоварки, кавомолки, льодогенератори.
- Холодильне обладнання: холодильні шафи, камери, винна шафа.
- Посудомийне обладнання.

Всі устаткування і обладнання представлено в Додатку А

Ресторан "Черемшина" працює на засадах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування. Заклад самостійно визначає стратегію розвитку, пріоритетні напрями діяльності та перспективи подальшого зростання.

Ресторан пропонує обмежений набір додаткових послуг, таких як упаковка страв і виробів, що були придбані в кафе; організація музичного супроводу; бронювання місць у залі та інші. Було б корисно провести анкетування серед клієнтів, щоб на основі отриманих результатів визначити, які додаткові послуги можуть бути затребувані. Це можуть бути: упаковка

залишених страв та виробів; надання телефонного зв'язку; організація концертів, вар'єте, відео програм; обслуговування вдома або в офісі офіціантом і барменом; доставка кулінарної та кондитерської продукції на банкет або додому; фото- та відео послуги; надання газет, журналів, ігрових автоматів, настільних ігор, більярду. Враховуючи відгуки споживачів, можна розглянути можливість впровадження цих і інших послуг. Але ресторан не має сайту і не позі ціанує себе в соц.. мережах. Тому проведення такого дослідження має складність.

Після аналізу асортименту страв було виявлено, що меню ресторану містить обмежену кількість десертів і напоїв, що негативно позначається на попиті. Проблему з напоями можна частково вирішити через відкриття бару, але також слід розширити асортимент гарячих напоїв у меню. Крім того, необхідно додати більше десертів, використовуючи сезонні фрукти, що дозволить знизити їх собівартість. Впровадження цих змін допоможе збільшити кількість відвідувачів закладу.

1.2. Моніторинг факторів впливу на організацію матеріально-технічного забезпечення ресторану

Проведемо аналіз зовнішнього а внутрішнього середовища діяльності підприємства. Swot-Аналіз ресторану представимо в таблиці 1.7.

SWOT-аналіз ресторану «Черемшина» в умовах війни показує наступне. Сильні сторони ресторану включають вигідне розташування в історичному місті Дрогобич, висококваліфікований персонал та наявність додаткових послуг, таких як музичне оформлення та упаковка страв. Це дозволяє залучати різні категорії клієнтів. Однак ресторан має обмежений асортимент страв, що негативно впливає на попит, а також стикається з проблемами через війну, такими як нестабільність і ризик перебоїв у роботі.

Серед слабких сторін варто виділити обмежений вибір напоїв і десертів, що знижує привабливість меню. Війна також створює ризики для бізнесу через можливі проблеми з постачанням, зростання витрат і обмеження в безпеці.

Таблиця 1.7

SWOT-Аналіз ресторану «Черемшина»

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<p>- Локалізація: Ресторан розташований у місті Дрогобич, що може приваблювати місцевих жителів та туристів. Близькість до історичних пам'яток та природних ресурсів підвищує популярність.</p> <p>- Кваліфікований персонал: Наявність досвідченого персоналу, який здатний швидко адаптуватися до нових умов та підтримувати високий рівень обслуговування.</p> <p>- Вибір послуг: Наявність додаткових послуг, таких як музичне оформлення, бронювання місць, може приваблювати клієнтів, які шукають більше, ніж просто їжу.</p> <p>- Інвестиції в матеріально-технічну базу: Попри складні умови війни, ресторан активно інвестує у свою інфраструктуру, що дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування.</p>	<p>- Невеликий асортимент: Обмежений вибір десертів та напоїв у меню може знижувати попит, особливо у періоди зменшення кількості відвідувачів.</p> <p>- Залежність від безпеки: Війна може негативно впливати на безпеку в регіоні, що може зменшити потік клієнтів та обмежити роботу ресторану.</p> <p>- Витрати на оновлення матеріально-технічної бази: Збільшення витрат на обладнання, заміну пошкоджених або застарілих технологій може призвести до додаткового фінансового навантаження.</p> <p>- Обмежена кількість додаткових послуг: Ресторан надає лише обмежений перелік додаткових послуг, що може бути недостатньо для залучення нових клієнтів.</p>
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<p>- Адаптація до нових умов: Можливість адаптувати меню та послуги відповідно до змін в умовах війни, наприклад, через збільшення доставки страв додому або в офіс.</p> <p>- Розширення асортименту: Впровадження нових десертів та напоїв у меню може привернути більшу кількість клієнтів, особливо тих, хто шукає різноманіття.</p> <p>- Використання сезонних продуктів: Виготовлення десертів з сезонних фруктів дозволяє зменшити собівартість і підтримувати асортимент на високому рівні.</p> <p>- Онлайн-замовлення та доставка: Зростання попиту на послугу доставки у зв'язку з поточними умовами може стати вигідною можливістю для розвитку бізнесу.</p>	<p>- Військові дії та нестабільність</p> <p>- Конкуренція з іншими закладами: Зростання конкуренції в умовах економічної нестабільності та обмеженого споживчого попиту може негативно вплинути на позиції ресторану.</p> <p>- Проблеми з постачаннями: Блокування поставок або порушення логістичних ланцюгів можуть створити труднощі для ресторану в отриманні необхідних інгредієнтів та товарів для обслуговування клієнтів.</p> <p>- Підвищення витрат на матеріально-технічну базу: Пошкодження обладнання, необхідність придбання нової техніки, витрати на ремонт та оновлення можуть негативно позначитись на фінансовому становищі.</p>

Можливості включають розширення асортименту через використання сезонних продуктів, розвиток доставки страв додому або в офіс, а також онлайн-бронювання. Це дозволяє адаптуватися до змін у поведінці споживачів, особливо в умовах війни, коли люди більше орієнтовані на безпечні й зручні варіанти.

Основні загрози для ресторану – це економічна нестабільність, зменшення клієнтської спроможності, конкуренція з іншими закладами та зростання витрат на матеріально-технічну базу. Всі ці фактори можуть ускладнити роботу ресторану, особливо в умовах війни.

Для розвитку бізнесу ресторану необхідно зосередитися на розширенні асортименту, вдосконаленні послуг і збільшенні безпеки, що допоможе залучити більше клієнтів і зменшити ризики, пов'язані з війною та економічною нестабільністю.

SWOT-аналіз показує, що ресторан «Черемшина» має потенціал для розвитку навіть в умовах війни, але потребує уваги до адаптації своїх послуг і розширення асортименту. Зосередження на безпеці, якості обслуговування та модернізації матеріально-технічної бази допоможе зберегти конкурентоспроможність і залучити нових клієнтів.

Фактори зовнішнього макросередовища впливають на діяльність ресторану «Черемшина» у місті Дрогобич. Для виявлення найбільш значущих з них буде проведено експертну оцінку, у рамках якої кожному фактору буде присвоєно ваговий коефіцієнт, що відображає ступінь впливу на діяльність закладів громадського харчування. Виділивши фактори, які оцінено як найбільші загрози та можливості для діяльності ресторану "Черемшина", ми відобразимо остаточні результати STEP-аналізу в таблиці 1.8.

За результатами оцінки матриці профілю середовища ресторану "Черемшина" можна зробити висновок, що лише 8 факторів макросередовища мають відносно важливе значення для функціонування ресторану.

