

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____ І.В. Давиденко
“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою «Економіка та організація
готельно-ресторанної справи»
Дослідження перспективи розвитку ресторанної мережі
«Incognito coffee club»

Виконавець

студентка IV курсу факультету ЦЗФН

Павлова Юлія Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

старший викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Єступова Ірина Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

Зміст

ВСТУП	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ	5
1.1. Поняття «ресторанні мережі» та їх класифікація	5
1.2. Умови та чинники розвитку ресторанних мереж	13
1.3. Методи дослідження діяльності ресторанних мереж	19
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ КАВ'ЯРЕНЬ «INCOGNITO COFFEE CLUB»	24
2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку кавового ринку в Україні	24
2.2. Загальна характеристика мережі кав'ярень «Incognito coffee club»	34
2.3. Аналіз господарсько-виробничої діяльності та основних фінансових показників мережі «Incognito coffee club»	42
 РОЗДІЛ 3. РЕЗЕРВИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ КАВ'ЯРЕНЬ «INCOGNITO COFFEE CLUB»	52
3.1. Рекомендації щодо подальшого розвитку та удосконалення діяльності мережі кав'ярень «Incognito coffee club»	52
3.2. Обґрунтування доцільності відкриття кавярні мережі в бізнес-центрі «Шевченківський»	58
 ВИСНОВКИ	67
Список використаних джерел	69

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток ресторанного господарства в Україні є досить перспективним напрямом за рахунок сприятливих умов, однак залишається ще достатньо багато проблем у сфері законодавчої бази та нестабільної економічної і політичної ситуації в країні, що гальмує процес його розвитку. А тому основними залишаються питання стабілізації надзвичайного стану в країні, налагодження економіко-політичної ситуації, оновлення і поліпшення законодавчої бази, управління в діяльності ресторанного бізнесу.

У найближчій перспективі ресторанний бізнес в Україні має зростати за рахунок якості та оригінальності наданих послуг, і це буде стосуватися не лише відомих ресторанних підприємств, а й середнього і малого бізнесу. Існуючим закладам варто створювати мережі з універсальним набором послуг і високим рівнем обслуговування, що дасть можливість домінувати на ринку.

Вивченню досліджуваної проблеми приділяли увагу такі вчені, як: Герчанівська С.В., Гаркавенко С.С., Дурович А.П., Король О.Д., Котлер Ф., Ткаченко Т.І. Серед вчених кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу Одеського національного економічного університету: Давиденко І. В., Галасюк С.С., Нездоймінов С.Г., Єгупова І.М., Мартинова Н.С.

Метою написання роботи є дослідження діяльності мережі кав'ярень «Incognito coffee club» та розробка напрямів щодо вдосконалення її діяльності. У зв'язку з поставленою метою визначені основні завдання дослідження:

- дослідити поняття «ресторанні мережі» та визначити їх класифікацію;
- охарактеризувати умови та чинники розвитку ресторанних мереж;
- визначити методи дослідження ресторанних мереж та перспективи їх розвитку;
- дослідити сучасний стан та перспективи розвитку кавового ринку в Україні;
- надати загальну характеристику мережі кав'ярень «Incognito coffee club»;

- проаналізувати результати господарсько-виробничої діяльності та основних фінансових показників мережі «Incognito coffee club»;
- надати рекомендації щодо перспектив розвитку та удосконалення діяльності мережі кав'ярень «Incognito coffee club»;
- Обґрунтувати доцільність розширення мережі за рахунок відкриття кав'ярні в бізнес-центрі «Шевченківський».

Об'єктом дослідження є сукупність об'єктивних чинників, що впливають на результативність господарської діяльності мережі ресторанних закладів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів обґрунтування перспектив розвитку мережі кав'ярень «Incognito coffee club».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використовуються наступні методи: дослідження монографічних публікацій та наукових статей, моделювання, порівняльний метод, групування, розрахунково-аналітичний та структурно-динамічний методи, статистичний, економіко-математичний, SWOT-аналіз, прогнозування.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, внутрішня інформація і дані управлінського обліку мережі кав'ярень «Incognito coffee club».

Структура і обсяг роботи:

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (45 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 72 сторінки комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 68 сторінках. Робота містить 11 таблиць, 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ

1.1. Поняття «ресторанні мережі» та їх класифікація

Поглиблення спеціалізації підприємств ресторанного господарства взаємопов'язане з такою найважливішою тенденцією, як створення міжнародних ресторанних мереж, що мають велике значення у розробці та впровадженні високих стандартів обслуговування. Підприємства ресторанного господарства як суб'єкти інфраструктури ринку можна поділити на ресторанны мережі (мережеві) і незалежні.

Говорячи про регулювання роботи ресторанних мереж з погляду законодавчої бази, слід зазначити, що у ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення» мережа закладів ресторанного господарства – це сукупність закладів ресторанного господарства усіх форм власності, розташованих у певній адміністративно-територіальній одиниці (державі, області, місті, районі) [8].

При дослідженні нормативно-правової та законодавчої бази, орієнтованої на ресторанне господарство, було встановлено, що, крім вище зазначеного визначення та ряду показників, пов'язаного з ним (норматив розвитку мережі, забезпеченість населення мережею, ступінь забезпечення мережею), в Україні відсутні інші визначення поняття «ресторанна мережа» чи «мережа підприємств ресторанного господарства», немає чіткої класифікації цих структур, не розроблено систему показників і описано методику їх розрахунку порівняння різних мережевих підприємницьких структур.

Таким чином, рекомендується розглядати мережу підприємств ресторанного господарства (ресторанну мережу) як об'єднання двох або більше економічно самостійних підприємств ресторанного господарства з однаковою або різною концепцією, що об'єднані в одну формальну (або неформальну)

централізовану або децентралізовану мережу, яка підтримує стійкі організаційно-господарські, виробничо-коопераційні, та інші зв'язки . на довгостроковій або короткостроковій основі [9].

Поняття «ресторанні мережі» відноситься до групи ресторанних закладів, які належать одній компанії або франшизі і працюють під її брендом, управлінням та стандартами.

Мережа ресторанів – система підприємств ресторанного господарства, що надають послуги обслуговування споживачів ресторанів з єдиною метою та діями обслуговування [7].

Ресторанна мережа - один із найвпливовіших сегментів вітчизняного ресторанного ринку, хоча потенціал створення та розвитку мереж не вичерпаний і нарощуватиметься. Україна за рівнем розвитку мережного ресторанного бізнесу помітно відстає від розвинених країн, але тенденція скрізь однакова - мережі зростають, розвиваються, укрупнюються та з'являються нові [9].

