ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

КОМПЛЕКС КЕЙТЕРИНГОВИХ ПОСЛУГ СУБ‘ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО\РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студента 5 курсу, _____ Дідук Владислав Віталійович

3 групи

Спеціальності

241 “Готельно-ресторанна справа”

Освітньої програми

“Готельна-ресторанна справа”

Науковий керівник _____ Сидоренко Тетяна Миколаївна

к.е.н.,доц.

Расулова Алла Миколаївна

_____

Гарант освітньої
програми

к.е.н.,доц

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню організації кейтерингового обслуговування та розробці шляхів його вдосконалення в ресторані "Три барашки". Для досягнення поставленої мети в теоретичному розділі розглянуто організаційно-економічні засади діяльності закладу, проаналізовано систему кейтерингового обслуговування, досліджено конкурентне середовище та особливості надання послуг виїзного обслуговування. В практичному розділі здійснено поглиблений аналіз переваг та недоліків існуючої системи кейтерингу, розроблено комплексну програму вдосконалення послуг за основними напрямками діяльності.

Результатом дослідження стало розроблення практичних рекомендацій щодо модернізації матеріально-технічної бази, автоматизації процесів управління, розширення асортименту послуг, оптимізації логістики, розвитку персоналу, активізації маркетингової діяльності, оновлення цінової політики та впровадження принципів екологічної відповідальності. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності кейтерингової служби ресторану.

Ключові слова: КЕЙТЕРИНГ, ВИЇЗНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ, РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС, ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЯКІСТЬ ПОСЛУГ.

SUMMARY

The thesis is devoted to the study of catering service organization and development of ways to improve it at "Tri Barashky" restaurant. To achieve this goal, the theoretical section examines the organizational and economic foundations of the establishment, analyzes the catering service system, explores the competitive environment and features of off-premise services. In the practical section, an in-depth analysis of the advantages and disadvantages of the existing catering system was carried out, and a comprehensive program for service improvement was developed across main areas of activity.

The research resulted in the development of practical recommendations for modernizing the material and technical base, automating management processes, expanding the range of services, optimizing logistics, developing personnel,

intensifying marketing activities, updating pricing policy, and implementing environmental responsibility principles. The proposed measures are aimed at improving the efficiency and competitiveness of the restaurant's catering service.

Keywords: CATERING, OFF-PREMISE SERVICE, RESTAURANT BUSINESS, EVENT ORGANIZATION, COMPETITIVENESS, SERVICE QUALITY.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту

готельно-ресторанного бізнесу

проф._____Маргарита Бойко

«___»_____2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студентові

Дідук Владислав Віталійович

1. **Тема кваліфікаційної роботи:** “Комплекс кейтерингових послуг ресторану «Три барашки»”

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 аналіз існуючої системи кейтерингового обслуговування в ресторані "Три барашки" та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Об’єкт дослідження система кейтерингового обслуговування в ресторані "Три барашки".

Предмет дослідження теоретичні, методичні та практичні аспекти організації та вдосконалення комплексу кейтерингових послуг ресторану "Три барашки".

4. Зміст роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КЕЙТЕРИНГОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ "ТРИ БАРАШКИ"

1.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану "Три барашки"

1.2. Оцінювання системи кейтерингового обслуговування в ресторані "Три барашки"

РОЗДІЛ ІІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КЕЙТЕРИНГОВИХ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ "ТРИ БАРАШКИ"

2.1. Переваги та недоліки системи кейтерингового обслуговування в ресторані "Три барашки"

2.2. Розробка заходів з удосконалення комплексу кейтерингових послуг та оцінка їх ефективності у ресторані "Три барашки"

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ДЖЕРЕЛ:

ДОДАТКИ

5.Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	16.09.2024 р. – 20.10.2024 р.	10.10.2024
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	До 30.10.2024 р.	10.10.2024
3	Написання 1 розділу кваліфікаційної роботи	01.11.2024 р. – 23.12.2024 р.	10.11.2024
4	Попередній захист 1 розділу кваліфікаційної роботи	23.12.2024 р. – 24.12.2024 р.	23.12.2024
5	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	06.01.2025 р. – 24.01.2025 р.	02.01.2024
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи у комісіях	27.01.2025	27.01.2025
9	Подання кваліфікаційної роботи та реферату 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 випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц. *(підпис)* Тетяна Сидоренко
(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програм к.е.н, доц. *(підпис)* Алла Расулова
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник *(підпис)* Дідук Владислав
(ініціали, прізвище)

10.Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Дідука В.В.виконана на актуальну тему.

В кваліфікаційній роботі автором досліджено та розглянуто організаційно-економічні засади діяльності закладу, проаналізовано систему кейтерингового обслуговування ресторану «Три барашки». Досліджено конкурентне середовище та особливості надання послуг виїзно гообслуговування ресторану «Три барашки».

В другому розділі роботи автором запропоновано заходи щодо модернізації матеріально-технічної бази, автоматизації процесів управління, розширення асортименту послуг, оптимізації логістики, розвитку персоналу, активізації маркетингової діяльності, оновлення цінової політики та впровадження принципів екологічної відповідальності в ресторані «Три барашки».

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності кейтерингової служби ресторану «Три барашки».

Кваліфікаційна робота Дідука В.В. виконана відповідно до вимог вищої школи, рекомендується до захисту і заслуговує на позитивну оцінку.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Сидоренко Тетяна

11. Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота студента Дідука Владислава
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ **Алла РАСУЛОВА**
(підпис) *(ініціали, прізвище)*

Завідувач кафедри _____ **Маргарита БОЙКО**
(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«___» _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КЕЙТЕРИНГОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ "ТРИ БАРАШКИ" 10

1.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану "Три барашки" 10

1.2. Оцінювання системи кейтерингового обслуговування в ресторані "Три барашки" 23

РОЗДІЛ ІІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КЕЙТЕРИНГОВИХ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ "ТРИ БАРАШКИ" 29

2.1. Переваги та недоліки системи кейтерингового обслуговування в ресторані "Три барашки" 29

2.2. Розробка заходів з удосконалення комплексу кейтерингових послуг та оцінка їх ефективності у ресторані "Три барашки" 32

ВИСНОВКИ 38

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ДЖЕРЕЛ: 40

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу кейтерингове обслуговування стає одним із найперспективніших напрямків діяльності закладів гостинності. Зростаючий попит на виїзне ресторанне обслуговування корпоративних заходів, весіль, бенкетів та інших урочистих подій зумовлює необхідність формування комплексного підходу до організації кейтерингових послуг. Заклади ресторанного господарства все більше уваги приділяють розвитку цього напрямку, оскільки він дозволяє розширити клієнтську базу та збільшити прибутковість бізнесу.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг, коли якість та різноманітність кейтерингового обслуговування стають важливими факторами конкурентоспроможності закладу. Сучасний споживач висуває високі вимоги не лише до якості страв, але й до рівня сервісу, оформлення, технічного забезпечення виїзних заходів. Це вимагає від закладів ресторанного господарства постійного вдосконалення комплексу кейтерингових послуг, впровадження інновацій та пошуку нових форм обслуговування.

Значний внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів організації кейтерингового обслуговування зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці як П'ятницька Н.О., Архіпов В.В., Мазаракі А.А., Організаційно-технологічні особливості кейтерингу досліджували Радіонова О.М., Ратова З.Т. Проте питання формування оптимального комплексу кейтерингових послуг та оцінки їх ефективності потребують подальшого вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз існуючої системи кейтерингового обслуговування в ресторані "Три барашки" та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

1. Надати організаційно-економічну характеристику ресторану "Три барашки";
2. Проаналізувати та оцінити існуючу систему кейтерингового обслуговування в закладі;
3. Виявити переваги та недоліки організації кейтерингових послуг;
4. Розробити заходи з удосконалення комплексу кейтерингових послуг у ресторані «Три барашки»

Об'єкт дослідження – система кейтерингового обслуговування в ресторані "Три барашки".

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти організації та вдосконалення комплексу кейтерингових послуг ресторану "Три барашки".

.У процесі дослідження використано такі **методи дослідження**: системного аналізу – для вивчення організації кейтерингового обслуговування; економічного аналізу – для оцінки ефективності послуг; статистичні методи – для обробки даних; методи експертних оцінок – для визначення напрямків вдосконалення; графічний метод – для наочного представлення результатів.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань організації ресторанного господарства та кейтерингового обслуговування, нормативно-правові акти України, внутрішня документація та звітність ресторану "Три барашки", результати власних досліджень автора.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення комплексу кейтерингових послуг ресторану "Три барашки", впровадження яких дозволить підвищити якість обслуговування та ефективність діяльності закладу в сфері виїзного ресторанного сервісу.

РОЗДІЛ І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КЕЙТЕРИНГОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ "ТРИ БАРАШКИ"

1.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану "Три барашки"

Ресторан "Три барашки" входить до складу мережі Sezam Group та функціонує у форматі закладу авторської східної та одеської кухні. Перший заклад мережі відкрився у серпні 2018 року на Французькому бульварі, 85/87, а другий ресторан розпочав роботу 12 червня 2023 року на території пляжу Ланжерон. Юридично заклад зареєстрований як ТОВ "ЛАМПОЧКА 3" зі статутним капіталом 100 000 грн, де 70% належить Андрієнку Сергію Сергійовичу, а 30% - Павлюк Оксані Миколаївні. Директором підприємства є Василенко Олена Володимирівна [4]

Розглянемо детальну характеристику ресторану у вигляді анкети закладу в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Характеристика ресторану "Три барашки" на Ланжероні

Показник	Характеристика
Тип закладу	Ресторан авторської східної та одеської кухні
Місце розташування	м. Одеса, вул. Семінарська, 1/2 (пляж Ланжерон)
Загальна площа	450 м²
Кількість залів	3 (основний зал з подіумом, VIP-зона, банкетний зал)
Кількість терас	3 літніх майданчики з панорамними вікнами
Загальна місткість	180 посадкових місць (120 в приміщенні, 60 на терасах)
Середній чек	750-1200 грн
Час роботи	11:00-23:00 (пн-чт), 11:00-00:00 (пт-нд)
Кухня	Авторська східна, одеська

Додаткові послуги	Кейтеринг, організація бенкетів, доставка
Персонал	45 осіб (8 кухарів, 15 офіціантів, 4 бармени, 3 адміністратори, допоміжний персонал)
Обладнання	Професійне кухонне обладнання, мангал, винний погріб, система вентиляції
Паркінг	На 20 автомобілів

Ресторан розташований у двоповерховій будівлі з панорамними вікнами, що відкривають вид на Чорне море. Інтер'єр закладу виконаний у стилі заміського будинку з використанням натуральних матеріалів - дерева, каменю, текстилю.