Згідно з проведеним аналізом зовнішніх стратегічних факторів для ресторану «Черемшина», можна зробити висновок, що основними

можливостями для розвитку ресторану є підтримка малого бізнесу, платоспроможний попит на продукцію та потенціал для розвитку мережі. Проте ці фактори мають відносно низьку вагу і потребують активних зусиль для реалізації.

Таблиця 1.8

STEP-аналіз ресторану «Черемшина»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Підтримка малого бізнесу	0,05	4	0,2
Платоспроможний попит головних споживачів продукту (з урахуванням останніх тенденцій)	0,2	5	1,0
Розвиток мережі	0,05	4	0,2
Сумарні можливості	0,3		1,4
Загрози			
Зміна законодавства в області регулювання діяльності організацій громадського харчування	0,05	4	0,2
Жорсткість державного регулювання діяльності організацій громадського харчування	0,2	5	1,0
Рівень інфляції в країні	0,2	5	1,0
Поява нових конкурентів	0,2	5	1,0
Зміна структури доходів і витрат населення	0,05	4	0,2
Сумарні загрози	0,7		3,4
Сумарна оцінка	1,0		4,8

Джерело: сформовано автором

З іншого боку, ресторан стикається з серйозними загрозами, серед яких посилене регулювання діяльності, високий рівень інфляції, поява нових конкурентів і зміни у структурі доходів населення. Ці загрози мають значно більший вплив на діяльність ресторану, що створює високий рівень ризиків для його стабільності та розвитку.

Таким чином, ресторану необхідно зосередити увагу на ефективному управлінні витратами, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та пошуку нових можливостей для залучення клієнтів, щоб знизити вплив загроз і максимально використати наявні можливості.

Проведемо аналіз конкурентного середовища за методом порівняльного аналізу для ресторану «Черемшина» (табл. 1.9). для формування таблиці ми дослідили потенційних конкурентів ресторану. Ресторан «Черемшина» має

високий рейтинг за якістю виконання блюд і фінансовими ресурсами, що свідчить про стабільність та наявність потужностей для обслуговування клієнтів. Корчма на Заліссі має конкурентні переваги у виробничих потужностях та маркетингу, але поступається за обслуговуванням і фінансами.

Таблиця 1.9

Порівняльний аналіз конкурентів ресторану «Черемшина»

Вага	КФУ	ресторан «Черемшина»	Корчма на Заліссі	Рандеву	ЗЕФІР	Emmental	BBQ Na Stini	Піканто Дрогобич
0,1	Якість страв	9	8	9	7	8	7	6
0,05	Виробничі потужності	8	7	9	8	8	9	6
0,05	Маркетинг	7	6	8	7	7	7	6
0,1	Фінансові ресурси	9	8	9	8	9	7	8
0,05	Обслуговування	8	7	9	8	8	6	7
0,05	Рівень цін	7	8	6	7	8	7	6
	Зважений рейтинг	3,65	3,54	3,64	3,47	3,42	3,34	3,31

Згідно з аналізом, ресторану «Черемшина» демонструє сильні позиції за кількома критеріями, зокрема за якістю виконання страв та фінансовими ресурсами. Висока оцінка за якість блюд вказує на здатність ресторану забезпечувати високу кухню, що може бути важливим фактором для залучення постійних клієнтів. Також фінансові ресурси, які отримали високу оцінку, дозволяють ресторану підтримувати стабільну діяльність та здійснювати інвестиції в розвиток.

Що стосується конкурентів, ресторан «Корчма на Заліссі» має певні переваги в області виробничих потужностей і маркетингу, що дозволяє йому бути конкурентоспроможним, хоча за іншими критеріями, як-от обслуговування та ціни, він поступається ресторану «Черемшина». Рандеву також має конкурентні переваги в маркетингу та якості страв, але його фінансові ресурси та обслуговування мають середні показники.

Рандеву також демонструє сильні позиції в маркетингу та якості, проте має більш середній рівень за фінансовими ресурсами. ЗЕФІР володіє високими

показниками у всіх категоріях, але за якістю виконання страв трохи відстає. ВВQ Na Stini та «Піканто Дрогобич» мають помітно нижчі показники за деякими критеріями, зокрема за обслуговуванням та якістю.

ЗЕФІР займає сильні позиції по всіх показниках, хоча має незначні відмінності в якості виконання страв. Для ВВQ Na Stini і Піканто Дрогобич важливими аспектами є середній рівень по якості страв та обслуговуванню, що робить їх конкурентами, однак вони не мають таких сильних позицій у фінансах чи маркетингу, як ресторану «Черемшина».

Отже, для ресторану «Черемшина» важливо зберігати високий рівень якості страв та фінансів, водночас посилюючи маркетинг та обслуговування, щоб зміцнити свою позицію серед конкурентів у Дрогобичі.

Ресторан «Черемшина» має конкурентні переваги, особливо у сфері якості виконання страв та фінансових ресурсів. Проте для покращення позицій необхідно звернути увагу на посилення маркетингу та підвищення обслуговування.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У РЕСТОРАНУ «ЧЕРЕМШИНА», М. ДРОГОБИЧ, ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ

2.1 Програма удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення ресторану

У сучасних умовах, особливо в контексті економічних викликів, які постали перед ресторанним бізнесом в Україні через війну, питання організації матеріально-технічного забезпечення стає надзвичайно актуальним. Для ресторану «Черемшина» в місті Дрогобич необхідно розробити та впровадити програму удосконалення цієї організації для підвищення ефективності своєї діяльності. На основі вашого дослідження сформуємо програму удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення для ресторану «Черемшина» у місті Дрогобич (таблиця 2.1.)

Перший етап програми, а саме проведення аналізу існуючих процесів матеріально-технічного забезпечення ми провели в Розділі 1. На підставі отриманих досліджень ми розробка детального плану впровадження змін, виклали в програмі (табл. 2.1).

Перейдемо до реалізації 2 етапу програми, а саме впровадження та реалізації заходів. Так, для вдосконалення процесів матеріально-технічного забезпечення рекомендується вибрати спеціалізоване програмне забезпечення, наприклад, **Poster**. Вона дозволяють автоматизувати замовлення, управління складом та аналітику. На початку слід організувати тендер або консультацію з ІТ-компаніями, щоб вибрати систему, яка відповідатиме потребам ресторану.