Ресторанна мережа характеризується рядом відмінних ознак:

- усі підприємства ресторанної мережі працюють під єдиним брендом, і мають спільну концепцію щодо дизайну, меню, обслуговування та атмосфери;
- як правило, це стаціонарні заклади;
- підприємства ведуть єдину цінову політику, яка може коригуватись, але має бути узгоджена з керуючою компанією або центральним офісом;
- технологія приготування та якість вихідної сировини єдині в рамках мережі;
- мережа встановлює стандарти якості, обслуговування, кадрової політики, а також процедури управління для всіх своїх ресторанів. Це включає в себе навчання персоналу, управління запасами, контроль якості. Технології підбору місця також є єдиними, чітко прописані та зібрані у відповідних документах;
- будь-яке підприємство мережі може розраховувати на підтримку центрального офісу;
- ресторани мережі зазвичай мають централізований маркетинг і

рекламу, маркетингова та рекламна діяльність мережі стандартизована, задокументована, маркетингові та рекламні заходи в рамках мережі для підтримки бренду і привертання клієнтів проводяться узгоджено між центральним офісом та підприємствами, що входять до мережі [9];

- зважаючи на широкий перелік характеристик споживачів і комерційної спрямованості операцій на масового споживача, виникає необхідність уніфікації пропозицій;

- перебуваючи у складі ресторанної мережі, підприємства прагнуть одноманітності всіх елементів, оскільки стандартизація полегшує поширення позитивного досвіду. Важливо, щоб споживачі знали, що позитивний досвід, досягнутий на одному з них, буде притаманний всій мережі, незалежно від місця розташування закладів;

- управління мережею ресторанних підприємств значною мірою спрощується в результаті стандартизації продукції, сервісу та управлінської політики.

- успішні ресторани мережі часто працюють над розширенням своєї мережі, відкриваючи нові заклади в різних локаціях або розширюючи асортимент своїх послуг.

Ще однією перевагою діяльності ресторанних мереж є можливість економії грошових коштів при закупівлі продуктів. Зменшуються також витрати, пов'язані з наймом і навчанням фахівців, спрощується контроль за якістю продукції та послуг [4].

Ресторанні мережі можуть мати різний масштаб і бути орієнтовані на різні цільові аудиторії. Вони дозволяють стандартизувати процеси, знижувати витрати на закупівлю, впроваджувати нові ідеї та концепції, а також забезпечувати більшу впевненість у якості продукту і обслуговування для клієнтів.

Виходячи з основних теоретичних підходів до понять «мережеві підприємницькі структури», «мережа підприємств ресторанного господарства» або «ресторанна мережа», специфіки функціонування сучасних підприємств

ресторанного господарства та концепції формування мережевих ресторанних підприємств можна класифікувати мережеві підприємницькі структури у сфері ресторанного бізнесу на основі кількісних та якісних ознак [9].

Слід зазначити, що в рамках даної класифікації вперше систематизовано саме мережеві ресторанні структури з урахуванням світових тенденцій розвитку подібних структур, українського ресторанного бізнес-середовища та законодавства України у сфері ресторанного господарства.

Класифікація пропонується для комплексного аналізу мережевих ресторанних структур (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація мережевих структур у ресторанному господарстві

№	Класифікаційна ознака	Різновид мережевих підприємницьких структур у ресторанному бізнесі.
1	Кількість суб'єктів господарювання	Малі мережі підприємств комунального харчування (до десяти підприємницьких одиниць); середні мережі підприємств громадського харчування (десять–двадцять підприємницьких одиниць); великі мережі підприємств громадського харчування (понад двадцять підприємницьких одиниць).
2	Територіальне розміщення/географія поширення	Локальні; регіональні; міжрегіональні; національні; міжнаціональні; глобальні мережі.
3	Час заснування	XIX століття, XX століття, 20-ті рр., 30-ті рр., 40-ті рр....
4	Розмір фірм-учасниць	Складаються з великих компаній; складаються з підприємств; змішані.
5	Однорідність або неоднорідність бізнес-структур	Гомогенні, що входять до складу (тільки підприємства громадського харчування); гетерогенні (підприємства громадського харчування та інші).
6	Ступінь диверсифікації пропонуванних продуктів	Пропозиція продукту у рамках концепції одного бренду (моноформатні проекти); пропозиція продукту у межах кількох концепцій (мультиформатні підприємства).
7	Тип закладів, що формують мережу	Кафе, бари, ресторани, їдальні, закусочні, кав'ярня, кафетерій, підприємство швидкого обслуговування, буфет, магазин кулінарії та ін.
8	Реалізована товарна група	Піца, чизбургер, біфштекси, дари моря, шаверма.
9	Вид кухні	Американська, італійська, німецька, мексиканська...

Продовження табл. 1.1		
10	Концепція	Концепція «монопродукту»; концепція «драйв-ін»; концепція «ресторани фуд-корту», тематичні концепції і т.д.
11	Метод обслуговування	Мережі на підприємствах, яких відвідувачі обслуговуються офіціантами; Мережі, де застосовується самообслуговування; Мережі де діє змішана схема обслуговування.
12	Рівень повноти технологічного циклу	З самостійним випуском обідньої продукції, організацією його споживання та реалізацією (повний цикл виробництва); з використанням напівфабрикатів та готових страв (неповний цикл виробництва).
13	Обсяг та характер послуг	Мережі, що пропонують лише харчування; мережі, що надають крім послуг харчування низку додаткових послуг.
14	Режим роботи	З обмеженим графіком роботи; цілодобові, змішана схема роботи.
15	Рівень мобільності	Пересувні мережеві підприємства комунального харчування; стаціонарні мережеві підприємства комунального харчування; змішані мережеві підприємства комунального харчування.
16	Тип власності	мережі підприємств комунального харчування державна; приватна.
17	Тип власності робочих приміщень	Приватна власність (об'єкти розміщення, що самостійно зводяться, придбані у власність); оренда; і приватна, і орендована.
18	Принцип підбору приміщення	«Робота від концепції», «Робота від ціни».
19	Сегмент споживачів	З низьким рівнем статку; середнім рівнем статку; високим рівнем статку.
20	Вид мережевий підприємницької структури у сфері громадського харчування	Консорціум; холдинг, конгломерат; ресторанна група; франчайзингова мережа; асоціація (союз), союз; моноконцептуальні та мультиконцептуальні дивізіональні мережі; змішана форма; децентралізована та централізована мережа ресторанів по відношенню до постачальників.
21	Рівень жорсткості мережі (як керованої системи)	М'які мережі (союзи), середні мережі (франчайзингові мережі), жорсткі (керовані за контрактом).
22	Умови входження до мережі	Повноправне членство; асоційоване членство (референційні мережі).
23	Тип управління	Опосередковане управління (наприклад, при франчайзингу); самостійне управління (керує власник, чи власна управляюча) фірма.
24	Рівень інтеграції	Інтегровані мережі (мережі з однорідних ресторанних підприємств); незалежні мережі (мережі із незалежних підприємств ресторанного господарства на підставі консорціуму, референціальні мережі).