Особливістю дизайну є авторські картини з зображенням символу ресторану - трьох баранів, глиняний посуд ручної роботи, автентичні килими та дизайнерські світильники.

Виробничі приміщення ресторану включають гарячий та холодний цехи, заготівельний цех, кондитерський цех, мийну кухонного посуду, складські приміщення та винний погріб. Кухня оснащена сучасним технологічним обладнанням провідних виробників, а також традиційним мангалом для приготування страв на відкритому вогні.

Організаційна структура ресторану побудована за лінійно-функціональним принципом. Керівництво здійснює директор, якому підпорядковуються шеф-кухар, адміністратори залу, бухгалтер та менеджер з персоналу. Шеф-кухар керує роботою кухні, включаючи кухарів гарячого та холодного цехів, кондитера та допоміжний персонал. Адміністратори координують роботу офіціантів, барменів та хостес. Загальна чисельність персоналу складає 45 осіб, з яких 80% мають профільну освіту та досвід роботи більше 3 років (рис. 1.1) [6]

Рисунок 1.1 Організаційна структура ресторану "Три барашки"

Меню закладу базується на поєднанні східних кулінарних традицій та одеського колориту. Основу складають страви з баранини, що готуються на мангалі (шашлики, люля-кебаб, садж), різноманітні види плову, долма, кутаби. Одеська кухня представлена стравами з чорноморської риби, домашніми солоннями, форшмаком. Особливістю є використання локальних продуктів від перевірених постачальників. Винна карта включає понад 100 позицій вин з різних регіонів світу (дод. Б)

Організаційна структура ресторану "Три барашки" відображає чітку систему управління та підпорядкування, що забезпечує ефективну координацію всіх бізнес-процесів закладу. На чолі структури стоїть директор - Василенко Олена Володимирівна, яка здійснює загальне керівництво, приймає стратегічні рішення щодо розвитку закладу, контролює фінансові показники та представляє ресторан у зовнішніх комунікаціях. Директору безпосередньо підпорядковуються три ключові керівники середньої ланки: шеф-кухар, менеджер з персоналу та адміністратори залу.

Шеф-кухар координує роботу всього виробничого блоку ресторану, включаючи кухарів гарячого цеху (8 осіб), кухарів холодного цеху (4 особи) та кондитерів (2 особи). Він відповідає за розробку меню, контроль якості страв, навчання персоналу кухні, формування заявок на закупівлю продуктів та контроль за дотриманням технологічних процесів. Під керівництвом шеф-

кухаря також працюють два су-шефи, які забезпечують безперебійну роботу кухні у різні зміни [8].

Менеджер з персоналу займається підбором, навчанням та розвитком співробітників, веде кадрове діловодство, розробляє системи мотивації, складає графіки роботи та контролює дотримання стандартів обслуговування. У його підпорядкуванні знаходиться HR-спеціаліст, який допомагає в організації навчальних заходів та веденні документації.

Адміністративний блок представлений трьома адміністраторами, які працюють позмінно та керують роботою залу. Їм підпорядковуються офіціанти (15 осіб), бармени (4 особи) та хостес (2 особи). Адміністратори відповідають за організацію обслуговування гостей, вирішення конфліктних ситуацій, контроль за дотриманням стандартів сервісу, ведення документації та звітності по зміні. Вони також координують роботу технічного персоналу - прибиральників та мийників посуду. Така організаційна структура забезпечує чітку субординацію, ефективний розподіл обов'язків та оперативне прийняття рішень на всіх рівнях управління. Взаємодія між підрозділами відбувається як по вертикалі (керівник-підлеглий), так і по горизонталі (між підрозділами одного рівня), що дозволяє оперативно вирішувати поточні завдання та забезпечувати високий рівень обслуговування гостей.

Продовжимо аналіз економічних показників діяльності ресторану "Три барашки" за 2021-2023 роки. Для об'єктивної оцінки фінансово-господарського стану закладу розглянемо основні економічні індикатори та їх динаміку (табл. 1.2 та дод. Г) [6].

Таблиця 1.2

Динаміка товарообороту ресторану "Три барашки" за 2021-2023 рр.

Показник	**2021**	**2022**	**2023**	**Відхилення 2023/2021, %**
Товарооборот, тис. грн	1850,4	980,5	1222,6	-33,9
Середньомісячний товарооборот, тис. грн	154,2	81,7	101,9	-33,9

Товарооборот на одне посадкове місце, тис. грн	10,3	5,4	6,8	-34,0
Товарооборот на одного працівника, тис. грн	308,4	163,4	203,8	-33,9
Питома вага продукції власного виробництва, %	75,3	72,1	74,8	-0,5
Питома вага купівельних товарів, %	24,7	27,9	25,2	+0,5

Аналіз динаміки товарообороту ресторану "Три барашки" показує, що у 2022 році відбулось суттєве падіння обсягів реалізації через початок повномасштабної війни - на 47% порівняно з 2021 роком. У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася і товарооборот зріс на 24,7% порівняно з 2022 роком, але все ще залишається нижчим за довоєнний рівень на 33,9%. При цьому структура товарообороту залишається відносно стабільною - близько 75% становить продукція власного виробництва і 25% - купівельні товари [7].

Розглянемо у вигляді таблиці 1.3 структуру доходів ресторану.

Таблиця 1.3

Структура доходів ресторану "Три барашки" за 2021-2023 рр.

Джерело доходу	**2021**		**2022**		**2023**	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Реалізація страв	1387,8	75,0	706,0	72,0	916,9	75,0
Реалізація напоїв	277,6	15,0	147,1	15,0	183,4	15,0
Кейтерингові послуги	129,5	7,0	88,2	9,0	85,6	7,0
Організація бенкетів	55,5	3,0	39,2	4,0	36,7	3,0
Всього доходів	1850,4	100	980,5	100	1222,6	100

У структурі доходів ресторану основну частку (72-75%) займає реалізація страв. На другому місці - реалізація напоїв (15%). Частка кейтерингових послуг коливається в межах 7-9%, а організація бенкетів приносить 3-4% доходу (див. додаток Б та В)

У 2022 році через карантинні обмеження зросла частка кейтерингу та бенкетів, оскільки ресторан активніше розвивав ці напрямки для компенсації падіння відвідуваності залу (рис. 1.2) [7].

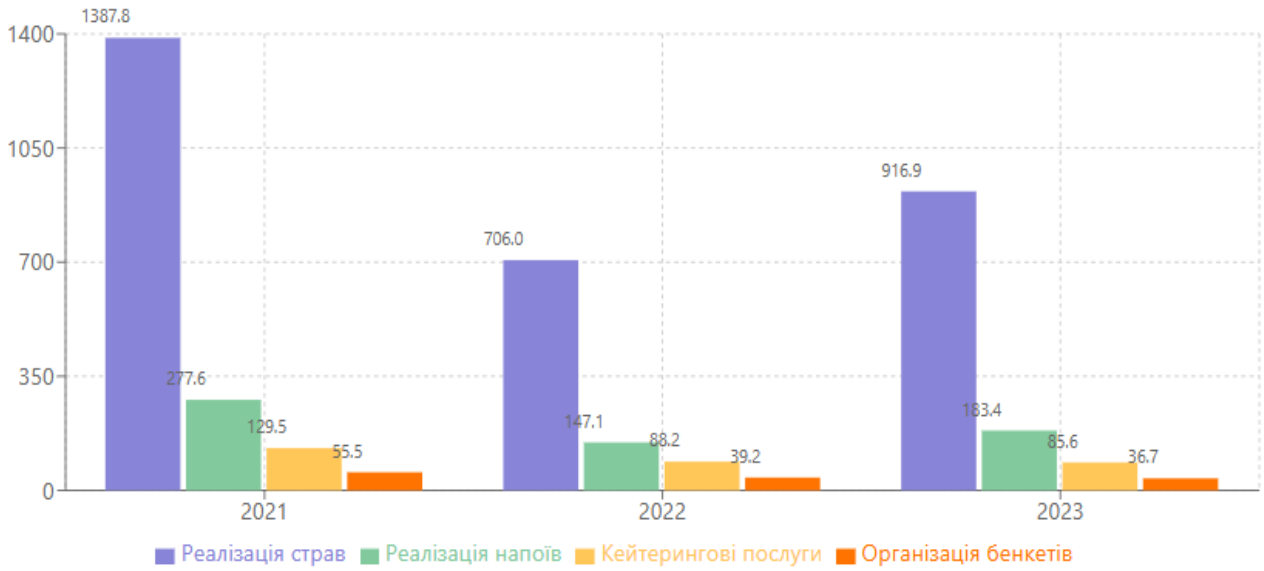


Рисунок 1.2 Динаміка структури доходів ресторану "Три барашки" за 2021-2023 рр., тис. грн

Основні статті витрат ресторану проаналізуємо у вигляді таблиці 1.3 та представимо графік у вигляді рисунку 1.3

Таблиця 1.4

Основні витрати ресторану "Три барашки" за 2021-2023 рр.