Poster – це українська хмарна POS-система для автоматизації ресторанів, кафе та закладів громадського харчування. Вона дозволяє вести облік продажів, складських запасів, фінансів і персоналу через планшет або комп'ютер

Таблиця 2.1

Програма удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення ресторану «Черемшина»

Мета програми	Оптимізувати процеси матеріально-технічного забезпечення для підвищення ефективності діяльності ресторану, зниження витрат та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.	
Основні напрями програми		
1. Впровадження сучасних технологій управління матеріально-технічним забезпеченням	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизація обліку та моніторингу запасів: впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для управління запасами, контролю замовлень і поставок. - Цифровізація процесів закупівлі: використання онлайн-платформ для пошуку постачальників і укладання договорів. 	
2. Розширення кола постачальників	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення тендерів для вибору надійних постачальників. - Створення резервного списку постачальників для забезпечення безперебійності поставок. 	
3. Оптимізація процесів логістик	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка графіка поставок із врахуванням сезонності та потреб ресторану. - Впровадження системи контролю якості під час приймання продукції. 	
4. Розширення асортименту та впровадження інновацій	<ul style="list-style-type: none"> - Включення у меню нових десертів та напоїв, зокрема сезонних продуктів. - Організація міні-бару для розширення спектру послуг. 	
5. Зниження витрат та підвищення екологічності	<ul style="list-style-type: none"> - Використання енергоефективного обладнання. - Перехід на екологічно чисті матеріали та пакування. 	
6. Підвищення кваліфікації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення навчань для працівників щодо ефективного управління запасами та роботи з новими технологіями. - Створення стимулів для підвищення професійного рівня співробітників. 	
7. Зміцнення маркетингової стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка програми лояльності для постійних клієнтів. - Розвиток онлайн-просування ресторану через створення сайту та активність у соціальних мережах. 	
Етапи реалізації програми		
1. Підготовчий етап: <ul style="list-style-type: none"> - Проведення аналізу існуючих процесів матеріально-технічного забезпечення. - Розробка детального плану впровадження змін. 	2. Етап впровадження: <ul style="list-style-type: none"> - Закупівля та встановлення автоматизованого програмного забезпечення. - Організація тренінгів для персоналу. - Розширення співпраці з постачальниками. 	3. Контроль та оцінка результатів: <ul style="list-style-type: none"> - Вимірювання економічного ефекту від впроваджених заходів. - Коригування програми відповідно до отриманих результатів.
Очікувані результати: - Підвищення ефективності роботи ресторану; Зниження витрат на закупівлю та логістику; Покращення рівня обслуговування клієнтів; Зміцнення конкурентних позицій ресторану на ринку.		

Джерело: сформовано автором

Для успішного впровадження програмного забезпечення потрібно навчити працівників працювати з новою системою. Для цього рекомендується запросити представників постачальника програми, щоб вони провели майстер-класи для персоналу. Крім того, можна організувати симуляційні сесії, де працівники відпрацюють основні операції, такі як створення замовлень чи управління запасами. Для мотивації співробітників можна запровадити систему стимулів, наприклад, премії чи сертифікати за успішне навчання. Також варто створити план безперервного навчання, який включатиме регулярні тренінги для нових працівників.

Конкретні пропозиції тренінгів для персоналу Ресторану «Черемшина», м. Дрогобич, з урахуванням аналізу та необхідності покращення матеріально-технічної бази представимо в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Тренінги для персоналу ресторану «Черемшина», з урахуванням аналізу та необхідності покращення матеріально-технічної бази

Тренінг	Напрявлення	Компанія, що проводить	Вартість, грн
1. Для персоналу, що працює з матеріально-технічним забезпеченням	Ефективне управління складськими запасами: Основи складування та зберігання продуктів (температурні режими, порядок зберігання різних категорій товарів). Використання систем автоматизації для контролю залишків (навчання роботі з програмами, наприклад, Poster або R-Keeper). Моніторинг термінів придатності продуктів і уникнення списань.	Логістика-Ресурс, Клевер Рітейл	2500
	Оптимізація логістичних процесів: Як аналізувати ефективність поставок і вибирати надійних постачальників. Впровадження планування поставок із врахуванням сезонності та попиту. Контроль якості продукції на етапі приймання.	СуперЛогістик а, ЕкспертЛог	3000
2. Для адміністративного персоналу	Управління матеріально-технічною базою: Аналіз витрат на матеріально-технічне забезпечення та методи їх оптимізації. Розробка і контроль графіків закупівель. Побудова відносин із постачальниками:	РесурсТренінг, БізнесІнсайт	3500

Джерело: сформовано автором

Продовження таблиці 2.2

	Робота з автоматизованими системами: Використання функцій систем, таких як ііко або Poster, для обліку запасів, формування звітів і аналізу продажів. Налаштування автоматичного списання інгредієнтів відповідно до меню.	ТехноСистема, ПроГрін	2800
3. Для кухарів	Ефективне використання ресурсів: Оптимізація витрат на інгредієнти: планування порцій, використання залишків для створення додаткових страв. Робота з сезонними продуктами для зниження собівартості страв. Впровадження стандартів зменшення харчових відходів.	Кулінарний Центр, Старт- Шеф	2800
	Робота з сучасним обладнанням: Навчання роботі з пароконвектоматами, вакууматорами, фритюрницями тощо. Підвищення ефективності використання техніки (наприклад, економія енергоресурсів через правильну експлуатацію).	ТехноКухня, ПромІнструмен т	3200
4. Для офіціантів і барменів	Раціональне використання матеріально-технічної бази: Як правильно організувати використання посуду, інвентарю та техніки, щоб мінімізувати втрати. Основи догляду за інвентарем і обладнанням (наприклад, кавоварки, блендери, соковижималки).	Офіціант- Тренінг, БарменПротек	2200
	Підвищення якості обслуговування: Презентація страв із використанням ключових інгредієнтів (розповідь про свіжість продуктів, місцеве походження тощо). Навички роботи з касовими системами для швидкої обробки замовлень і контролю залишків.	ГастрономТрен інг, СервісПро	2500

Джерело: сформовано автором

Ці тренінги спрямовані на оптимізацію ресурсів, зменшення втрат, підвищення ефективності роботи та загальну модернізацію матеріально-технічної бази ресторану. З досліджуваних тренінгів в м. Дрогобич для персоналу ресторану пропаную скористатись тренінгом від компанії «Логістика-Ресурс, Клевер Рітейл» і пройти навчання за програмою .

Використання систем автоматизації для контролю залишків (навчання роботі з програмами, наприклад, Poster. Для адміністраторів обов'язково

пройти тренінг «Аналіз витрат на матеріально-технічне забезпечення та методи їх оптимізації», що пропанує компанія Ресурс Тренінг, БізнесІнсайт. Для кухарів ресторану необхідно пройти навчання за програмою «Оптимізація витрат на інгредієнти: планування порцій, використання залишків для створення додаткових страв» від компанії Кулінарний Центр, Старт-Шеф. Офіціанти ресторану пройдуть тренінг Як правильно організувати використання посуду, інвентарю та техніки, щоб мінімізувати втрати від Офіціант-Тренінг, БарменПротек. Всі ці навчання допоможуть знизити витрати на матеріально-технічне забезпечення в подальшому, так як передбачають суттєву економію в ресурсах ресторану.

Для покращення матеріально-технічного забезпечення необхідно розширити співпрацю з постачальниками. По-перше, рекомендується дослідити ринок, щоб знайти альтернативних постачальників, які пропонують кращі умови та ціни. Зокрема, можна налагодити зв'язки з фермерськими господарствами для сезонних поставок свіжих продуктів. По-друге, потрібно оптимізувати співпрацю з наявними постачальниками. Це можна зробити через проведення переговорів щодо покращення умов поставок, таких як графіки, обсяги чи умови оплати. Також варто впровадити систему оцінки постачальників за ключовими критеріями, такими як якість продукції, своєчасність поставок та цінова політика. Ми провели додаткові дослідження, щодо можливих постачальників ресторану «Черемшина», щоб забезпечити високу якість продуктів за конкурентними цінами, рекомендується співпрацювати з наступними постачальниками. (табл. 2.3).