Джерело: [7]

Дані табл. 1.1. свідчать, що мережа ресторанного господарства може існувати в одному місті, в містах однієї країни та в усьому світі.

Існують однотипні ресторанный мережі (що створюються на основі однотипних ресторанных закладів) та не однотипні (що створюються на основі не однотипних, різних ресторанных закладів).

Ресторанный мережі можуть бути великими чи малими, містити різні види закладів (від кав'ярень і швидкого харчування до ресторанів преміум-класу) і виступати на ринку різних країн або міст.

Кожен тип ресторану, що входить у ресторанный ланцюг та функціонує на умовах франчайзингу, має вже відому марку. Перевагою таких компаній, що дотримуються своїх фірмових найменувань, є те, що споживачі, які користуються послугами одного ресторанного ланцюга, досить чітко уявляють якість обслуговування і розміщення на підприємстві, що належить саме цьому ланцюгу, незалежно від його місця розташування. Це дозволяє ресторанным мережам задовго до відкриття нового ресторану проводити їх рекламу, будучи упевненим, що постійні клієнти віддадуть перевагу новому ресторану відомої марки випадковому вибору.

Мережеві ресторани мають єдиний центр управління, централізоване постачання продуктів, сировини і напівфабрикатів, однакове меню з відносно обмеженим асортиментом. Прийнято розрізняти регіональні, національні і міжнародні мережі. До міжнародних мереж відносять, насамперед, McDonald's, KFC, Subway, Pizza Hut, Domino's Pizza, Burger King, Taco Bell, Wendy's та ін.

В 90-х роках XX ст. на український ринок вийшла міжнародна мережа швидкого харчування McDonald's. Іноземні системи створили стимул для розвитку національних систем на основі франчайзингу. Одним із перших таких проєктів стало створення мережі українських національних ресторанів швидкого харчування «Швидко», «Мак Смак», «Домашня кухня», «Пузата Хата», «Картопляна Хата», «Піцерія «Челентано», «Крила» та ін. У деяких регіонах України з'явилися свої оригінальні підприємства, наприклад «Домашній кухар» (Черкаси), «Жарю Парю» (Одеса), «OZZY» (Чернівці) тощо [4].

На думку вітчизняного науковця Г.Я. Круль, останніми роками в ресторанному бізнесі формується новий напрям – створення ресторанних мереж демократичного спрямування. Цей бізнес знаходиться на стику чітких технологій як у фаст-фуді, так і якісній національній (або змішаній) кухні, що потребує індивідуального підходу в елітарних ресторанах [4].

Г.Я. Круль відмічає: «Як свідчить світова практика, мережі демократичних ресторанних закладів – найдинамічніший напрям на ресторанному ринку. Ресторани швидкого обслуговування Fast Food пропонують меню, обмежене гамбургерами, смаженою картоплею, хот-догами, курчатами, різними рибними і національними стравами (на кшталт мексиканського тако, буріто та ін.). Ці обмеження і стандартизація меню дозволяють значно прискорити обслуговування, що досить схвально сприймається зайнятими людьми. Відвідувачі замовляють страви біля прилавка під яскраво освітленим меню, на якому зображені продукти, що замовляються. В багатьох ресторанах відвідувачі прибирають за собою посуд, що дозволяє знизити собівартість страв» [4].

Здебільшого ресторани швидкого обслуговування спеціалізуються на приготуванні якоїсь однієї основної страви:

- гамбургерів – McDonald's, Burger King, Wendy's;
- піци – Pizza Hut, Domino's, Little Ceasar;
- морепродуктів – Red Lobster, John Silver's;
- страв із курчати – KFC, Church's;
- біфштексів – Sizzler, Ponderosa, Bonanza;
- сендвічів – Subway;
- млинців – International House of Pancakes, Country Kitchen;
- мексиканських страв – Tako Bell, El Torito, Chi Chi's [4].

Найграндіозніший успіх у світі ресторанного бізнесу пов'язаний із фірмою «McDonald's». Це був перший в історії заклад харчування, де використовувався конвеєрний спосіб для приготування та подачі страв. Завдяки цій системі, клієнтів обслуговували дуже швидко і водночас якісно. Ще однією відмітною рисою закладу було те, що клієнтам не потрібне було столове

приладдя, оскільки все було зручно запаковано. Меню змінювалося кілька разів, поки брати МакДональдс не зрозуміли, що воно має бути стандартним і охоплювати тільки страви, які користуються попитом. Так залишилися тільки знамениті гамбургери, картопля фрі, безалкогольні напої, чізбургери [4].

На думку О. Насонової, керівника компанії «Ресторанний консалтинг», загалом усі мережі підприємств ресторанного господарства можна поділити на два типи. Перший – мережі закладів однотипних, жорстко стандартизованих. Як правило, це стосується закладів швидкого харчування та обслуговування.

Мережі першого типу часто будуються за принципом: перший вдалий заклад – другий, третій, десятий у своєму місті – вихід до інших міст – вихід на зовнішні ринки. Подібні підприємства легко уніфікуються, прописуються всі стандарти: бізнес-процеси; елементи концепції, інтер'єр, штат, меню, часто цінова політика, сировинна база для всіх підприємств мережі одна і та ж [10].

Другий тип мережевих підприємств – це багато в чому віртуальні мережі, тому що вони об'єднують заклади абсолютно різнопланові, різних цінових категорій та нерідко розташовані у різних містах. Більше того, заклади часто належать різним власникам і можуть бути пов'язані між собою, наприклад, лише спільною рекламною кампанією. У кожної з цих структур своя «мережева» політика, мережа може включати або лише власні заклади, або власні плюс «чужі» [10].

Тому таке поняття як «увійти до мережі» може стосуватися лише тих мереж, які працюють із сторонніми підприємствами, а не лише зі своїми. Коли заклад швидкого обслуговування стає мережевим – це закономірний шлях розвитку, тому що кожен наступний заклад посилює бренд загалом і створює у свідомості людей якийсь звичний образ: саме це меню, цей рівень обслуговування, цей інтер'єр, то й в іншому закладі мережі він отримає все те саме за такими ж цінами. В уніфікованості таких підприємств є безліч переваг, оскільки споживачі звикли довіряти перевіреним брендам, особливо це стосується харчування.

Якщо в мережі всі заклади власні, то, звичайно, мережевий принцип

вигідний як для власників, так і для ресторанів. В одних руках є все: і фінансова звітність, і система поставок, і кадровий ресурс, і рекламна кампанія. Постачальники надають знижки, дешевше викуповуються рекламні площі та час. Легко відбувається ротация персоналу з одного ресторану в інший. І що важливо, в мережі загальна база даних клієнтів, яким вручається корпоративна клубна картка, що дає змогу отримати знижку в усіх ресторанах мережі [10].