Стаття витрат	2021		2022		2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Сировина та матеріали	740,2	42,0	402,0	44,0	513,5	44,0
Заробітна плата	458,9	26,0	236,9	26,0	305,7	26,2
Оренда приміщення	176,8	10,0	91,2	10,0	116,1	9,9
Комунальні послуги	88,4	5,0	54,7	6,0	69,7	6,0
Маркетинг та реклама	70,3	4,0	27,5	3,0	34,2	2,9
Амортизація	52,8	3,0	27,5	3,0	35,5	3,0
Інші витрати	176,8	10,0	73,0	8,0	93,9	8,0

Всього витрат	1764,2	100	912,8	100	1168,6	100

Аналіз структури витрат показує, що найбільшу частку займають витрати на сировину та матеріали (42-44%) та заробітну плату (26%). Оренда приміщення становить близько 10% витрат. У 2022-2023 роках спостерігається зростання частки витрат на комунальні послуги через підвищення тарифів, водночас зменшилась частка витрат на маркетинг та рекламу [3].

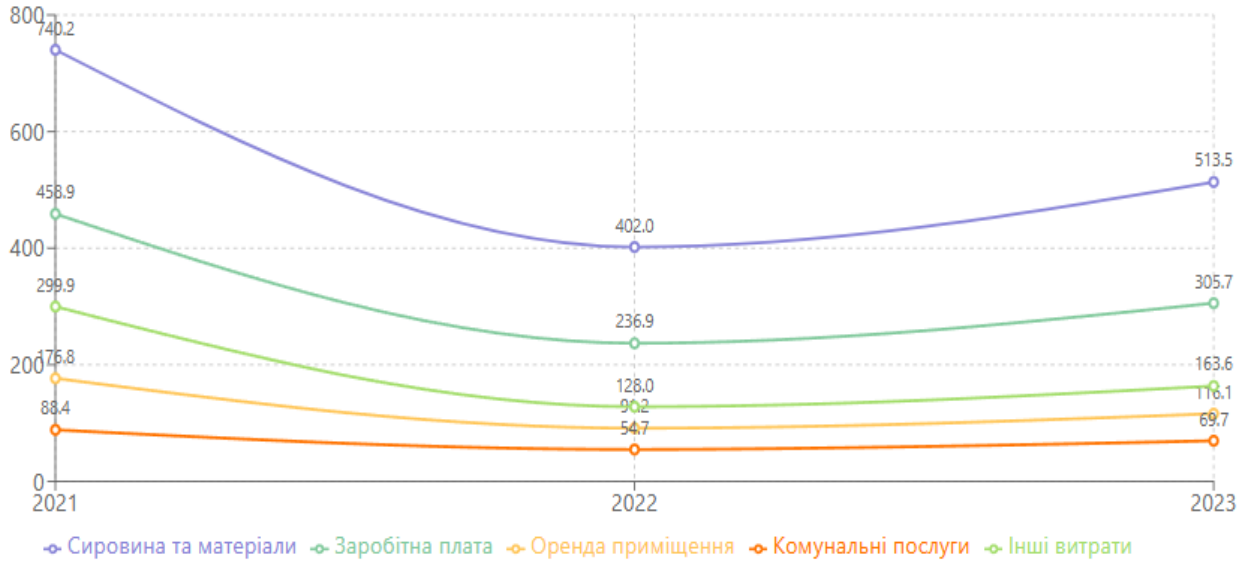


Рисунок 1.3 Динаміка основних статей витрат ресторану "Три барашки" за 2021-2023 рр., тис. грн

Показники рентабельності ресторану представимо у вигляді таблиці 1.5

Таблиця 1.5

Показники рентабельності ресторану "Три барашки" за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, в.п.
Рентабельність продажу, %	4,7	6,9	4,8	+0,1
Рентабельність основної діяльності, %	4,9	7,4	5,1	+0,2
Рентабельність активів, %	11,8	9,2	8,1	-3,7

Рентабельність власного капіталу, %	35,4	27,6	24,3	-11,1

Аналіз показників рентабельності демонструє, що незважаючи на складні умови функціонування, ресторан зберігає прибутковість діяльності. Рентабельність продажу в 2023 році становила 4,8%, що практично відповідає рівню 2021 року. Зниження рентабельності активів та власного капіталу пояснюється зменшенням абсолютної суми прибутку при збереженні вартості активів [3].

Розглянемо фінансові результати діяльності рестоарну в таблиці 1.6 [3].

Таблиця 1.6

Фінансові результати діяльності ресторану "Три барашки" за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1850,4	980,5	1222,6	-33,9
Собівартість реалізації, тис. грн	1764,2	912,8	1168,6	-33,8
Валовий прибуток, тис. грн	86,2	67,7	54,0	-37,4
Операційний прибуток, тис. грн	82,4	64,8	51,2	-37,9
Чистий прибуток, тис. грн	87,0	67,5	59,2	-32,0
Активи, тис. грн	738,5	734,2	730,3	-1,1
Власний капітал, тис. грн	245,8	244,7	243,4	-1,0
Зобов'язання, тис. грн	492,7	489,5	571,1	+15,9

Аналіз фінансових результатів свідчить про зниження абсолютних показників прибутковості у 2022-2023 роках порівняно з довоєнним періодом. Чистий прибуток у 2023 році склав 59,2 тис. грн, що на 32% менше ніж у 2021 році. При цьому спостерігається зростання зобов'язань на 15,9%, що пов'язано з необхідністю залучення додаткових коштів для підтримки діяльності в умовах падіння доходів. Водночас вартість активів та власного капіталу залишається відносно стабільною, що свідчить про збереження фінансової стійкості підприємства (більш детальніше див. додаток Д)

Розглянемо асортиментну політику ресторану "Три барашки", яка формується на основі концепції закладу авторської східної та одеської кухні в таблиці 1.7 [24].

Таблиця 1.7

Структура меню ресторану "Три барашки"

Розділ меню	Кількість позицій	Цінова категорія (грн)	Частка у меню, %
Сніданки	9	190-390	8,3
Закуски	19	120-650	17,4
Салати	11	195-480	10,1
Основні страви	14	285-720	12,8
Перші страви	4	245-435	3,7
Страви на відкритому вогні	13	355-1450	11,9
Гарніри	8	90-350	7,3
Пироги	3	63-405	2,8
Дитяче меню	5	175-340	4,6
Десерти	7	255-285	6,4
Напої	16	85-300	14,7
Всього	109	-	100

Заклад має досить широкий асортимент, що налічує 109 позицій, розподілених за 11 категоріями меню. Найбільшу частку в меню займають закуски - 17,4% (19 позицій) у широкому ціновому діапазоні від 120 до 650 грн. Така велика частка закусок характерна для закладів східної кухні та повністю відповідає концепції ресторану. Другу позицію за кількістю найменувань займають напої, що складають 14,7% меню (16 позицій) з помірними цінами від 85 до 300 грн, включаючи як безалкогольні напої, так і традиційні східні чаї та каву. Основні страви займають 12,8% (14 позицій) з цінами від 285 до 720 грн, що відображає високу якість інгредієнтів та

складність приготування. Значну частку меню - 11,9% (13 позицій) складають страви на відкритому вогні, які мають найвищий ціновий діапазон 355-1450 грн, що пояснюється використанням преміального м'яса та особливостями приготування.

Салати представлені 11 позиціями (10,1%) з цінами від 195 до 480 грн, включаючи як традиційні, так і авторські варіації. Сніданки займають 8,3% меню (9 позицій) та представлені у середньому ціновому діапазоні 190-390 грн. Гарніри складають 7,3% (8 позицій) з найбільш доступними цінами 90-350 грн. Десерти займають 6,4% меню (7 позицій) з відносно невеликим ціновим розкидом 255-285 грн. Менші частки припадають на дитяче меню - 4,6% (5 позицій), перші страви - 3,7% (4 позиції) та пироги - 2,8% (3 позиції). Така структура меню є добре збалансованою та відповідає концепції закладу як ресторану авторської східної та одеської кухні. Значна увага приділяється закускам та стравам на відкритому вогні, що є характерним для східної кухні, при цьому представлені всі основні категорії страв для задоволення різноманітних потреб відвідувачів.

Розглянемо аналіз цінової політики ресторану у вигляді таблиці 1.8

Таблиця 1.8

Аналіз цінової політики ресторану за категоріями страв

Категорія цін	Діапазон цін, грн	Кількість позицій	Частка, %
Економ	до 200	18	16,5
Середній	201-400	52	47,7
Вище середнього	401-600	27	24,8
Високий	понад 600	12	11,0
Всього		109	100

Цінова політика ресторану орієнтована переважно на середній сегмент - 47,7% позицій меню знаходяться в діапазоні 201-400 грн. Страви економ-категорії (до 200 грн) складають 16,5% і представлені переважно гарнірами,

соусами та напоями. Високий ціновий сегмент (понад 600 грн) займає 11% і включає преміальні страви з риби та м'яса.

Особливістю меню є наявність авторських інтерпретацій традиційних страв. Наприклад, класичні східні закуски (хумус, мутабаль, лабне) поєднуються з одеськими специалітетами (форшмак, соління з льоху). Значна увага приділяється стравам на мангалі - представлено широкий вибір шашликів, люля-кебабів та інших м'ясних страв.

Додаткові послуги ресторану включають:

1. Організацію бенкетів та урочистих заходів.
2. Кейтерингове обслуговування.
3. Доставку страв.
4. Спеціальне меню для корпоративних клієнтів.
5. Проведення майстер-класів з приготування східних страв.
6. Організацію тематичних гастрономічних вечорів.

У складній конкурентній ситуації на ринку ресторанних послуг Одеси ресторан "Три барашки" взаємодіє з декількома категоріями прямих та непрямих конкурентів.

Проведемо детальний аналіз конкурентного середовища закладу у вигляді таблиці 1.9 [24].