Зміна постачальника продуктів ресторану «Черемшина» може суттєво вплинути на діяльність ресторану. Зниження цін на продукцію або вигідніші умови співпраці можуть зменшити собівартість страв і підвищити прибутковість. Надійний постачальник забезпечить стабільність у постачанні продуктів, що дозволить уникнути перебоїв у роботі ресторану. Налагодження нових партнерських відносин може привести до кращого сервісу та підтримки з боку постачальника.

Таблиця 2.3

Можливі постачальники продуктів до ресторану

Види продуктів	Компанії, фермери, постачальники
Фермерські господарства	- Фермерське господарство "Зелений Двір": Спеціалізується на вирощуванні овочів і фруктів. - ФГ "Свіжі Продукти": Пропонує широкий асортимент свіжих овочів та зелені.
Оптові постачальники	- Компанія "Галпостач": Відома своєю репутацією на ринку оптових постачань продуктів харчування. - Торговий дім "Дніпро-Продукт": Пропонує різноманітні продукти за конкурентними цінами.
Молочні заводи	- Молочний завод "Дрогобич": Виробляє високоякісні молочні продукти, включаючи сири та йогурти. - Підприємство "Львівські Молочарі": Пропонує органічні молочні продукти.
Постачальники напоїв	- Виноробня "Трускавецькі Вина": Спеціалізується на виробництві місцевих вин. - Компанія "Крафтові Напої": Пропонує широкий асортимент крафтового пива та безалкогольних напоїв.
Логістичні компанії	- Логістична компанія "ТрансЛогістик": Забезпечує своєчасну доставку продуктів до ресторану. - Компанія "Експрес Логістика": Має досвід у сфері постачання продуктів харчування.

Джерело: сформовано автором [15]

Крім цих головних заходів покращення – матеріально технічної бази пропаную і додаткові. Як і було доведення, що в ресторанному меню недостатня кількість десертів, тому пропаную включити у меню нових десертів та напоїв, зокрема сезонних продуктів. Нові страви до меню (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4

Оновлене меню ресторану «Черемшина»

Найменування	Вихід (г/мл)	Особливості
Нові десерти		
Яблучний штрудель із ванільним соусом	150 г	Сезонний акцент: яблука та кориця.
Тарт із сезонними фруктами	140 г	Літо: полуниця, осінь: груша, зима: цитрусові.
Чізкейк "Тыквяний спалах" із прянощами	130 г	Осінній акцент із гарбузом і корицею.
Брауні з волоськими горіхами та солоною карамеллю	120 г	Поєднання солодкого та солоного смаку.
Еклери з різними начинками	60 г/шт	Начинки: ваніль, шоколад, фісташка.
Панна котта з малиновим соусом	150 г	Легка текстура та аромат малини.
Морозиво "Зимова казка"	150 г	З додаванням кориці та журавлини.

Продовження таблиці 2.4

Нові напої		
Гарячі напої:		
Чай "Зимовий обійм"	300 мл	Апельсин, мед, імбир, кориця.
Пряний гарбузовий латте	300 мл	Сезонний гарбузовий смак із прянощами.
Шоколад "Два шоколади"	200 мл	Молочний та білий шоколад.
Яблучний сидр безалкогольний	300 мл	Зігріваючий напій із нотками яблука та спецій.
Холодні напої:		
Смузі "Літній сад"	250 мл	Полуниця, банан, яблучний сік.
Лимонад "Цитрусовий мікс"	300 мл	Апельсин, лимон, грейпфрут.
Морс із обліпихи та меду	300 мл	Вітамінний та корисний напій.
Коктейль "М'ятна прохолода"	250 мл	М'ята, лайм, газована вода.

Джерело: сформовано автором

Використання додаткових страв в меню передбачає використання продуктів залишків і сезонного користування, таким чином ресторан зменшує витрати на відходи, підвищує лояльність споживачів, такий чином підвищує доходи.

Наразі дуже важливим для ресторану технічне обладнання, яке потребує оновлення і використання більш економних приборів та пристроїв, які будуть забезпечувати екологізацію і економію води та електроенергії ресторану. Пропозиції занесемо в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Пропозиції, щодо оновлення технічної бази ресторану

Найменування обладнання	Що є зараз	Що пропонується	Переваги оновлення
Електрична сковорода	Bertos E6BR6M	Індукційна електрична сковорода з регуляцією потужності.	Зменшення енергоспоживання на 30-40%.
Електрична плита	ПЕ-2 Ч	Індукційна плита з автоматичним регулюванням та функцією відключення.	Підвищення ККД, зменшення споживання електроенергії.
Пароконвектомат	ПКЕ/Г Grill Master	Пароконвектомат із функцією рекуперації тепла та економії води.	Економія води до 50%, зменшення енергоспоживання.
Марміт	Kovinastroj EVK-7/S	Марміт із термоізоляцією та автоматичним регулюванням температури.	Зменшення втрат тепла, зниження енергоспоживання.

Продовження таблиці 2.5

Кип'ятильник	КП-100	Енергоефективний кип'ятильник із термоізоляцією та режимом "збереження тепла".	Економія енергії до 20%.
Холодильна шафа	TEFCOLD BC85	Холодильник із інверторним компресором і LED-освітленням.	Зниження енергоспоживання до 40%.
Міксер	FIMAR MX 40	Енергоефективний міксер з низьким споживанням електроенергії.	Економія електроенергії.
Мийна ванна	ВМ-БП	Ванна з аератором на крани та системою рециркуляції води.	Економія води до 50%.
Рукомийник	AP-15	Сенсорний кран із низьким потоком води (аератор).	Економія води до 60%.
Бачок для сміття	Ø 600	Система для розділення сміття (органіка, пластик, скло).	Екологічна відповідальність, зменшення відходів.
Виробничий стіл	СВА-1200	Стіл із перероблених матеріалів, стійкий до механічних пошкоджень.	Збільшення довговічності обладнання.
Настільні електронні ваги	SW-10 (D)	Ваги з низьким енергоспоживанням та автоматичним відключенням.	Економія електроенергії.
Пересувний стелаж	СПС	Стелаж із алюмінію або нержавіючої сталі, придатний до рециркуляції.	Збільшення довговічності, екологічність.
Настінні полицки	ЛГ-23	Полицки з легких матеріалів із антибактеріальним покриттям.	Покращення гігієнічності, довговічність.

Джерело: сформовано автором

Загальні рекомендації:

1. Інтеграція розумних систем: впровадження систем автоматизації (наприклад, контроль освітлення, регулювання температури).
2. LED-освітлення: заміна традиційного освітлення на LED-лампи.
3. Рециклінг води: встановлення системи збору та очищення води для повторного використання (наприклад, для технічних потреб).
4. Енергоефективність: залучення обладнання з енергетичним класом не нижче A++.
5. Економія електроенергії: зниження витрат до 30-40% завдяки інноваційним технологіям.

6. Економія води: сучасні крани та системи рециркуляції води дозволяють скоротити споживання до 50-60%.
7. Екологічність: використання обладнання з перероблених або екологічно чистих матеріалів.
8. Довговічність: сучасні моделі мають більший термін служби та менше потребують технічного обслуговування.

Ці оновлення дозволять суттєво знизити операційні витрати та зробити ресторан більш екологічним. Зрозуміло, що швидке оновлення всього обладнання для ресторану буде дуже дорогим (Додаток Б), тому пропонуємо поступово робити заміну обладнання.