Відкриття нових ресторанів відбувається за звичною схемою, використовуються кадри, технології, постачальники. Більш «слабкий» ресторан підтягують за рахунок усталених брендів: база даних клієнтів дозволяє залучити в новий або просто менш вдалий ресторан мережі клієнтів з інших ресторанів цієї мережі [15].

1.2. Умови та чинники розвитку ресторанних мереж

Розвиток мережі ресторанного господарства і раціональне її розміщення мають велике значення у забезпеченні населення харчуванням за місцем проживання, роботи, навчання [3].

Розвиток ресторанних мереж залежить від різних умов і факторів, які впливають на їхню успішність і зростання. Основними умовами та чинниками при цьому є:

1. Вдалий вибір концепції і бренду:
 - якісна і приваблива концепція ресторану, яка відповідає попиту на ринку;
 - сильний бренд з чіткою ідентичністю і унікальними перевагами.
2. Локація:
 - вдало обрані місця розташування ресторанів з високим пішохідним трафіком;
 - аналіз потенційних місць для розширення мережі в нових районах або містах.
3. Досягнення фінансової стійкості:

- наявність достатніх інвестицій для відкриття нових закладів та підтримки поточних;

- ефективне управління фінансами для забезпечення прибутковості.

4. Забезпечення високої якості продукції і обслуговування:

- консистентність і висока якість страв і напоїв;
- високий рівень обслуговування та задоволення клієнтів.

5. Управління персоналом:

- кваліфікований і мотивований персонал з відповідними навичками і знаннями;

- ефективна система навчання та розвитку персоналу.

6. Постійний моніторинг конкурентного середовища:

- аналіз конкурентів і розробка стратегій конкурентної переваги;
- реагування на зміни в умовах ринку та попиту споживачів.

7. Маркетинг і реклама:

- ефективні маркетингові стратегії для привертання нових клієнтів і підтримки постійних;

- використання цифрових медіа та соціальних мереж для просування бренду.

8. Впровадження технологічних інновацій:

- використання сучасних технологій у кухні, обслуговуванні та управлінні;

- розвиток онлайн-систем замовлення та доставки.

9. Управління якістю і операціями:

- ефективна система контролю якості і операцій для забезпечення стандартів мережі;

- впровадження системи управління відходами та зниження втрат.

Ці умови і чинники взаємодіють між собою і впливають на успішний розвиток ресторанної мережі. Врахування цих аспектів дозволяє ефективно планувати стратегії та забезпечити стійкий ріст бізнесу в галузі ресторанного

обслуговування.

Перебуваючи у складі ресторанної мережі, підприємства прагнуть одноманітності всіх їх елементів (власними або включеними на основі договору франчайзингу), оскільки стандартизація полегшує поширення позитивного досвіду. Важливо, щоб споживачі знали, що позитивний досвід, досягнутий на одному з них, буде поширений усередині всієї мережі, незалежно від місця розташування ресторанів.

Керування мережею підприємств значною мірою спрощується в результаті стандартизації продукції, сервісу і управлінської політики. З'являється можливість економії грошових коштів при закупівлі продуктів. Зменшуються витрати, пов'язані з наймом і навчанням фахівців, спрощується контроль за якістю продукції та послуг. Споживач одержує чітке уявлення про те, що йому буде надано на будь-якому підприємстві.

Ресторанна мережа може бути побудована на моделі франшизи, де окремі власники заплатили за право використовувати бренд і стандарти мережі, або власні заклади компанії.

На Заході підприємці давно зрозуміли, що організувати підприємство з нуля, а тим більше фірмову мережу, досить важко. Щоб створити оптимальну модель бізнесу, вони купують франшизу, одержують консультації і починають працювати. Франчайзинговий пакет для підприємств ресторанного господарства – це бізнес-структура з певною концепцією, асортиментом продукції, послуг, дизайном, що дозволяє організувати підприємницьку діяльність з найменшим ризиком. Як правило, комерційний ризик при франчайзингу зменшується в п'ять разів, оскільки купуються франшизи вже готової концепції.

В.В. Архіпов визначає, що: «Франчайзинг – організація ресторанного бізнесу, при якій власник торгової марки, торгового імені або авторського права на виробничу систему (франчайзер) дозволяє іншій фірмі (франчайзі) їх використання за умови виконання певних умов та виплати роялті» [12].

Роялті - періодична (щоденна або щомісячна) сервісна плата франчайзі франчайзеру за права на бізнес, розмір якої може складати від 2 до 11,5% доходів

ресторану і безпосередньо залежить від обсягів продажів. Роялті є доповненням до первинної суми, виплаченої при укладенні договору між сторонами.

Франчайзер періодично проводить перевірки ресторанів, в ході яких здійснює огляд виробництва, залів і дає рекомендації щодо шляхів підвищення продуктивності праці та рентабельності ресторанів франчайзі (впровадження нових продуктів, устаткування, прогресивних технологій обслуговування). Одночасно здійснюється контроль за підбором і навчанням персоналу, сертифікацією і стандартизацією послуг. На додаток до відрахувань від прибутку ресторани вносять плату за рекламу, розмір якої складає від 1 до 5% валового доходу. Засоби з рекламного фонду надходять на проведення нових рекламних кампаній, стимулювання продажів і здійснення спеціальних програм [12].

Іноземні системи створили стимул для розвитку національних систем на основі франчайзингу. Однією з перших на український ринок в 90-х роках ХХ століття прийшла міжнародна мережа фаст-фуд «Mcdonalds», яка дала поштовх до створення ресторанних мереж.

Одним з перших таких проєктів стало створення мережі національних ресторанів швидкого харчування «Швидко», «Мак Смак», «Домашня кухня», «Пузата Хата» та ін. У деяких регіонах України з'явилися свої оригінальні підприємства, наприклад «Домашній кухар» (Черкаси), «Жарю Парю» (Одеса), мережа ресторанів «ХХІ століття» в Києві. Для широкого розвитку вітчизняних франчайзингових систем та підтримання стабільного рівня якості більшість українських компаній ресторанного господарства використовує 90% вітчизняних продуктів, а компанія «Mcdonalds» знайшла відповідну стандартам сировину в Україні, здійснює його переробку, проводить готову продукцію і підтримує відносно низькі ціни.

У ресторанних ланцюгах широко представлені національні кухні - українська («Пузата хата», «Здоровенькі були», «Куркуль»), японська («Якиторія», «Суші Хата»), італійська («Челентано», «Патіо-Піца»), східна - «Східний експрес», латиноамериканська - «Картопляна хата».

Мережеві ресторани мають єдиний центр управління, централізоване

постачання продуктами, сировиною і напівфабрикатами, однакове меню з відносно обмеженим асортиментом. Прийнято розрізняти регіональні, національні і міжнародні мережі.