Таблиця 1.9

Порівняльний аналіз основних конкурентів ресторану "Три барашки"

Критерій оцінки	**"Три барашки"**	**"Бабель Fish"**	**"Стейкхаус"**	**"Compot"**
Середній чек, грн	850	1100	950	750
Кількість посадкових місць	180	140	160	200
Кухня	Східна, одеська	Рибна, середземноморська	М'ясна	Одеська
Розташування	Пляж Ланжерон	Центр міста	Аркадія	Центр міста

Наявність літньої тераси	+	+	+	+
Паркінг	+	-	+	-
Кейтеринг	+	-	+	+
Доставка	+	+	+	+
Дитяче меню	+	-	+	+
Бізнес-ланчі	-	+	+	+

Проаналізуємо основних конкурентів закладу:

1. "Бабель Fish" - ресторан преміум-сегменту з акцентом на рибні страви та морепродукти. Має вигідне розташування в центрі міста, проте вищий середній чек обмежує цільову аудиторію. Перевагами є висока якість страв та професійний сервіс.

2. "Стейкхаус" - спеціалізується на м'ясних стравах, має схожу цінову політику. Основні переваги - розташування в популярному районі Аркадія та сильний маркетинг. Недоліки - обмежений вибір страв, орієнтація лише на м'ясоїдів.

3. "Compot" - відомий одеський заклад з демократичними цінами та традиційною одеською кухнею. Має стабільну місцеву клієнтуру, проте менш привабливий для туристів через відсутність унікальної концепції.

Конкурентні переваги ресторану "Три барашки":

1. Унікальне поєднання східної та одеської кухні, що виділяє заклад серед конкурентів
2. Вигідне розташування біля моря з панорамними терасами
3. Власна парковка, що особливо важливо для прибережної зони
4. Розвинений кейтерінговий напрямок
5. Просторий інтер'єр з різними типами посадки (основний зал, VIP-зони, тераси)
6. Професійна команда з досвідченим шеф-кухарем
7. Використання локальних продуктів та власних рецептур

8. Оптимальне співвідношення ціна/якість

Позиціонування ресторану "Три барашки" базується на таких ключових елементах:

1. Цільова аудиторія:
- Місцеві жителі середнього та вище середнього достатку
- Туристи, які цікавляться гастрономією
- Сім'ї з дітьми
- Корпоративні клієнти
2. Унікальна торгова пропозиція:
- Авторська інтерпретація східних та одеських кулінарних традицій
- Панорамний вид на море
- Атмосфера затишного заміського будинку
- Високий рівень сервісу
3. Комунікаційна стратегія:
- Акцент на автентичності та якості страв
- Просування через соціальні мережі та місцеві медіа
- Активна робота з відгуками гостей
- Організація гастрономічних подій та майстер-класів
4. Цінова стратегія:
- Середній ціновий сегмент з елементами преміум-пропозицій
- Гнучка система знижок для постійних гостей
- Спеціальні пропозиції для корпоративних клієнтів
- Сезонні акції та дегустаційні сети

Таким чином, ресторан "Три барашки" займає стійку позицію на конкурентному ринку ресторанних послуг Одеси, успішно диференціюючись за рахунок унікальної концепції, якісного продукту та високого рівня сервісу. Постійний моніторинг конкурентного середовища та гнучке реагування на зміни ринку дозволяють закладу утримувати та посилювати свої конкурентні позиції.

На основі проведеного аналізу діяльності ресторану "Три барашки" проведемо SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін закладу, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища (рис. 1.4)

Рисунок 1.4 - SWOT-аналіз ресторану "Три барашки"

За результатами проведеного SWOT-аналізу ресторану "Три барашки" виявлено комплекс факторів, що впливають на його діяльність. Серед сильних сторін закладу ключовою є унікальна концепція, що поєднує східну та одеську кухні, що дозволяє виділитися на конкурентному ринку ресторанних послуг. Вигідне розташування на пляжі Ланжерон з панорамним видом на море та просторе приміщення на 180 посадкових місць з власною парковкою створюють додаткові конкурентні переваги. Професійна команда на чолі з досвідченим шеф-кухарем забезпечує високий рівень сервісу та якість страв, а використання локальних продуктів підкреслює автентичність концепції.

Розвинений напрямок кейтерингу та наявність дитячого меню розширюють можливості залучення різних категорій клієнтів.

До слабких сторін закладу належить сезонна залежність відвідуваності через прибережну локацію, що впливає на стабільність доходів. Відсутність бізнес-ланчів та обмежена кількість вегетаріанських страв звужують потенційну клієнтську базу.

Суттєвими недоліками є висока вартість оренди приміщення та значні витрати на комунальні послуги, що впливає на собівартість послуг. Залежність від постачальників специфічних східних інгредієнтів створює ризики для стабільності меню, а недостатньо розвинена система доставки обмежує можливості розширення бізнесу.

Аналіз можливостей показує перспективи розвитку мережі ресторанів та вдосконалення служби доставки. Впровадження програми лояльності та організація кулінарних майстер-класів можуть посилити зв'язок з клієнтами. Розширення кейтерингових послуг та участь у гастрономічних фестивалях сприятимуть популяризації бренду. Співпраця з туристичними агентствами та розвиток онлайн-присутності через digital-маркетинг відкривають нові канали залучення клієнтів.

Серед загроз найбільш значущими є посилення конкуренції на ринку та економічна нестабільність, що супроводжується зростанням цін на продукти та комунальні послуги. Зміна споживчих переваг та сезонні коливання попиту вимагають постійної адаптації бізнес-моделі.

Можливі законодавчі обмеження в галузі, дефіцит кваліфікованого персоналу та зниження платоспроможності населення створюють додаткові ризики для розвитку бізнесу.

1.2. Оцінювання системи кейтерингового обслуговування в ресторані "Три барашки"

Кейтерингова служба ресторану "Три барашки" функціонує як окремий структурний підрозділ, що підпорядковується безпосередньо директору закладу. Керівництво службою здійснює менеджер з кейтерингу, який координує роботу двох Event-менеджерів та персоналу виїзного обслуговування. У штаті кейтерингової служби працюють 12 офіціантів, 4 бармени, 6 кухарів та 4 помічники кухаря, які пройшли спеціальну підготовку з організації виїзних заходів. Додатково залучаються декоратори, флористи та інший персонал на умовах підряду згідно специфіки конкретного заходу [24].

Матеріально-технічна база кейтерингової служби включає спеціалізоване обладнання для транспортування та зберігання страв, мобільні холодильні установки, професійний посуд та інвентар. У розпорядженні підрозділу знаходяться два брендованих автомобілі Mercedes-Benz Sprinter з ізотермічними фургонами для перевезення продукції. Для організації виїзних заходів використовуються розбірні конструкції для облаштування робочих зон, мобільні печі та теплове обладнання, системи підігріву страв. Технічне оснащення дозволяє одночасно обслуговувати до трьох заходів загальною чисельністю до 500 гостей (табл. 1.10)

Таблиця 1.10

Характеристика форматів кейтерингового обслуговування ресторану "Три барашки"

Формат заходу	Опис послуг	Цінова категорія (грн/особу)	Мінімальна кількість гостей	Додаткові опції
VIP-фуршет	Преміальні закуски, авторські страви, елітні напої, професійне сервірування	2500-4000	30	Сомельє, бармен-шоу
Класичний банкет	Повне меню ресторану, обслуговування офіціантами	1800-2500	50	Шоу-програма, декор

Корпоративний кейтеринг	Адаптоване меню, буфетна лінія	1200-1800	100	Тімбілдінг, анімація
Весільне обслуговування	Персоналізоване меню, весільний координатор	2000-3500	80	Президіум, candy bar
Виїзне барбекю	Страви на грилі, мангальне меню	1500-2000	40	Шеф-кухар на виїзді
Кава-брейк	Кавове обслуговування, випічка, снеки	400-800	20	Кенді-бар, смузі-бар

Кейтерингове меню ресторану розроблене з урахуванням специфіки виїзного обслуговування та можливості транспортування страв без втрати якості. Основу меню складають фірмові страви східної та одеської кухні, адаптовані для формату виїзних заходів. Шеф-кухар розробив спеціальні технологічні карти, що враховують особливості приготування та подачі страв поза межами стаціонарної кухні. Меню регулярно оновлюється відповідно до сезонності продуктів та актуальних гастрономічних трендів. Розглянемо динаміку кейтерингових замовлень за типами (рис. 1.5)

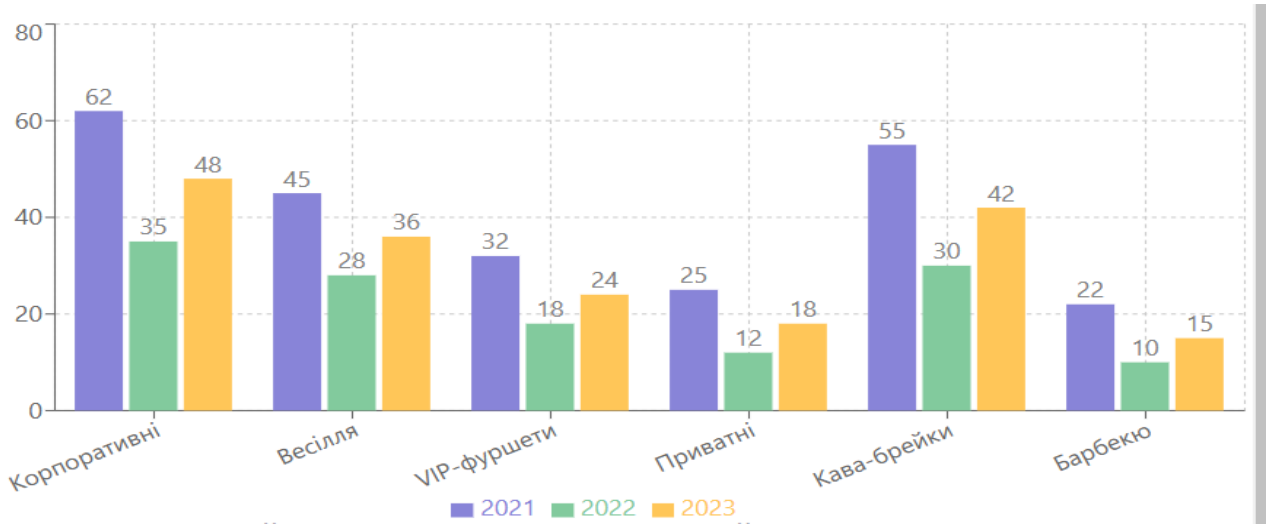


Рисунок 1.5. Динаміка кейтерингових замовлень за типами (2021-2023 рр.)