2.2 Розрахунок економічного ефекту від впровадження організації матеріально-технічного забезпечення ресторану

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження організації матеріально-технічного забезпечення порахуємо всі витрати на ці заходи.

Вартості для трьох популярних програм автоматизації ресторанного бізнесу: **Poster**, Представлено в таблиці 2.6. Ці вартості можуть варіюватися залежно від обраних функцій, кількості точок продажу та додаткових послуг.

Poster – ідеальний для малих і середніх ресторанів, фокус на простоті використання та доступності. Тобто ресторан «Черемшина» є невеличкій тому для автоматизації йому необхідно застосувати програмне забезпечення **Poster**.

Основні особливості:

- Працює в хмарі, доступна з будь-якого пристрою.
- Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс.
- Функціонал для керування замовленнями, касою, складом і аналітикою.
- Інтеграція з онлайн-доставкою та платіжними системами.
- Підходить для малого та середнього бізнесу.

Розробник: українська компанія **Poster POS**.

Орієнтована на ринок України, Європи та інших країн.

Таблиця 2.6

Вартості автоматизованих програм для ресторану «Черемшина»

Програма	Опис	Ціна, грн..
1. Poster	<ul style="list-style-type: none"> - Управління продажами: прийом замовлень, робота з різними способами оплати, у тому числі картками та онлайн. - Складський облік: контроль залишків товарів, автоматичне списання інгредієнтів відповідно до рецептур. - Аналітика: створення фінансових звітів у реальному часі, аналіз популярності страв. - Інтеграція: з бухгалтерськими програмами (наприклад, 1С) та службами доставки (Glovo, Bolt Food). - Онлайн-доступ: доступ до системи через будь-який пристрій із підключенням до інтернету. - Програма лояльності: управління акціями, знижками та бонусами для клієнтів. 	від 250 до 600 грн на місяць за одну точку продажу (для базового функціоналу, без розширених опцій).

Джерело: сформовано автором [14]

Poster – ідеальний для малих і середніх ресторанів, фокус на простоті використання та доступності. Тобто ресторан «Черемшина» є невеличкій тому для автоматизації йому необхідно застосувати програмне забезпечення **Poster**.

Сформуємо таблицю витрат на використання програми навчання для персоналу ресторану «Черемшина» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Витрати на навчання персоналу ресторану

Тренінг	Направлення	Компанія, що проводить	Вартість, грн
1. Для персоналу, що працює з матеріально-технічним забезпеченням	Використання систем автоматизації для контролю залишків (навчання роботі з програмами, наприклад, Poster).	Логістика-Ресурс, Клевер Рітейл	2500
2. Для адміністративного персоналу	Аналіз витрат на матеріально-технічне забезпечення та методи їх оптимізації.	РесурсТренінг, БізнесІнсайт	3500
3. Для кухарів	Оптимізація витрат на інгредієнти: планування порцій, використання залишків для створення додаткових страв.	Кулінарний Центр, Старт-Шеф	2800
4. Для офіціантів і барменів	Як правильно організувати використання посуду, інвентарю та техніки, щоб мінімізувати втрати.	Офіціант-Тренінг, БарменПротек	2200
Всього витрат на тренінги			11000

Джерело: сформовано автором

Нами було запропоновано оновлення обладнання закладу, для покращення енергозбереження та управління і економії ресурсів (еколізації). Вартість таких заходів дорога, тому ресторану пропанується поступова заміна технологічної бази (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Витрати на оновлення технічного обладнання закладу

Найменування обладнання	Характеристика	Ціна, грн
Міксер	Енергоефективний міксер	16000
Рукомийник	Сенсорний кран	12000
LED-освітлення	Акумуляторний світильник LED VTN 24BT 4000K 3300LM IP54	1845
ВСЬОГО		29845

Джерело: сформовано автором на підставі [14]

Тобто для розрахунку економічного ефекту розробимо зведену таблицю витрат на запропоновані заходи організації матеріально-технічного забезпечення ресторану «Черемшина» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Зведена таблиця витрат на організацію матеріально-технічного забезпечення ресторану «Черемшина»

№	Пропозиції, щодо покращення матеріально – технічного забезпечення ресторану	Вартість, грн
1	Справдження автоматизованої програми Poster	3000
2	Витрати на навчання персоналу ресторану	11000
3	Витрати на оновлення технічної бази ресторану	29845
	Всього	43845

Джерело: сформовано автором

Для розрахунку економічного, екологічного та соціального ефектів від впровадження заходів врахуємо загальну витрату на оновлення обладнання (43845 грн) і вплив на ключові фінансові показники підприємства.

Економічний ефект оцінюємо через збільшення чистого прибутку за рахунок зменшення собівартості продукції та витрат на енергоресурси.

Середня економія на енергоресурсах та воді (приблизно 15% собівартості):

Собівартість 2024 року = 38,058 тис. грн

Економія = $38,058 \times 0.15 = 5,709$ тис. грн (570,900 грн)

Збільшення чистого прибутку через економію:

Чистий прибуток до впровадження (2024): 1,662 тис. грн

Новий прибуток = $1,662 + 5,709 = 7,371$ тис. грн (737,100 грн)

Термін окупності інвестицій:

Витрати = 43,845 грн

Окупність = $43,845 / 570,900 = 0.077$ року або 0.9 місяця.

Екологічний ефект розглядається через скорочення енергоспоживання, води та викидів CO₂.

Скорочення енергоспоживання (15%):

Річне споживання електроенергії рестораном (умовно): 50,000 кВт·год

Економія = $50,000 \times 0.15 = 7,500$ кВт·год

Зменшення викидів CO₂ (0.4 кг/кВт·год) = $7,500 \times 0.4 = 3,000$ кг CO₂.

Скорочення використання води (10%):

Річне споживання води рестораном (умовно): 1,000 м³

Економія = $1,000 \times 0.10 = 100$ м³.

Таким чином, заходи зменшують 3 тонни CO₂ та економлять 100 м³ води на рік.

Соціальний ефект оцінюється через покращення умов праці для персоналу та підвищення якості обслуговування клієнтів.

- Зниження фізичного навантаження персоналу за рахунок автоматизації процесів (на ~20%).
- Зменшення кількості поломок обладнання та покращення робочих умов завдяки енергоефективному обладнанню.
- Підвищення якості обслуговування клієнтів за рахунок швидшого та якіснішого приготування їжі.

Очікуваний результат – збільшення продуктивності праці на 15–20% та зростання лояльності клієнтів.

Таблиця 2.10

Результати ефектів від впровадження запропонованих заходів

Показник	Значення
Економічний ефект	5,709 тис. грн економії на рік
Термін окупності	0.9 місяця
Екологічний ефект	-3,000 кг CO ₂ , -100 м ³ води щорічно
Соціальний ефект	+20% продуктивності, покращення умов праці

Впровадження заходів є економічно вигідним, екологічно доцільним і соціально значущим для ресторану. В таблиці 2.11 представлено соціальний ефект від впровадження заходів:

Таблиця 2.11

Соціальний ефект від впровадження заходів у ресторані

"Черемшина"

Показник	Значення
Покращення умов праці персоналу	Зниження фізичного навантаження на 20%
Зменшення кількості поломок обладнання	Підвищення надійності роботи техніки
Підвищення ефективності персоналу	Продуктивність праці збільшиться на 15-20%
Покращення якості обслуговування	Швидше та якісніше приготування їжі
Зростання лояльності клієнтів	Очікуване збільшення постійних відвідувачів
Зниження стресу серед працівників	Оптимізація процесів та менше перевантаження

Джерело: сформовано автором

Впровадження автоматизації та оновлення матеріально-технічної бази ресторану "Черемшина" матиме значний соціальний ефект – сприятиме покращенню умов праці, підвищенню ефективності персоналу та покращенню якості обслуговування клієнтів.