Правильно розмістити підприємства ресторанного господарства на території міста - значить створити найбільші зручності для населення в організації його харчування за місцем роботи, проживання, відпочинку. При розміщенні підприємств враховують такі фактори, як чисельність населення, його склад і купівельна спроможність, що оточує ландшафт, близькість промислових підприємств і житлових масивів. Тільки тоді можна забезпечити населенню найбільші зручності при користуванні підприємствами ресторанного господарства [7].

Ключовим моментом при виборі місця нового ресторану є наявність високого трафіку. Як правило, це центр міста, який привертає максимальну кількість відвідувачів розвинутою транспортною інфраструктурою, кількістю магазинів, установ. Ще один важливий момент, який відзначають провідні ресторатори: для будь-якої мережі важливо мати хоча б один ресторан в центрі міста. Це свого роду візитна картка або демонстрація високої репутації компанії. Таким чином, кожна з мереж, по можливості, спочатку повинна створити флагманське підприємство в центрі міста, а потім починати експансію в інші райони міста [6].

У великих містах, що мають високу щільність населення, при розміщенні мережевих підприємств ресторанного господарства враховують основні напрямки в пересуванні людей. Причому беруть до уваги чисельність людей, що не тільки проживають на даній території, але і працюючих у найближчих підприємствах і установах, а також приїжджих [7].

Отже, розвиток ресторанних мереж надає значні переваги власникам бізнесу, до яких можна віднести (рис. 1.1.):

- зниження витрат у перерахунку на один ресторан. Знижуються витрати на маркетингову та рекламну діяльність, управління, закупівлі продуктів харчування, постачання обладнання. Обладнання закуповується, як правило, у

тих самих постачальників, що дозволяє отримувати істотні переваги щодо оплати та подальшого сервісного обслуговування. Відповідно мережа може пропонувати клієнту нижчі ціни в порівнянні з ресторанами-одинаками подібного профілю;



Рис. 1.1. Переваги створення ресторанних мереж

Джерело: [5]

- мережа, безперечно, сприяє повторним відвідуванням клієнтів вже хоча б тому, що відвідувач може зайти до ресторану, який розташований до нього найближче;
- найкраща реклама для будь-якого ресторану – це позитивні відгуки його клієнтів. Це повною мірою стосується і мережевих ресторанів. Інформація про них поширюється зі швидкістю, пропорційною їх кількості;
- мережеві ресторани можуть існувати в кількох видах, адаптованих до

наявних приміщень, не втрачаючи при цьому своєї привабливості для клієнтів. Це і окремі ресторани і ресторани, розташовані на фуд-кортах великих торгових центрів;

- мережеві ресторани можуть продавати франшизу, що також сприяє підвищенню прибутковості бізнесу;
- мережа більш стійка під час кризи, оскільки має великі фінансові можливості щодо утримання прийнятних цін для своїх клієнтів;
- мережа стійкіша у конкуренції з близькими за концепцією закладами ресторанного господарства [9].

Таким чином, мережевий ресторанний бізнес більш технологічний за своєю природою, ніж одиночні ресторани. І йому більш властиво вибудовувати усвідомлену систему взаємодії з клієнтами, що базується на такому широкому розумінні бренду. У зв'язку з цим усі успішні ресторани мережі працюють саме у такому ключі [9].

Мережеві ресторани діють, як правило, в рамках єдиної політики, хоч і з урахуванням місцевої специфіки. Можна говорити, що у межах міста, де відкрито кілька ресторанів однієї мережі, проводяться єдині рекламні кампанії (акції) і створюються ресторани з урахуванням ідентичних рішень: технологічних, дизайнерських, маркетингових, управлінських [9].

1.3. Методи дослідження діяльності ресторанних мереж

Дослідження ресторанних мереж може включати в себе різноманітні методи, спрямовані на аналіз їх функціонування, успішності, а також можливостей для покращення. Нижче наведено деякі типові методи дослідження ресторанних мереж:

Аналіз фінансових показників:

- огляд фінансової звітності та оцінка фінансової продуктивності кожного закладу в мережі, включаючи доходи, витрати, прибутковість;
- порівняння ключових фінансових показників між різними закладами

мережі для виявлення найбільш і менш успішних одиниць, тенденцій і проблемних ситуацій.

Оцінка якості обслуговування і задоволення клієнтів:

- проведення опитувань клієнтів та аналіз відгуків для визначення рівня задоволення клієнтів та зворотного зв'язку щодо якості обслуговування, їжі, атмосфери і цін;
- вивчення рецензій і відгуків на онлайн-платформах для виявлення сильних і слабких сторін закладів;
- вивчення часу очікування на обслуговування, якість страв, чистоту і зручність закладу.

Маркетингові дослідження:

- аналіз ефективності рекламних кампаній та промоакцій;
- дослідження цільової аудиторії, вивчення її споживчих потреб та їх впливу на вибір ресторану.

Оцінка конкурентного середовища:

- аналіз конкурентів у ресторанній галузі, їхніх продуктів, стратегій, цін та пропозицій;
- визначення унікальних конкурентних переваг і проблем, що можуть впливати на мережу, порівняння переваг і недоліків конкурентів.

Аналіз операційних процесів:

- вивчення ефективності систем управління запасами і постачанням;
- оцінка роботи кухні, вивчення процесів готування страв, обслуговування і процесів обслуговування клієнтів;
- оцінка ефективності роботи персоналу, включаючи кухарів, офіціантів та менеджерів.

Дослідження технологічних рішень:

- впровадження технологій для автоматизації процесів замовлення, обробки платежів і управління рестораном;
- аналіз використання даних і систем управління в мережі ресторанів.

Стратегічне планування та розвиток:

- розробка стратегій розвитку мережі: відкриття нових закладів, розширення географічного покриття, диверсифікація продуктів;
- визначення ключових пріоритетів і завдань для покращення успішності мережі ресторанів.

Оцінка тенденцій і попиту:

- вивчення актуальних тенденцій у ресторанній індустрії, включаючи зміни в споживчих вподобаннях і попиті на нові види продуктів;
- аналіз змін у споживчому поведінці та реагування мережі на ці зміни.

Оцінка впливу факторів на прибутковість:

- врахування економічних, соціальних та політичних факторів, які можуть впливати на успішність ресторанної мережі;
- аналіз змін у законодавстві, що стосується галузі ресторанного господарства.

Ці методи дозволять здійснити комплексний аналіз ресторанної мережі і визначити стратегії для подальшого розвитку, підвищення ефективності та залучення нових клієнтів, отримати глибоке розуміння функціонування ресторанної мережі, виявити сильні та слабкі сторони, ідентифікувати можливості для покращення і розвитку, а також розробити стратегії для досягнення більшої успішності і конкурентоспроможності.