Процес організації кейтерингового обслуговування розділений на п'ять послідовних етапів:

1. Попередня консультація та розробка концепції заходу - визначення формату, кількості гостей, місця проведення.

2. Складання меню та розрахунок бюджету - підбір страв, напоїв, додаткових послуг.

3. Технічна підготовка - перевірка локації, планування розміщення обладнання.

4. Реалізація заходу - доставка, монтаж обладнання, обслуговування гостей.

5. Завершення проекту - демонтаж обладнання, прибирання, фінансові розрахунки.

Технологія приготування та подачі страв на виїзних заходах базується на системі Cook&Serve з елементами Cook&Hold, що передбачає попереднє приготування компонентів страв на основній кухні ресторану з подальшим завершенням безпосередньо на місці проведення заходу. Для підтримки температурного режиму використовуються термоконтейнери та мобільні теплові шафи. Особлива увага приділяється контролю якості на всіх етапах - від заготовки до подачі страв гостям. Кейтерингова служба активно використовує цифрові технології для оптимізації робочих процесів.

Корпоративний сегмент формує основний потік замовлень, що включає проведення бізнес-заходів, тімбілдінгів та святкових корпоративів. Середній бюджет корпоративних заходів зменшився на 15% порівняно з довоєнним періодом, проте кількість замовлень залишається стабільною завдяки гнучкій ціновій політиці та індивідуальному підходу до формування пропозицій. Сезонність попиту на кейтерингові послуги чітко простежується у розподілі замовлень протягом року. Літній період характеризується збільшенням кількості приватних заходів на відкритому повітрі, в той час як зимовий сезон традиційно насичений корпоративними святкуваннями (табл. 1.12) [24].

Таблиця 1.12

Сезонність попиту на кейтерингові послуги ресторану "Три барашки"

Сезон	Переважаючі формати	Середньомісячна кількість замовлень	Особливості обслуговування	Додаткові послуги
Зима (грудень-лютий)	Корпоративи, новорічні банкети	12-15	Закриті приміщення, спеціальне зимове меню	Обігрів зон, льодові скульптури
Весна (березень-травень)	Бізнес-заходи, презентації	8-10	Комбіновані формати, легке меню	Флористика, декор
Літо (червень-серпень)	Весілля, барбекю	15-18	Відкриті майданчики, холодні закуски	Тенти, охолодження зон
Осінь (вересень-листопад)	Ділові обіди, фуршети	10-12	Адаптивні формати, сезонне меню	Освітлення, обігрів

Аналіз цільової аудиторії кейтерингових послуг ресторану виявив чітку сегментацію клієнтів за соціально-демографічними характеристиками та споживчими перевагами. Розуміння особливостей кожного сегменту дозволяє формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати ефективність маркетингових комунікацій (табл. 1.13)

Таблиця 1.13

Характеристика цільових сегментів кейтерингового обслуговування

Сегмент	Характеристика	Основні вимоги	Середній бюджет (грн/особу)	Частота замовлень
Корпоративні клієнти	Компанії середнього та великого бізнесу	Оперативність, гнучкість умов	1500-2000	3-4 рази на рік
VIP-клієнти	Заможні приватні замовники	Ексклюзивність, конфіденційність	3000-4000	1-2 рази на рік
Молодята	Пари 25-35 років	Креативність, комплексний сервіс	2000-3000	Разове замовлення

Приватні замовники	Сім'ї середнього класу	Оптимальне співвідношення ціна/якість	1200-1800	1-2 рази на рік
Бізнес-клієнти	Малий та середній бізнес	Стандартизований сервіс	800-1200	6-8 разів на рік

Корпоративні клієнти генерують найбільший обсяг замовлень та характеризуються високою лояльністю. Цей сегмент потребує індивідуального підходу до формування меню та програми заходу, гнучких умов оплати та можливості внесення змін у короткі терміни. Важливим фактором є наявність персонального менеджера та оперативність комунікації.

VIP-сегмент, хоча і становить меншу частку в загальному обсязі замовлень, забезпечує високу рентабельність послуг. Для цієї категорії клієнтів розроблено спеціальні пропозиції з розширеним пакетом послуг, включаючи роботу особистого event-менеджера, ексклюзивне меню та преміальний сервіс. Особлива увага приділяється конфіденційності та створенню індивідуальної атмосфери заходу.

Весільний сегмент демонструє виражену сезонність з піком замовлень у літній період. Для молодят розроблено комплексні пакети послуг, що включають не лише кейтерингове обслуговування, але й координацію інших аспектів святкування. Важливим елементом роботи з цим сегментом є надання послуг весільного координатора та можливість дегустації меню перед заходом.

Порівняльний аналіз кейтерингових послуг з основними конкурентами представимо у вигляді таблиці 1.14

Таблиця 1.14

Порівняльний аналіз кейтерингових послуг з основними конкурентами

Критерій оцінки	**"Три барашки"**	**"Бабель Fish"**	**"Стейкхаус"**	**"Compot"**
Мінімальна сума замовлення (тис. грн)	15	25	20	12

Термін підготовки заходу (днів)	3-5	5-7	4-6	2-4
Власний автопарк (од.)	2	1	2	1
Кількість одночасних заходів	3	2	2	2
Наявність мобільної кухні	Так	Ні	Так	Ні
Варіативність меню	Висока	Середня	Низька	Середня
Додаткові послуги	Повний пакет	Базовий пакет	Розширений пакет	Базовий пакет
Система знижок	Гнучка	Фіксована	Гнучка	Відсутня

Кейтерінговий напрямок ресторану "Три барашки" у 2021-2023 роках продемонстрував високі показники рентабельності, незважаючи на загальне падіння ринку ресторанних послуг. Структуризація витрат за типами заходів дозволяє оцінити ефективність кожного формату обслуговування та оптимізувати ресурси підприємства.

Дослідження задоволеності клієнтів показує високий рівень лояльності - 87% замовників готові рекомендувати кейтерингові послуги ресторану. Основними факторами задоволеності виступають професіоналізм персоналу, якість страв та гнучкість у формуванні меню.

РОЗДІЛ ІІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КЕЙТЕРИНГОВИХ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ "ТРИ БАРАШКИ"

2.1. Переваги та недоліки системи кейтерингового обслуговування в ресторані "Три барашки"

Кейтерингова служба ресторану "Три барашки" реалізує унікальну концепцію поєднання східної та одеської кухні у форматі виїзного обслуговування. При аналізі роботи підрозділу виявлено ряд сильних та слабких сторін, які безпосередньо впливають на якість послуг та фінансові результати діяльності (рис. 2.1)

Рисунок 2.1 Процес організації кейтерингового обслуговування в ресторані "Три барашки"

Проведемо комплексну оцінку системи кейтерингового обслуговування ресторану "Три барашки" у вигляді таблиці 2.1, яка дозволить структуровано відобразити основні переваги та недоліки існуючої системи.

Такий аналіз допоможе виявити ключові аспекти, що потребують вдосконалення, та визначити сильні сторони, які можна використати для подальшого розвитку кейтерингових послуг закладу. Особливу увагу варто приділити тим аспектам, які безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів та операційну ефективність підрозділу.

Таблиця 2.1

Комплексна оцінка системи кейтерингового обслуговування ресторану "Три барашки"

Аспект діяльності	Переваги	Недоліки	Вплив на бізнес	Можливості вдосконалення
Матеріально-технічна база	Власний автопарк, мобільні кухні, професійне обладнання	Обмежена кількість холодильного обладнання для транспортування	Можливість одночасного обслуговування 3 заходів	Закупівля додаткового обладнання для розширення потужностей
Меню та технології	Унікальні авторські страви, адаптовані для виїзного формату	Обмежений термін зберігання деяких страв східної кухні	Висока конкурентоспроможність пропозиції	Розробка нових технологій зберігання та транспортування
Персонал	Досвідчена команда, спеціалізована підготовка	Нестача персоналу в пікові сезони	Стабільно висока якість обслуговування	Створення кадрового резерву, програми навчання
Логістика	Оптимізовані маршрути доставки, власний транспорт	Складності з паркуванням у центрі міста	Оперативність обслуговування	Розробка альтернативних маршрутів, співпраця з паркінгами
Цінова політика	Гнучка система знижок, індивідуальний підхід	Висока собівартість преміальних послуг	Конкурентні переваги в різних сегментах	Оптимізація витрат, нові цінові пакети
Маркетинг	Сильний бренд, позитивні відгуки	Недостатня присутність в digital-каналах	Стабільний потік замовлень	Розвиток онлайн-комунікацій

Технологічний процес кейтерингового обслуговування в ресторані базується на системі поетапного приготування та доставки страв. На основній кухні здійснюється попередня підготовка компонентів з урахуванням

специфіки транспортування та подальшого зберігання. Використання технології Cook&Chill дозволяє зберігати високу якість страв при доставці на відстань до 50 км. Однак відсутність спеціалізованого обладнання для шокової заморозки обмежує можливості розширення асортименту холодних закусок та десертів.

Система управління якістю кейтерингових послуг розділена на три ключові блоки:

1. Контроль якості продуктів та технології приготування - включає перевірку сировини, дотримання технологічних карт, моніторинг температурних режимів.

2. Контроль сервісу - охоплює стандарти обслуговування, зовнішній вигляд персоналу, швидкість реакції на запити клієнтів.

3. Контроль логістики - передбачає моніторинг термінів доставки, збереження якості при транспортуванні, комплектність замовлень.