ВИСНОВКИ

При написанні кваліфікаційної роботи нами була поставлена мета, реалізація якої потребувала виконання завдань:

У процесі дослідження організації матеріально-технічного забезпечення ресторану «Черемшина» встановлено, що існуючі процеси забезпечують стабільну роботу закладу. Проте виявлено потенціал для їх удосконалення з метою зниження собівартості послуг та підвищення продуктивності.

Процес організації матеріально-технічного забезпечення є критично важливим для функціонування ресторану. Включає в себе планування, закупівлю, зберігання та облік ресурсів. Дослідження показало, що ефективна організація цих процесів забезпечує стабільність роботи закладу та високу якість обслуговування. Важливими аспектами є визначення потреб у матеріально-технічних ресурсах та налагодження співпраці з постачальниками

1. Проведений моніторинг факторів впливу виявив основні проблеми, такі як висока вартість енергоресурсів, обмежений асортимент технологічного обладнання та недостатня автоматизація процесів. Моніторинг факторів, що впливають на матеріально-технічне забезпечення, виявив ключові аспекти, такі як зміни в ціновій політиці постачальників, нестабільність економіки та споживчі звички клієнтів. Ці фактори суттєво впливають на фінансові результати ресторану. Моніторинг факторів, що впливають на матеріально-технічне забезпечення, включає аналіз зовнішніх і внутрішніх умов. Зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, інфляція та зміни в споживчих звичках, суттєво впливають на витрати та доступність ресурсів. Внутрішні фактори, зокрема управлінські рішення та організаційна структура, також мають значний вплив на ефективність забезпечення

2. Сформована програма удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення включає рекомендації щодо оптимізації процесів постачання, вдосконалення управління запасами та впровадження нових

технологій. Розроблена програма удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення включає:

- Встановлення енергозберігаючого обладнання (індукційні плити, холодильники з інверторними компресорами, сенсорні крани).
- Оптимізацію процесів замовлення, зберігання та використання ресурсів.
- Застосування екологічних технологій для зменшення споживання енергоресурсів та впливу на довкілля.
- Програма удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення

На основі проведеного аналізу була сформована програма удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення. Ця програма включає рекомендації щодо оптимізації процесів постачання, покращення управління запасами та впровадження нових технологій для підвищення ефективності роботи ресторану. Основна увага приділяється адаптації до змінюваних умов ринку та потреб споживачів

4. Розрахунок економічного ефекту показав щорічну економію енергоресурсів та води у розмірі 5,709 тис. грн, що дозволяє окупити інвестиції у впровадження заходів протягом 0.9 місяця. Впровадження заходів дозволить досягти значного екологічного ефекту, зокрема скоротити викиди CO₂ на 3 тонни на рік та зекономити 100 м³ води щорічно. Соціальний ефект полягає у покращенні умов праці персоналу, підвищенні якості обслуговування клієнтів, а також збільшенні їхньої лояльності до закладу. Розрахунок економічного ефекту від впровадження нових підходів до організації матеріально-технічного забезпечення показав позитивні результати. Відзначено зростання виручки у 2024 році після значного падіння у 2023 році, що свідчить про успішну адаптацію ресторану до нових умов ринку. Зменшення витрат на ресурси через оптимізацію закупівель також сприяло підвищенню рентабельності

Впровадження запропонованих заходів дозволить ресторану «Черемшина» знизити операційні витрати, оптимізувати використання ресурсів, підвищити конкурентоспроможність закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проблеми ресторанного бізнесу в Україні у 2025 році та рішення для них [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/problemi-restorannogo-biznesu-v-ukrayini-u-2025-rocz-i-ta-rishennya-dlya-nih>.
<https://hub.kyivstar.ua/articles/problemi-restorannogo-biznesu-v-ukrayini-u-2025-rocz-i-ta-rishennya-dlya-nih>
2. Ринок кафе та ресторанів в Україні: зафіксовано зростання середнього чека на 18%. Аналітика. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/rinok-kafe-ta-restoraniv-v-ukrayini-zafiksovano-zrostannya-serednogo-cheka-na-18>
3. Тарасовський Ю. Кількість кав'ярень під час війни зросла на 35% – Poster. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://forbes.ua/news/kilkist-kavyaren-pid-chas-viyni-zros-la-na-35-poster-09052024-21057>
4. Кількість клієнтів змінилася. Як ресторани виживають на третьому році війни – що сталося із середнім чеком. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-zminilisya-ukrajinski-restorani-za-chas-viyni-50462473.html>
5. Ресторанний ринок у 2023 році – зміни та підсумки. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/>
6. Доходи ресторанів зросли на 120% за час війни: хто серед лідерів. <https://www.ukr.net/news/details/economics/108668784.html>
7. Як змінився ресторанний ринок України на третьому році війни: підсумки 2024 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://visitukraine.today/uk/blog/5500/how-the-restaurant-market-of-ukraine-has-changed-in-the-third-year-of-the-war-results-of-2024>
8. Одні закриваються, інші працюють у прибуток: головні виклики ресторанного бізнесу під час війни назвали експерти. [Електронний ресурс] –

Режим доступу: <https://kanaldim.tv/odni-zakryvayutsya-inshi-praczyuyut-u-prybutok-golovni-vyklyky-restorannogo-biznesu-pid-chas-vijny-nazvaly-eksperty/>

9. Климчук А.О. Матеріально-технічне забезпечення готелів і ресторанів. Планування та нормування матеріальних запасів та інженерних ресурсів. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/352146/mod_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%203.pdf

10. Збірники нормативно-правових актів щодо матеріально-технічного забезпечення галузі освіти. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://imzo.gov.ua/diyalnist/zasobi-navchannya-i-obladnannya/zbirnyku-normatyvno-pravovykh-aktiv-shchodo-material-no-tekhnichnoho-zabezpechennia-haluzi-osvity/>

11. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk532.htm

12. Гур'янова О. Актуальність вивчення інноваційних ресторанних технологій для майбутніх фахівців харчових технологій. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cusu.edu.ua/ua/konferentsii-2016-2017-n-r/conf-problemy-ta-inovatsii/sektsiia-1/4718-aktualnist-vyvchennya-innovatsiynykh-restorannykh-tekhnologiy-dlya-maybutnikh-fakhivtsiv-kharchovykh-tekhnologiy>

13. *Офіційний реєстр* YouControl – сервіс перевірки контрагентів. Повне досьє на компанію доступне в індивідуальних тарифах. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30084886/

14. Amazon S3 – AWS. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/19543164/ef2b1c8a-1f37-458f-aac2-2cee98fd7765/Zavdannia_Kobzar.docx

15. Вартість участі у тренінгах. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.logos-ergos.com/priceseni-2/prajs-list-treningi.html>