На сьогодні ресторанні мережі в Україні стикаються з рядом проблем, але також мають значні перспективи для розвитку.

Проблеми ресторанних мереж в Україні:

1. Економічні складнощі: Україна періодично зазнає економічних труднощів, що може впливати на споживчі можливості людей і, відповідно, на витрати у ресторанах.
2. Конкуренція: Значна кількість ресторанів і кафе в українських містах створює високий рівень конкуренції, що вимагає від ресторанів стараннішої стратегії і привабливих пропозицій для клієнтів.

Високі витрати на імпортовані інгредієнти: Україна імпортує багато

продуктів харчування, що може підвищувати вартість ведення бізнесу в галузі ресторанного господарства.

3. Недостатність кадрів: Наявність кваліфікованого персоналу може бути проблемою, особливо в малих містах або в провінції.

4. Податковий тиск: Високі податки і обов'язкові платежі можуть збільшувати витрати ресторанів.

5. Відсутність стандартів і контролю якості: деякі ресторани мережі можуть стикатися з проблемою впровадження стандартів якості і контролю над обслуговуванням.

Перспективи розвитку ресторанних мереж в Україні:

1. Зростання популярності культури харчування: Україна стає все більше зацікавленою в культурі харчування, що відкриває нові можливості для ресторанів.

2. Розвиток туризму: збільшення потоку туристів в Україну буде створювати попит на ресторани різних класів і концепцій.

3. Технологічні інновації: впровадження новітніх технологій у галузі ресторанного бізнесу може підвищити ефективність, забезпечити краще обслуговування та залучити нових клієнтів.

4. Зростання середнього класу: підвищення рівня доходів населення сприяє більшій витраті на харчування у ресторанах.

5. Розширення географічного покриття: можливість відкриття нових ресторанів у різних регіонах України, включаючи провінційні міста.

6. Розвиток мереж франчайзингу: франчайзинг може допомогти розширити мережу за рахунок інвестицій партнерів.

Загалом, ресторанна галузь в Україні має свої складнощі, але і великий потенціал для подальшого розвитку, особливо з урахуванням змін у споживчому підході та підвищення культурного і економічного інтересу до гастрономії.

На сьогодні підприємства й мережі об'єднуються у громадські організації. Основними напрямками їхньої діяльності є: проведення професійних, ресторанних асамблей, навчання персоналу, інформаційне та консультаційне

обслуговування, створення фірмового стилю та виготовлення різноманітної друкованої продукції для ресторанів, кафе, барів, нічних клубів, більярдних тощо.

Таким чином, незважаючи на воєнні дії на території країни та економічну нестабільність, ряд проблем, з якими стикаються ресторанні мережі в Україні, слід відзначити великі перспективи розвитку для національних ресторанних мереж за рахунок неповної насиченості ринку, а також поглинання індивідуальних закладів ресторанного бізнесу.

Висновки до 1 розділу.

Розглянувши теоретико-методичні засади дослідження діяльності ресторанних мереж, визначено, що мережа закладів ресторанного господарства – це сукупність закладів ресторанного господарства усіх форм власності, розташованих у певній адміністративно-територіальній одиниці, які належать одній компанії або франшизі і працюють під її брендом, управлінням та стандартами. Ресторанні мережі можуть бути великі чи малі, регіональні, національні і міжнародні мережі, містити різні види закладів, самостійні чи на моделі франшизи. Ресторанна мережа характеризується рядом відмінних ознак та переваг, а її розвиток залежить від різних умов і факторів. Встановлено, що комплексний аналіз ресторанної мережі дозволяє визначити стратегії для подальшого розвитку, підвищення ефективності та залучення нових клієнтів, отримати глибоке розуміння функціонування ресторанної мережі, виявити сильні та слабкі сторони, розробити стратегії для досягнення більшої успішності і конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ КАВ'ЯРЕНЬ «INCOGNITO COFFEE CLUB»

2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку кавового ринку в Україні

Світовий ринок кави щороку стабільно зростає, про що свідчить статистика International Coffee Organization (ICO). Загальний рівень споживання 2022 року зріс на 1,7% до 178,5 мільйона 60-кілограмових мішків кави, тоді як обсяги виробництва сягнули майже 171,3 мільйона мішків [25].

Розвиток українського ринку кави впродовж останніх років відбувався відповідно до світової тенденції зростання виробництва та постійного зростання попиту.

Протягом останніх кількох років кавовий бізнес в Україні швидко розвивається, і хоча споживання кави в Україні на душу населення все ще низьке для Європи, проте темпи приросту одні з найвищих на континенті [18]. В довоєнний 2021 рік її споживання України склало 3,97% від світового (6,57 млн. 60-кг мішків) [16].

Головним фактором, який стимулював розвиток ринку в останні роки, було збільшення обсягу споживання кави та кавових напоїв та безмитне ввезення кавового зеленого зерна, оскільки країна не має кліматичних умов для його вирощування. Виробниками кави в Україні вважаються фірми, які займаються обсмажуванням, помолом, розфасовуванням кавових зерен та виробляють з них інші продукти кавової групи. Ціна смаженого зерна вдвічі перевищує ціну зеленого зерна, тому цей вид діяльності оцінюється як високорентабельний.

Серед найбільш відомих в Україні торгових марок, що спеціалізуються на виробництві кави, можна виділити, зокрема, такі:

- ТМ Галка (СП «Галка»). Асортимент кавової продукції: кава натуральна мелена, кава натуральна в зернах, кава натуральна розчинна в 50-, 100-грамовій та разовій упаковці, кава-напої розчинні, капучино, кава з вершками, фіто-чай, розчинний цикорій. Компанія також займається імпортом зеленої кави.

- ТМ Віденська кава (ТОВ Віденська кава). Основна діяльність підприємства - переробка та реалізація кави, а також послуги з розфасовки продуктів. Компанія також займається імпортом зеленої кави. Продуктивність компанії до 350 т на місяць.

- ТМ Жокей (ТОВ Ексітрейд). Основний напрямок діяльності компанії - імпорт, виробництво та фасування чайної та кавової продукції [24].

Об'єктивним фактором, що впливає на зменшення обсягів поставок кави в Україну, є війна на території всієї країни, що триває вже більше двох років. За даними Державної служби статистики України, роздрібний товарообіг кави у 2021 році склав у країні 7,88 млрд. грн. (або 271,8 млн. дол. США за воєнним курсом гривні). Однак втрати цивільного населення, розбомблені заклади торгівлі спровокували загальне падіння ринку кави біля 70% [16].