Організація роботи кейтерингової служби ресторану демонструє високу ефективність у сегменті корпоративних заходів та весільних банкетів. Наявність власного обладнання та підготовленого персоналу забезпечує оперативність розгортання виїзних майданчиків та стабільну якість обслуговування. Проте виявлено недостатню гнучкість при роботі з замовленнями малого формату (до 20 осіб), що пов'язано з високими операційними витратами на організацію виїзду.

Матеріально-технічна база кейтерингової служби потребує модернізації в частині холодильного та теплового обладнання. Наявні потужності дозволяють якісно обслуговувати до трьох паралельних заходів, але при збільшенні кількості замовлень виникають логістичні обмеження. Особливо гостро стоїть питання зберігання та транспортування охолоджених десертів та деяких видів східних закусок, які вимагають специфічних температурних режимів.

Кадрова складова демонструє високий професіоналізм основного складу працівників, але виявляє проблеми з залученням додаткового персоналу в пікові періоди.

2.2. Розробка заходів з удосконалення комплексу кейтерингових послуг та оцінка їх ефективності у ресторані "Три барашки"

Система кейтерингового обслуговування ресторану "Три барашки" потребує комплексної модернізації для підвищення якості послуг та зміцнення конкурентних позицій на ринку виїзного обслуговування Одеси. Проведений аналіз виявив необхідність вдосконалення матеріально-технічної бази, автоматизації бізнес-процесів, розширення асортименту послуг та оптимізації логістичних операцій.

Розроблена програма вдосконалення охоплює вісім ключових напрямків діяльності: модернізацію обладнання, впровадження цифрових технологій, розвиток персоналу, оптимізацію логістики, розширення послуг, маркетингову активність, оновлення цінової політики та екологічну відповідальність. Кожен напрямок передбачає конкретні заходи з чітко визначеними критеріями оцінки ефективності та очікуваними результатами впровадження. Зобразимо схематично у вигляді рисунку 2.2

Рисунок 2.2 Схема програми вдосконалення кейтерингових послуг ресторану «Три барашки»

Особливу увагу в програмі приділено питанням автоматизації процесів обробки замовлень, розвитку онлайн-комунікацій з клієнтами та впровадженню сучасних технологій приготування і транспортування страв. Реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити кількість одночасно обслуговуваних заходів, розширити географію надання послуг та підвищити якість сервісу на всіх етапах роботи з клієнтами. Представимо програму у вигляді таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Комплексна програма вдосконалення кейтерингових послуг ресторану "Три барашки"

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Необхідні ресурси	Очікувані результати
Модернізація матеріально-технічної бази	Закупівля професійного холодильного обладнання; Придбання додаткових термокон-тейнерів; Оновлення мобільної кухні	Фінансові ресурси; Технічні консультації; Навчання персоналу	Збільшення кількості одночасних заходів до 5; Розширення асортименту страв; Покращення якості зберігання

Автоматизація процесів	Впровадження CRM-системи; Розробка онлайн-конструктора меню; Створення мобільного додатку	IT-спеціалісти; Програмне забезпечення; Навчальні матеріали	Скорочення часу обробки замовлень; Підвищення конверсії запитів; Оптимізація логістики
Розширення асортименту послуг	Розробка нових форматів обслуговування; Створення тематичних пакетів; Впровадження послуги food-styling	Розробка меню; Навчання персоналу; Маркетингові матеріали	Залучення нових сегментів клієнтів; Підвищення середнього чеку; Зростання повторних замовлень
Оптимізація логістики	Закупівля додаткового транспорту; Впровадження системи GPS-моніторингу; Оптимізація маршрутів	Транспортні засоби; GPS-обладнання; Програмне забезпечення	Скорочення часу доставки; Оптимізація витрат на паливо; Покращення точності доставки
Розвиток персоналу	Впровадження системи навчання; Створення кадрового резерву; Розробка системи мотивації	Тренінгові програми; Методичні матеріали; Система оцінки	Підвищення кваліфікації персоналу; Зниження плинності кадрів; Покращення якості обслуговування

Продовження таблиці 2.2

Маркетингова активність	Розробка digital-стратегії; Створення контент-плану; Організація промо-заходів	Маркетингові матеріали; Рекламний бюджет; SMM-спеціалісти	Збільшення впізнаваності бренду; Зростання кількості запитів; Розширення клієнтської бази
Оновлення цінової політики	Розробка нових пакетних пропозицій; Впровадження системи лояльності; Створення	Аналітичні дані; Програмне забезпечення;	Підвищення конкурентоспроможності; Збільшення частоти замовлень; Зростання лояльності клієнтів

	гнучкої системи знижок	Консультації експертів	
Екологічна відповідальність	Впровадження екологічної упаковки; Розробка системи сортування відходів; Використання енергоефективного обладнання	Екологічні матеріали; Обладнання для сортування; Навчальні програми	Покращення іміджу компанії; Зниження впливу на довкілля; Оптимізація витрат

За результатами проведеного аналізу діяльності кейтерингової служби ресторану "Три барашки" розроблено комплексну програму вдосконалення послуг, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності та розширення ринкової частки підприємства. Програма охоплює технологічні, організаційні та маркетингові аспекти діяльності з чітко визначеними критеріями оцінки ефективності впровадження кожного заходу.

Більш детальна інформаційна таблиця буде представлена в додатку Е.

Модернізація матеріально-технічної бази кейтерингової служби передбачає комплексне оновлення обладнання для зберігання та транспортування страв. Закупівля професійних холодильних шаф з функцією шокової заморозки дозволить розширити асортимент холодних закусок та десертів. Придбання термоконтейнерів нового покоління з системою підтримки температури до 8 годин забезпечить можливість обслуговування заходів на значній відстані від основної кухні. Оновлення мобільної кухні включає встановлення індукційних плит та пароконвектоматів, що розширить можливості приготування страв безпосередньо на локації заходу.

Автоматизація процесів управління кейтерингом обслуговуванням базується на впровадженні спеціалізованої CRM-системи з модулями планування заходів, управління персоналом та контролю якості. Розробка онлайн-конструктора меню надасть клієнтам можливість самостійно формувати попереднє замовлення з автоматичним розрахунком вартості.

Мобільний додаток для персоналу забезпечить оперативну комунікацію між підрозділами та контроль виконання завдань в режимі реального часу.

Розширення асортименту послуг включає розробку нових форматів обслуговування, орієнтованих на різні цільові аудиторії. Запуск послуги "Chef at Home" передбачає виїзд шеф-кухаря для приготування страв у замовника. Створення тематичних пакетів для дитячих свят, корпоративних тімбілдінгів та весільних церемоній розширить можливості залучення нових клієнтських сегментів. Впровадження послуги food-styling з професійною фотозоною підвищить привабливість пропозиції для проведення презентацій та урочистих подій.

Оптимізація логістичних процесів спрямована на підвищення ефективності доставки та розгортання обладнання на локаціях. Впровадження системи GPS-моніторингу транспорту дозволить контролювати маршрути та оптимізувати витрати на паливо. Розробка технологічних карт монтажу обладнання з урахуванням особливостей різних локацій скоротить час на підготовку майданчика. Створення мобільних складів з базовим набором обладнання в різних районах міста забезпечить оперативність реагування на термінові замовлення.

Розвиток персоналу ґрунтується на створенні комплексної системи навчання та мотивації співробітників. Впровадження програми наставництва для нових працівників прискорить їх адаптацію та підвищить якість роботи. Створення кадрового резерву з числа підготовлених фахівців забезпечить безперебійність обслуговування в пікові періоди. Розробка системи грейдів з прив'язкою до кваліфікації та результатів роботи підвищить мотивацію персоналу до професійного розвитку.

Маркетингова стратегія розвитку кейтерингових послуг фокусується на digital-каналах комунікації з потенційними клієнтами. Створення контент-плану для соціальних мереж з акцентом на візуальну складову та експертний контент підвищить впізнаваність бренду. Організація серії промо-заходів для представників event-агентств та корпоративних клієнтів розширить

партнерську мережу. Впровадження системи відеотрансляцій з заходів для демонстрації можливостей кейтерингової служби потенційним замовникам.

Реформування цінової політики передбачає створення диференційованих пакетних пропозицій для різних сегментів клієнтів. Розробка програми лояльності з накопичувальною системою бонусів стимулюватиме повторні замовлення. Впровадження сезонних акційних пропозицій та спеціальних умов для корпоративних клієнтів підвищить конкурентоспроможність послуг у різних цінових сегментах.

Екологічна складова вдосконалення послуг базується на впровадженні принципів сталого розвитку в операційну діяльність. Перехід на біорозкладну упаковку та одноразовий посуд знизить негативний вплив на довкілля. Впровадження системи сортування відходів та їх подальшої переробки підвищить екологічну відповідальність бізнесу. Використання енергоефективного обладнання та оптимізація логістичних маршрутів зменшить вуглецевий слід компанії.

ВИСНОВКИ

Отже, проведене дослідження організації кейтерингового обслуговування в ресторані "Три барашки" виявило комплекс факторів, що впливають на ефективність даного напрямку діяльності. Ресторан функціонує у форматі закладу авторської східної та одеської кухні, що формує його унікальну ринкову позицію. Заклад має просторе приміщення загальною площею 450 м² з трьома залами та літніми терасами, професійне технологічне обладнання та підготовлений персонал у складі 45 осіб.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2021-2023 роки демонструє зниження товарообороту на 33,9% порівняно з довоєнним періодом, проте збереження рентабельності продажу на рівні 4,8%. У структурі доходів основну частку (72-75%) займає реалізація страв, при цьому частка кейтерингових послуг коливається в межах 7-9%. Заклад зберігає фінансову стійкість, про що свідчить стабільність показників власного капіталу при зростанні зобов'язань на 15,9%.

Кейтерингова служба ресторану реалізує шість основних форматів обслуговування: VIP-фуршети, класичні банкети, корпоративний кейтеринг, весільне обслуговування, виїзне барбекю та кава-брейки. Найвищу рентабельність демонструють VIP-фуршети (34,7%) та класичні банкети (30%), що пов'язано з високою націнкою на преміальні продукти та комплексність послуг.