16. Реклама ресторану, кафе, кав'ярні: Ціни та стратегія просування для закладів громадського харчування [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://star-marketing.com.ua/ua/blog/advertising-restaurant-cafe-coffee-house/>
17. Ціни на рекламу Instagram 2025. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://welovesmm.com.ua/ua/blogs/tsina-reklamy-instagram/>
18. Kravtsov S. Bovsh L., Mazurets R., Tkachuk T., Zikii N. Post-crisis prospects of consumption of hotel and restaurant product: regional aspect. *Journal SEPIKE: Social Educational Project of Improving Knowledge in Economics*. Том 1.№ 1. 2022. С.1-24
19. Компанець К.А., Антонюк І.Ю., Медведева А.О. Інноваційна дифузія в організації ресторанного господарства під впливом пандемії Covid19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 25 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-57>
20. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. Повне досьє на компанію доступне в індивідуальних тарифах. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13581240/
21. Як економити енергію в ресторані. Контакт. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://jv-kontakt.com/ua/articles/kak-ekonomit-energiyu-v-restorane/>
22. Нагірна О. Прайс на тренінгові послуги. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://olenanagirna.online/price-list/>
23. Bovsh, L., Levytska, I., Horkalo, L., Rasulova, A., Kompanets, K. [Cloud Gaming: An Antipandemic Case for Restaurants](https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/7282). *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2022. №13(6), P. 1705–1711. URL: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/7282> Scopus.
24. Охріменко А.Г, Антоненко І.А. Інноваційні проєкти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57.
25. Босовська М, Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Вісник ДТЕУ*. 2022. No 4. S. 52-71. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)](https://doi.org/10.31617/1.2022(144))

26. Стельмах О.О. Інтерактивні маркетингові комунікації в менеджменті підприємства. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. – Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Донецьк, 2006
27. Стельмах О.О. Моніторинг інтерактивних маркетингових комунікацій //Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “М.І. Туган-Барановський – видатний вчений-економіст. Спадщина та новації”.- Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. - Т. 3.- С.199-202.
28. Євтушенко Г.В. Сутність інтерактивного маркетингу та перейняття досвіду його застосування на практиці зарубіжними фірмами в Україні Марченко В.Д., Соколова В.В.
29. Люльчак З.С. Стан та перспективи розвитку digital-маркетингу
30. Денис Шмигаль: Цифровізація — це колосальний інвестиційний ресурс, який є змога спрямувати на розвиток економіки URL.:<https://www.kmu.gov.ua/news/denis-shmigal-cifrovizaciya-ce-kolosalnijinvesticijnij-resurs-yakij-ye-zmoga-spryamuvati-na-rozvitok-ekonomiki>
31. Вагоровська В. Незворотнє світле майбутнє: як розвиваються безконтактні платежі в Україні та за кордоном URL.: <https://mind.ua/openmind>
32. The Most Important Types of Restaurant Technology and Hardware URL.: <https://pos.toasttab.com/blog/types-of-restaurant-technology>)
33. Тенденції сучасного ресторану ресторанного бізнесу URL.: <https://mealtime.com.ua/blog/golovni-trendy-u-restorannomu-biznesi> (
34. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес URL.: <https://sfii.gov.ua/tehnologii-ta-innovacii-yaki-zminjujut-restorannij-biznes/>
35. Ristorazione e coronavirus: soluzioni innovative per la ripartenza, dai menu digitali alla misurazione della temperatura dei clienti URL.: <https://www.insidemarketing.it/ristorazione-e-coronavirus-soluzioni-per-laripartenza/> (дата звернення 14.01.2021)
12. The Best Food Shopping Apps and Websites URL.: <https://www.yourdanishlife.dk/the-best-food-shopping-apps-and-websites/>

36. Офіційний сайт Tripadvisor. <https://www.tripadvisor.ru/>
37. The restaurant chain Kajahu, a good example of fusion food and digital URL.: <https://www.diegocoquillat.com/en/la-cadena-de-restaurantes-kajahu-unbuen-ejemplo-de-fusion-entre-gastronomia-y-tecnologia-digital/>
38. Цифрові технології у ресторани в Японії URL.: <https://harchi.info/blogs/san-ayt-j/cyfrovi-tehnologiyi-u-restorani-v-yaponiyi>
39. Virus Crisis Accelerates Digital Innovation in China's Food Delivery Industry URL.: <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/dailyinsights/virus-crisis-accelerates-digital-innovation-in-chinas-food-deliveryindustry>
40. Transformation of eating habits in China URL.: (<https://daxueconsulting.com/o2o-food-delivery-market-in-china/>)

ДОДАТКИ

Додаток А

Асортимент страв меню ресторану «Черемшина»

Найменування страви	Вихід страви, г (мл)	Кількість порцій, шт.
Фірмові страви		144
Сало з часником та маринованим огірком	100/20/40	30
Печеня зі свининою та грибами	100/40/40	30
Свинячі вушка із цибулею	280/50	28
Картопля по-селянськи зі шкварками	100/50	28
Деруни із твердим сиром	100/40	28

Продовження таблиці 1.5

Холодні закуски		686
Бутерброд з ікрою червоною	20/10/20	15
Бутерброд з сьомгою с/с	30/10/20	15
Бутерброд з шинкою	40/10/30	15
Бутерброд з ковбасою с/к	40/10/30	15
Бутерброд з твердим сиром	40/10/30	15
Масло вершкове	50	10
Палтус	50	55
Ікра червона	40	55
Балик з осетрини	70	55
Асорті рибне (осетрина, сьомга, палтус)	70/70/60	44
Філе оселедця з цибулею	100/25	65
Буженина	70	42
Печінковий паштет	100	40
Язик яловий під майонезом	100/30	20
Асорті м'ясне (буженина, шинка, ковбаса с/к, сало)	50/50/50/50	35
Яйце фаршироване печінкою тріски	140	35
Помідори фаршировані (помідори, сир, часник)	150	9
Гриби білі/опеньки з цибулею та часником	100	14
Огірки свіжі	100	10
Помідори свіжі	100	11
Асорті зі свіжих овочів (огірок, томат, перець)	100/100/100	8
Томати солоні	150	8
Квашена капуста	150	8
Огірки солоні	150	8
Асорті з солоних овочів (огірки, томати, капуста квашена)	100/100/100	5
Сир твердий	80	18
Салат із свіжої капусти	150	14
Салат "Тещина радість"(буряк, горіх, чорнослив)	150	14
Оселедець "Під шубою"	150	7
Салат "М'ясна трійка" (язик, курятина, шинка, огірок св., гриби марин., майонез)	150	7

Салат “Дністряночка” (капуста, шинка, майонез, кукурудза, яйце, гор. зел.)	150	7
Салат “Поліський” (куряча печінка, цибуля, гриби, огірок сол., яйце, майонез)	150	7
Гарячі закуски		144
Барабуля смажена (лимон, салат)	100/20/15	16
Курятина тушкована з овочами та грибами	100/60/15	14
Курячі крильця з гірчичним соусом	120/40	14
Язик смажений в тісті	100/50	14
Гриби запечені в сметанному соусі	100/20	14