Особливості ринку кави:

1. Залежність від урожайності кави у країнах-виробниках.
2. Значна частка імпортової продукції.
3. Залежність вітчизняного виробництва від імпортних поставок сировини.
4. Сезонність споживання. Максимальний обсяг споживання спостерігається в осінній та літній період.
5. Мода споживання кави. Наприклад, зростання популярності кави на виніс як елемента швидкого харчування.
6. Еластичність попиту. Кава не відноситься до категорії продуктів першої необхідності та продуктів, що споживаються щодня. У зв'язку з цим підвищення рівня цін та зниження купівельної спроможності зменшує попит на каву [18].

Частка розчинної кави у структурі споживання постійно скорочується, тому що популярні пересувні кав'ярні, кафе та ресторани використовують переважно зернову каву.

Споживачами кави є 77% населення міст України у віці 16-55 років. Сьогодні середньостатистичний українець випиває в середньому 3 кг меленої кави на рік. Поза домом він споживає близько 100 чашок кави. Майже половина

споживачів на ринку вживають каву більше 1 разу на день, ще майже третина – кожен день. Трохи більше десятої частини (12%) споживачів використовують каву декілька раз в неділю. Лише 3,3 % споживачів вживають каву дуже рідко (рис. 2.1) [20].

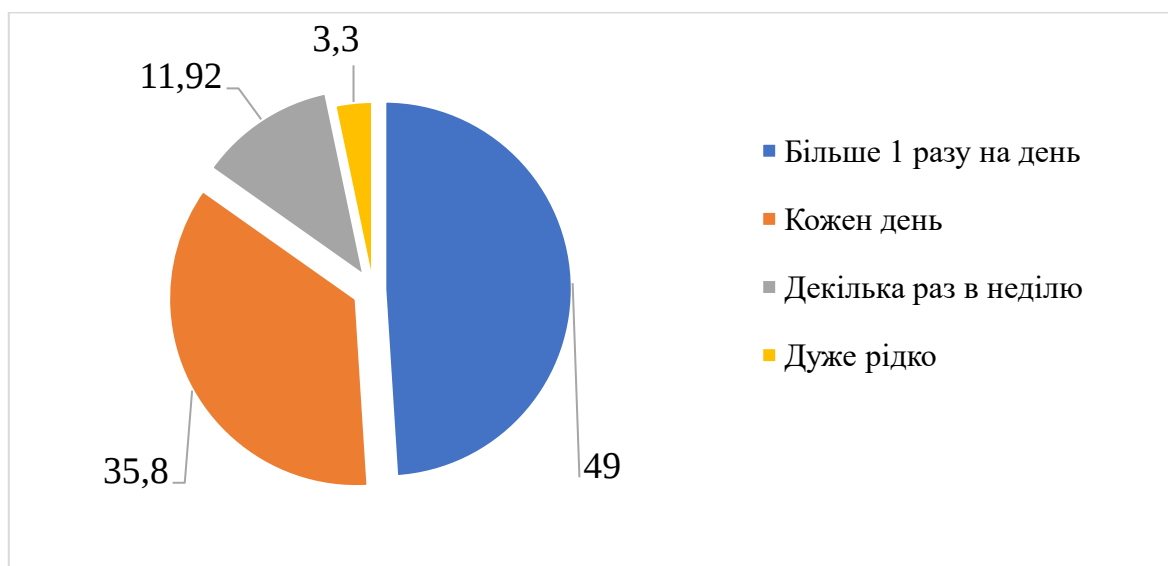


Рис. 2. 1. Частота споживання кави споживачами в Україні, %
Джерело: оцінка Pro-Consulting [20].

Найбільш популярною є мелена натуральна кава, що випереджає зернову каву майже на 6%. Структура імпорту кави в Україну наведена на рис. 2.2.

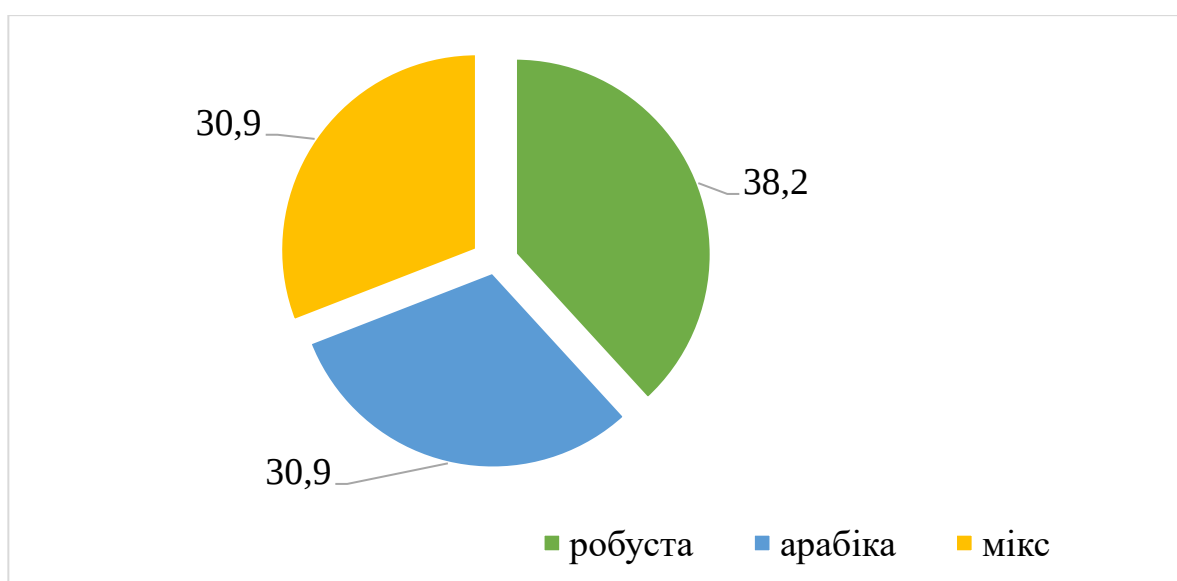


Рис. 2. 2. Структура імпорту кави в Україну в 2023 р., %
Джерело: за даними Митної служби України, оцінка Pro-Consulting [18]

Наведені на рис. 2.2. дані свідчать, що у 2023 році більше імпортувалося чистої робусти (38,2%), яка характерна меншою гіркотою кавового зерна. 30,9% складала арабіка та 30,9% - мікси двох видів. Імпорт чистої робусти та арабіки, може здійснюватися з метою виробництва та фасування міксу кави в Україні на виробництвах [18].

Портрет споживача кави високого цінового сегмента можна охарактеризувати, як люди старше 35 років, які мають стабільний дохід вище за середній по ринку. Це працюючі люди, які можуть дозволити собі і похід у кав'ярню, але в тому числі мають кавомашини у себе вдома.

Для середнього цінового сегмента відносяться люди віку більше 25 років, які не використовують дорогі кави машини і варять каву у турці, купуючи нові бренди зернової та меленої кави.