Дослідження сезонності попиту виявило чітку залежність від пори року: пік замовлень припадає на літній період (15-18 заходів на місяць) та передноворічний сезон (12-15 заходів). Цільова аудиторія кейтерингових послуг сегментована на корпоративних клієнтів, VIP-замовників, молодят та приватних замовників, кожен сегмент має специфічні вимоги до формату та бюджету заходів.

Основними конкурентними перевагами кейтерингової служби є: унікальне поєднання східної та одеської кухні, наявність власного обладнання

та транспорту, можливість одночасного обслуговування трьох заходів, професійна команда з досвідченим шеф-кухарем. Серед недоліків виявлено: обмежені можливості холодильного обладнання, недостатню автоматизацію процесів, складності з логістикою в центрі міста та нестачу персоналу в пікові періоди.

Розроблена програма вдосконалення кейтерингових послуг включає вісім ключових напрямків: модернізацію матеріально-технічної бази, автоматизацію процесів, розширення асортименту послуг, оптимізацію логістики, розвиток персоналу, маркетингову активність, оновлення цінової політики та екологічну відповідальність. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності операційних процесів та посилення конкурентних позицій на ринку.

Реалізація програми дозволить збільшити кількість одночасно обслуговуваних заходів до п'яти, розширити географію надання послуг, скоротити час обробки замовлень на 40% та підвищити конверсію запитів на 25%. Впровадження нових форматів обслуговування та автоматизація процесів забезпечать зростання середнього чеку на 20% та збільшення частки преміум-замовлень на 15%.

Особлива увага приділена питанням екологічної відповідальності через впровадження біорозкладної упаковки, системи сортування відходів та використання енергоефективного обладнання. Це не лише знизить негативний вплив на довкілля, але й оптимізує операційні витрати та підвищить привабливість послуг для екологічно свідомих клієнтів.

Таким чином, комплексна реалізація запропонованих заходів створить основу для сталого розвитку кейтерингового напрямку ресторану "Три барашки" та зміцнення його позицій на конкурентному ринку виїзного ресторанного обслуговування Одеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ДЖЕРЕЛ:

1. HoReCa : навч. посіб. : у 3 т. Т. 3. Кейтеринг / А. А. Мазаракі та ін. ; за ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2017. 448 с.
2. Акімова Н. С., Наумова Т. А., Бойченко Н. В., Горбатюк Н. М. Організаційно-методичні аспекти обліку послуг виїзного кейтерингу на підприємствах ресторанного господарства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2021. Вип. 2. С. 3-9.
3. Аналітична інформація про підприємство ТОВ "ЛАМПОЧКА 3". Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/45158487 (дата звернення: 09.02.2025).
4. Аналітичний профіль підприємства ТОВ "ЛАМПОЧКА 3". Вкурсі.про. URL: https://vkursi.pro/card/tov-lampochka-3-45158487 (дата звернення: 09.02.2025).
5. Архіпов В. В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 342 с.
6. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 280 с.
7. Відомості про юридичну особу ТОВ "ЛАМПОЧКА 3" в Єдиному державному реєстрі. OpenDataBot. URL: https://opendatabot.ua/c/45158487 (дата звернення: 09.02.2025).
8. Інформація про керівництво та власників ТОВ "ЛАМПОЧКА 3". Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/person/ac9512093718e705fd3d8d4b1ecb4339 (дата звернення: 09.02.2025).
9. Карпенко В. Д., Рогова А. Л., Шкарупа В. Г. Організація виробництва і обслуговування на підприємствах громадського харчування : навч. посіб. Київ : НМЦ "Укоопосвіта", 2018. 248 с.

10. Компанія ТОВ "ЛАМПОЧКА 3": основні відомості та реєстраційні дані. UA-Region. URL: https://www.ua-region.com.ua/ru/45158487 (дата звернення: 09.02.2025).

11. Литвиненко Т. К. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу. Київ : КНТЕУ, 2018. 215 с.

12. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. Проектування закладів ресторанного господарства : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. та допов. Київ : КНТЕУ, 2020. 307 с.

13. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа : технологія та організація обслуговування туристів : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 304 с.

14. Мостова Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. Київ : Ліра-К, 2020. 338 с.

15. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 344 с.

16. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / за ред. Н. О. П'ятницької. 2-ге вид. перероб. і допов. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 584 с.

17. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства / за ред. Н. О. П'ятницької. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 584 с.

18. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. / за ред. В. А. Антонової. Донецьк : ДонНУЕТ, 2019. 309 с.

19. Офіційний сайт ресторану "Три барашки". URL: https://tri-barashka.choiceqr.com/ (дата звернення: 09.02.2025).

20. Прилепа Н. В., Миколюк О. А. Особливості розвитку кейтерингу як інноваційної форми ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С. 91-94.

21. П'ятницька Г. Т. Інноваційні технології в ресторанному господарстві : основи теорії : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 250 с.

22. П'ятницька Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 584 с.

23. Радіонова О. М. Івент-технології : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 67 с.

24. Ресторан "Три барашки" на Французькому бульварі: відгуки та рейтинг. TripAdvisor. URL: https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g295368-d15090945-Reviews-Three_Lamb_on_French_Boulevard-Odesa_Odesa_Oblast.html (дата звернення: 09.02.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

StrikePlagiarism.com

Дата звіту 2/11/2025
Дата редагування ---

Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації
State University of Trade and Economics
Заголовок
ДІДУК В.В._КР_гр.3
Науковий керівник / Експерт
Автор**Сидоренко**
підрозділ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	0
Інтервали	A→	0
Мікропробіли		0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	11

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

2.13% 2.13% КП 1

2.24% 2.24% КЦ

25	6290	50962
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2	Кількість слів	Кількість символів

Подібності за списком джерел

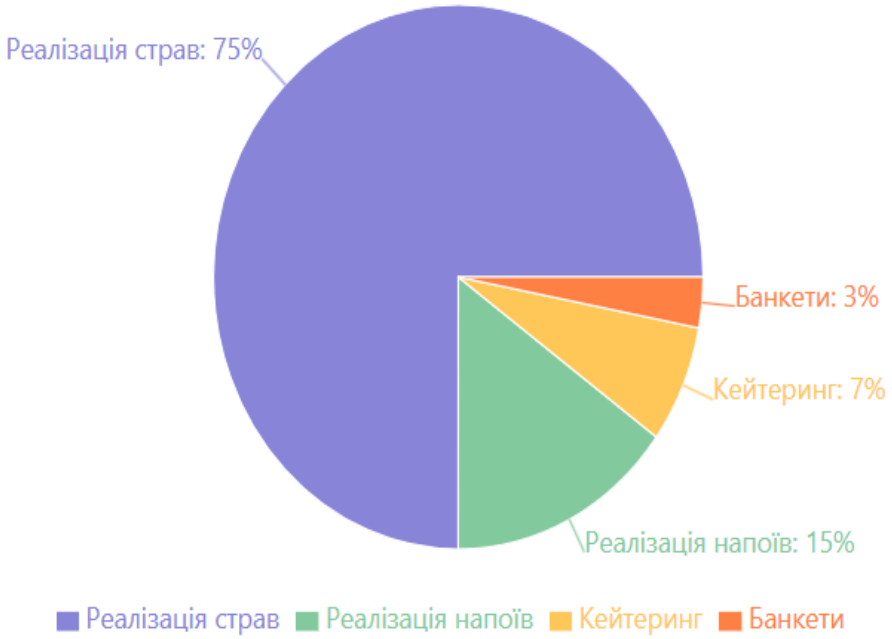
Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Гуджабідзе Г.Д._ КР_гр3 [redacted] 2/9/2025 State University of Trade and Economics (Кафедра готельно-ресторанного бізнесу)	49 0.78 %
2	Probation Personnel: Organizational and Legal Aspect В.Ф. Пузирний;	12 0.19 %

ДОДАТОК Б

Структура доходів ресторану за 2023 рік, тис. грн (%)



Структура доходів ресторану за 2023 рік, тис. грн (%)