Продовження таблиці 1.5

Білі гриби та овочі-гриль (цибуля, баклажан, помідор)	50/50/50/50	16
Яєшня	100	14
Омлет	150	14
Омлет з шинкою та сиром	150/20/20	14
Сир смажений з шинкою	80/40	14
Супи		65
Бульйон курячий	350	6
Юшка рибна на курячому бульйоні з грибами	350	13
Солянка осетрова	500	10
Борщ український з квасолею	500	10
Борщ зелений з м'ясом та сметаною	500	8
Солянка збірна м'ясна	500	8
Бограч	500	8
Окрошка з бужениною на кефірі	500	2
Основні страви		433
Сьомга запечена з овочами під сиром	250	18
Осетрина запечена з грибами	220	18
Судак запечений з грибами	200	18
Короп смажений	220	18
Сом смажений	220	15
Печеня по-домашньому	300	30
Свинне філе запечене з грибами	120/80	25
Ескалоп смажений з помідором	250	10
Шашлик з яловичини	200	30
Шашлик із свинини	200	30
Шашлик із курятини	200	30
Котлета селянська з грибами	150	30
Котлети парові з телятини	200	30
Котлета “Київська”	200	30
Перець фарширований	200	18
Картопля фарширована шинкою та грибами	200	30
Картопляні зрази з капустою	270/30	28

Гречаники	150/20	15
Вівсяна каша з родзинками	130/30	10
Соуси		72
Вершковий	50	10
Тартар	50	12
Томатний	50	10
Журавлиний	50	10
Сацебелі	50	10
<i>Продовження таблиці 1.5</i>		
Гірчичний	50	10
Аджика	50	10
Гарніри		36
Картопля відварена	150	6
Картопляне пюре	150	6
Картопля смажена по-домашньому	150	6
Квасоля тушкована з овочами	150	6
Рис відварений	150	6
Гречка	150	6
Десерти		108
Млинці з джемом	150	18
Млинці із сиром та родзинками	150	18
Млинці з ірискою	150	18
Грбуз запечений з медом	200	18
Яблука запечені з медом та корицею	150	18
Морозиво		72
Морозиво шоколадне	100	24
Морозиво ванільне	100	24
Морозиво з фруктами та горіхами	150	24
Солодкі страви		144
Сирники із джемом	180	18
Компот із яблук по-чернігівськи	200	30
Компот із сухофруктів	200	29
Кисіль із вишні	200	7
Желе "Пташине молоко"	100	24
Желе "Веселка"	100	30
Мус фруктовий	100	24
Гарячі напої		72
Чай чорний	200	10
Чай зелений	200	9
Чай трав'яний	200	10
Еспрессо	60	7
Амерікано	150	10
Латте	300	10
Капучіно	250	9

Какао	200	7
Холодні напої		108
Квас хлібний	250	20
Морс з журавлини	250	23
Вода мінеральна "Бонаква" газ./нег.	500	25
Вода мінеральна "Боржомі"	500	7
Лимонад власного приготування	250	11
Сік "Сандора" в асортименті	250	22
Продовження таблиці 1.5		
Борошняні		80
Вареники з м'ясом	250	15
Вареники з картоплею	250	25
Вареники з капустою	250	20
Вареники з вишнями	250	20
Кондитерські вироби		101
Пиріг вишневий	120	26
Пиріг яблучний	120	25
Пиріг сливовий	120	20
Кекс шоколадний	100	15
Кекс сирний	100	15
Хліб		(кг)
Пшеничний		36
Житній		18
Алкогільні напої		(л)
Шампанське та Ігристі вина		36,1
Моет Шандон Брют Імперіал	100	3,1
Moet&ChandonGrand Vintage	100	3
Veuve Clicquot Vintage Rose	100	3
Асті Мартіні Брют	100	4
Demi Sec Grandial	100	5
Doux Grandial	100	5
Rose Brut Grandial	100	4
Салюте	100	5
Ламбуско	100	4
Вина		36,1
Білі вина		
Ріслінг	100	4
Шардоне	100	4
Совіньон Блан	100	4
Шаблі	100	4
Піно Гріджио	100	4
Червоні Вина		
Бордо	100	3
Вальполічелла	100	3

Сапераві	100	4
Медок	100	3
Дон Сімон	100	3,1
Горілка		18,05
Горілка Козацька рада	50	4,75
Горілка Nemiroff	50	4,25
Горілка Smirnoff Black	50	4,5
Сірок	50	4,5
Продовження таблиці 1.5		
Лікери		7,22
Бейліс	50	2
Гранд Марньє	50	1,8
Пассоа	50	1,42
Самбука Антіка Класік	50	2
Коньяк		7,22
Закарпатський 4*	50	2,42
Коньяк Метеха 5*	50	2,4
Хеннесі VS	50	2,4
Пиво		18,05
Львівське	500	3,05
Чернігівське	500	3,8
Старопрамен	500	3,8
Оболонь	500	3,6
Бекс	500	3,8

Додаток Б

Обладнання ресторану «ЧЕРЕМШИНА», м. Дрогобич, Львівська область

Найменування устаткування	Марка	Габаритні розміри (мм)	Кількість, шт.	Площа обладнання (м ²)
Електрична сковорода	Bertos E6BR6M	505 x 305	1	0,15
Електрична плита	ПЕ-2 Ч	700 x 525	1	0,37
Пароконвектомат	ПКЕ/Г Grill Master	1245 x 995	1	1,24
Марміт	Kovinastroj EVK-7/S	800 x 700	1	0,56
Кип'ятильник	КП-100	410 x 327	1	На столі
Холодильна шафа	TEFCOLD BC85	560 x 503	1	0,28
Міксер	FIMAR MX 40	155 x 120	1	На столі
Мийна ванна	ВМ-БП	600 x 500	1	0,30
Рукомийник	АР-15	492 x 432	1	0,21
Бачок для сміття	-	Ø 600	1	0,28
Виробничий стіл	СВА-1200	1200 x 450	6	3,24
Настільні електронні ваги	SW-10 (D)	287 x 260	1	На столі
Пересувний стелаж	СПС	600 x 600	2	0,72
Настінні полицки	ЛГ-23	900 x 300	2	На стіні
Загальна площа устаткування				7,3
Площа гарячого цеху				24

Додаток Б

**Орієнтовні ціни на пропоноване обладнання (у доларах США або євро,
залежно від ринку).**

Орієнтовна вартість:

Найменування обладнання	Пропоноване обладнання	Орієнтовна вартість, \$
Електрична сковорода	Індукційна електрична сковорода	1,500–2,000
Електрична плита	Індукційна плита	2,000–3,000
Пароконвектомат	З функцією рекуперації тепла	8,000–10,000
Марміт	З термоізоляцією	1,000–1,500
Кип'ятильник	Енергоефективний кип'ятильник	300–500
Холодильна шафа	Інверторний холодильник	800–1,200
Міксер	Енергоефективний міксер	400–700
Мийна ванна	З системою аерації	500–700
Рукомийник	Сенсорний кран	300–500
Бачок для сміття	Система для сортування відходів	200–400
Виробничий стіл	З перероблених матеріалів	600–1,000
Настільні електронні ваги	З автоматичним відключенням	150–300
Пересувний стелаж	З алюмінію або нержавіючої сталі	400–600
Настінні полицки	З антибактеріальним покриттям	200–400

Загальна вартість:

- Мінімальна: **\$17,850**
- Максимальна: **\$23,800**

Ця сума є орієнтовною і може змінюватися залежно від обраних брендів, вартості доставки та послуг монтажу.

Таке оновлення окупиться за 2–3 роки завдяки економії енергії, води та підвищенню ефективності роботи.