ДОДАТОК В

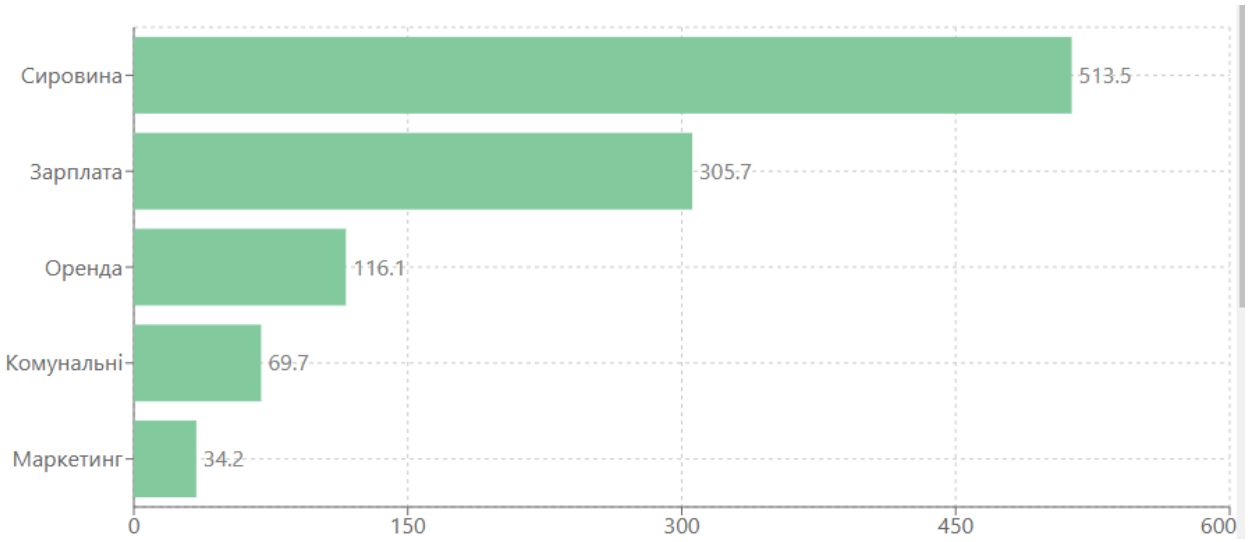
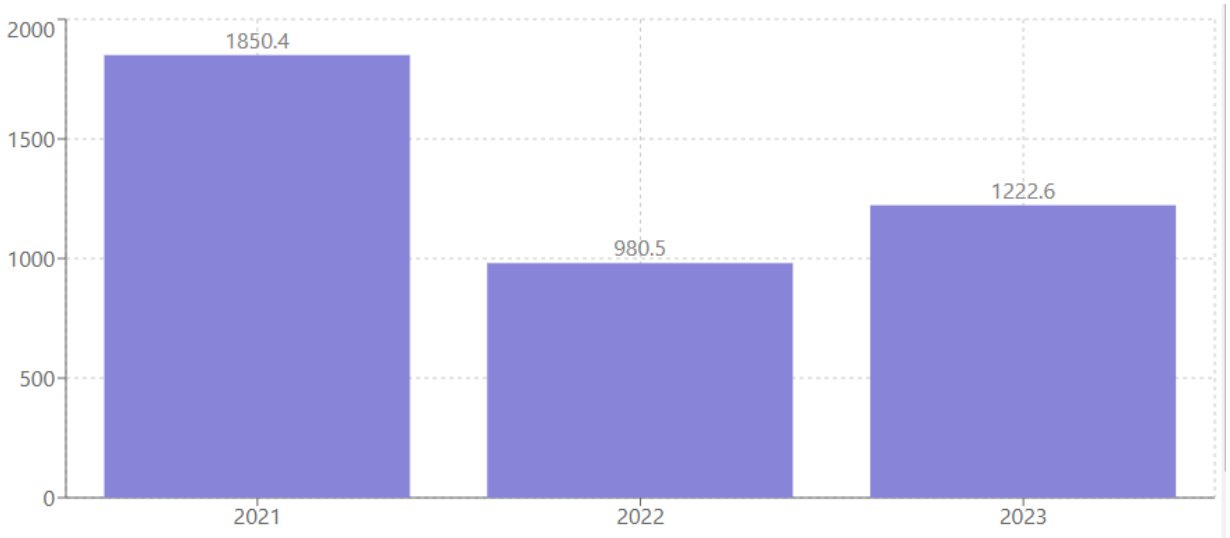


Рис. В.1 - Структура витрат ресторану за 2023 рік, тис. грн

ДОДАТОК Г



Динаміка товарообороту 2021-2023 рр., тис. грн

ДОДАТОК Д

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ресторану "Три барашки" за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, %	Абсолютне відхилення, тис. грн
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1850,4	980,5	1222,6	-33,9	-627,8
Собівартість реалізації, тис. грн	1764,2	912,8	1168,6	-33,8	-595,6
Валовий прибуток, тис. грн	86,2	67,7	54,0	-37,4	-32,2
Операційний прибуток, тис. грн	82,4	64,8	51,2	-37,9	-31,2
Чистий прибуток, тис. грн	87,0	67,5	59,2	-32,0	-27,8
Рентабельність продажу, %	4,7	6,9	4,8	+0,1	+0,1
Рентабельність основної діяльності, %	4,9	7,4	5,1	+0,2	+0,2
Рентабельність активів, %	11,8	9,2	8,1	-3,7	-3,7
Рентабельність власного капіталу, %	35,4	27,6	24,3	-11,1	-11,1
Активи, тис. грн	738,5	734,2	730,3	-1,1	-8,2
Власний капітал, тис. грн	245,8	244,7	243,4	-1,0	-2,4
Зобов'язання, тис. грн	492,7	489,5	571,1	+15,9	+78,4

Структура та ефективність кейтерингових послуг ресторану "Три барашки" у 2023 році

Формат заходу	Кількість	Середня кількість	Середній чек,	Середня рентабельність, %	Частка в загальному	Доходи за рік,	Прямі витрати,	Маржинальний

	замовлень	**гостей**	**тис. грн**		**обороті, %**	**тис. грн**	**тис. грн**	**прибуток, тис. грн**
VIP-фуршети	24	40	95,0	34,7	22,0	2280,0	1488,0	792,0
Класичні банкети	36	80	140,0	30,0	28,0	5040,0	3528,0	1512,0
Корпоративний кейтеринг	48	120	85,0	28,2	35,0	4080,0	2928,0	1152,0
Весільні заходи	18	80	160,0	28,1	8,0	2880,0	2070,0	810,0
Виїзні барбекю	15	45	35,0	25,7	4,0	525,0	390,0	135,0
Кава-брейки	42	35	15,0	20,0	3,0	630,0	504,0	126,0
Всього за рік	183	-	-	27,8	100,0	15435,0	10908,0	4527,0

ДОДАТОК Е

Програма заходів з удосконалення системи кейтерингового обслуговування ресторану "Три барашки"

Напрямок вдосконалення	Заходи	Очікувані результати	Вплив на ефективність	Ризики	Відповідальні особи	Критерії оцінки	Механізм реалізації
Модернізація матеріально-технічної бази	• Закупівля нового холодильного обладнання • Придбання термоконтейнерів нового покоління • Оновлення мобільної кухні • Закупівля додаткового сервірувального інвентарю	• Збільшення одночасно обслуговуваних заходів до 5 • Розширення асортименту страв • Скорочення списань через псування	• Зростання виручки на 25% • Скорочення витрат на 15% • Підвищення якості послуг	• Тривалий термін окупності • Можливі перебої в поставках • Складності з обслуговуванням	• Технічний директор • Шеф-кухар • Менеджер кейтерингу	• Кількість одночасних заходів • Відсоток списань • Оцінки якості від клієнтів	• Поетапна закупівля • Навчання персоналу • Тестова експлуатація
Автоматизація процесів управління	• Впровадження CRM-системи • Розробка онлайн-конструктора меню •	• Прискорення обробки замовлень • Зменшення помилок • Покращення комунікації з клієнтами	• Скорочення часу обробки замовлень на 40% • Підвищ	• Опір персоналу змінам • Технічні збої • Витік даних	• IT-директор • Менеджер з розвитку • HR-директор	• Швидкість обробки замовлень • Рівень задоволеності клієнтів •	• Розробка ТЗ • Тестування • Навчання персоналу

	Створення мобільного додатку • Інтеграція з логістичними сервісами		ення конверсії запитів на 25%			Кількість помилок	
Розширення асортименту послуг	• Створення нових форматів обслуговування • Розробка тематичних пакетів • Впровадження food-styling послуг • Організація кулінарних шоу	• Залучення нових сегментів клієнтів • Підвищення середнього чеку • Зростання лояльності	• Зростання виручки на 30% • Збільшення частки преміум-замовлень на 15%	• Нестача кваліфікованого персоналу • Високі початкові витрати	• Шеф-кухар • Маркетолог • Event-менеджер	• Кількість нових клієнтів • Середній чек • Частота повторних замовлень	• Розробка концепцій • Тестування • Навчання персоналу
Оптимізація логістики	• Створення мобільних складів • Впровадження GPS-моніторингу • Оптимізація маршрутів •	• Скорочення термінів доставки • Зменшення витрат на паливо • Покращення збереження продукції	• Економія на логістиці 25% • Скорочення часу доставки на 30%	• Складності з орендою складів • Залежність від трафіку	• Логіст • Технічний директор • Менеджер складу	• Витрати на логістику • Час доставки • Збереження продукції	• Аналіз маршрутів • Тендер на оренду • Навчання водіїв

	Автоматизація складського обліку						
Розвиток персоналу	• Створення системи навчання • Формування кадрового резерву • Розробка системи мотивації • Впровадження наставництва	• Підвищення кваліфікації • Зниження плинності • Покращення сервісу	• Зниження плинності на 30% • Підвищення якості обслуговування на 25%	• Відтік навченого персоналу • Високі витрати на навчання	• HR-директор • Менеджер з навчання • Шеф-кухар	• Плинність кадрів • Оцінки персоналу • Відгуки клієнтів	• Розробка програм • Підбір тренерів • Атестація
Маркетингова активність	• Розробка digital-стратегії • Створення контент-плану • Організація промо-заходів • SMM-просування	• Збільшення впізнаваності • Зростання кількості запитів • Розширення аудиторії	• Зростання органічних звернень на 40% • Збільшення охоплення на 200%	• Висока конкуренція • Неефективність каналів	• Маркетинг-директор • SMM-менеджер • Копірайтер	• Охоплення в соцмережах • Кількість звернень • ROI рекламних кампаній	• Аудит каналів • Створення контенту • Аналітика
Оновлення цінової	• Розробка пакетних пропозиц	• Підвищення конкурентоспроможності	• Збільшення повторн	• Зниження маржина	• Фінансовий директ	• Кількість повторних	• Аналіз конкурентів •

політики	ій • Впровадження програми лояльності • Створення гнучкої системи знижок	• Збільшення частоти замовлень	их замовлень на 35% • Зростання середнього чеку на 15%	льності • Демпінг конкурентів	ор • Менеджер з продажу	замовлень • Середній чек • Рентабельність	Розрахунок тарифів • Тестування
Екологічна відповідальність	• Впровадження еко-упаковки • Сортування відходів • Використання енергоефективного обладнання	• Покращення іміджу • Оптимізація витрат • Зниження впливу на довкілля	• Зменшення відходів на 40% • Скорочення витрат на утилізацію на 25%	• Висока вартість еко-матеріалів • Складності з переробкою	• Менеджер з якості • Технічний директор	• Кількість відходів • Витрати на утилізацію • Енергоспоживання	• Аудит процесів • Вибір постачальників • Навчання персоналу