Сегмент людей, що віддають перевагу розчинній каві - люди старше 25 років, які не хочуть витратити час і гроші на приготування кави і рідко п'ють каву поза домом. Споживання кавових міксів у стиках припадає на молодих людей до 25 років, студентів, що не мають можливості вдома готувати якісніші напої. Для покоління міленіалів, яке має дохід вище за середній і більш усвідомлено підходить до споживання цього напою, пріоритетні якісні та добірні сорти кави [18].

В останні роки зросли обсяги продажів дешевої та спеціальної кави, з'явилися нові мережі, представлені АЗС, супермаркетами та магазинами біля будинку. Вони пропонують «швидку» недорого каву в паперовій склянці, яку можна взяти з собою. Частим місцем купівлі зернової та меленої кави є гіпер- і супермаркети. На них припадає 44% продажів від загального продажу.

Поступово змінилась і культура вживання кави: вдома та в офісах все частіше з'являються напівпрофесійні та професійні кави-машини, які дозволяють робити напій, що можна порівняти за якістю з кавою, приготовленою в ресторані або кафе. Однак все частіше українці замість домашньої/офісної кави віддають перевагу каві в кафе чи ресторані та каві на виніс. Проте більшість кави на українському ринку споживається в домашніх умовах і лише 22,7% належить

спеціалізованим кав'ярням (рис. 2.3) [17].

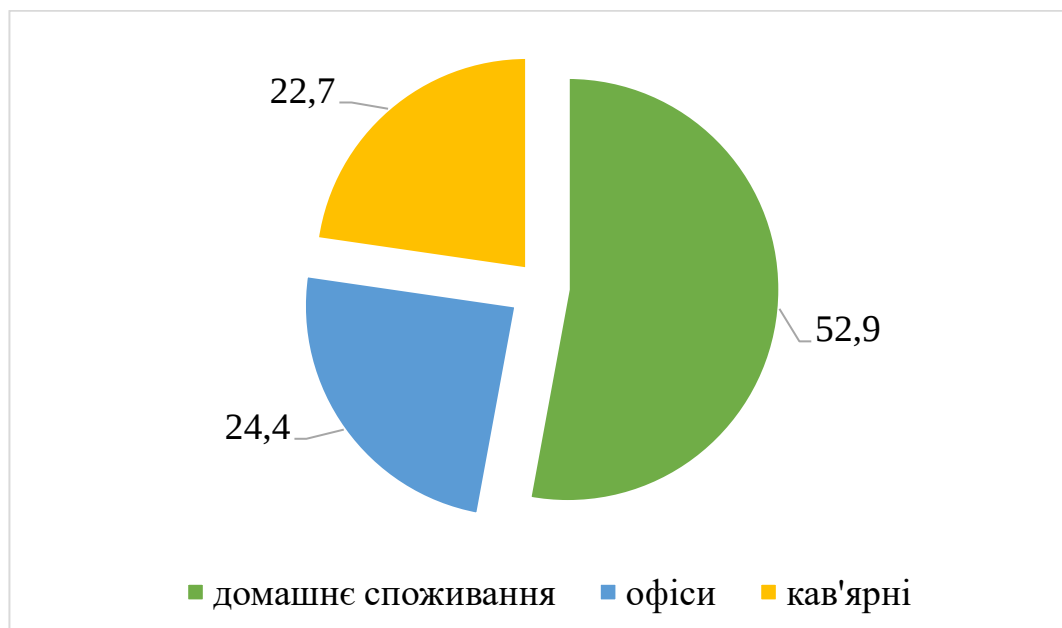


Рис. 2.3. Структура споживання кави в Україні за сегментами у 2022 році
Джерело: оцінка Pro-Consulting [17]

Однак в Україні все більшу популярність набирає кава на виніс, що можна помітити по стрімкому зростанню відкриття кав'ярень. І це не лише великі мережі та франчайзингові точки, а також авторські кав'ярні, які пропонують альтернативні види кавового напою. Якщо великі мережі кав'ярень більше орієнтовані на поточність і швидке обслуговування в людних місцях, наприклад, біля метро, бізнес-центрів або торгових центрах, то маленькі авторські заклади орієнтовані на молодші покоління і мають великий вибір зерна, різні види приготування кави. Разом з цим загострюється і конкуренція, що позитивно впливає на якість продукції на ринку. На сьогодні найвища конкуренція спостерігається у нижчому ціновому сегменті [18].

Ще однією тенденцією є не лише альтернативний вид приготування кави, а й заміна молока на альтернативні види – безлактозне чи рослинне молоко. Загальний відсоток кавових напоїв із молоком становить 55% від усіх куплених чашок, при цьому чорна кава – 45%.

Серед чинників, що впливають на розвиток ринку кав'ярень, є такі:

1. Рівень доходів населення.

2. Географічний фактор. У великих та туристичних містах кав'ярень більше та бізнес розвивається активніше. Лідерами за обсягами реалізації є Київ, Харківська, Дніпропетровська, Закарпатська та Львівська області.

3. Розміри орендних платежів.

4. Ціни на водо- та енергоносії.

5. Уподобання та смаки потенційних відвідувачів. Виходячи зі статистики в кав'ярнях, в Україні чай купують у 39 разів рідше ніж каву [18].

Повномасштабна війна та її наслідки мають найбільший вплив на ринок кави у останні два роки:

- до початку війни постачання кави в Україну здійснювалось із 51 країни, але внаслідок мінування та блокування російськими військовими кораблями акваторії Чорного моря поставки кави морським шляхом припинились;

- експорт кави до України з Росії та Білорусі, що складав близько 200 тис. дол. США на рік), припинився;

- більше третини (34%) кави до України постачалося з Польщі та Італії, ці обсяги збереглися і будуть нарощуватися [16].

Зараз частина раніше закритих бізнесів у Києві вже відновились, кількість кав'ярень у Києві у 2022 році зросла на 15% порівняно з 2021 роком, адже там бойові дії відбувалися лише в перші тижні вторгнення і не завдали серйозних руйнувань місту [27]. Однак на інших території України все відбувається набагато повільніше. Зростання показують переважно західні регіони, де цей напій є традиційним, особливо Львів, адже туди виїхали більшість внутрішньо переміщених осіб і торгівля там тільки пожвавилася. До того ж, більше 8% населення України з початком воєнних дій виїхало до європейських країн, а це також призвело до зменшення кількості споживачів [16].

Згідно з дослідженнями Allegra Group, за результатами «ковідного» 2019 року Україна посіла третє місце серед країн Європи, де відкрили найбільше кав'ярень - на 16% більше, ніж попереднього 2018 року [26]. Ринок кав'ярень активно розвивався після зняття карантинних обмежень, було відкрито багато нових закладів і ця тенденція продовжується і після вторгнення.

За даними української системи автоматизації закладів Poster, зараз в Україні працюють близько 6000 кав'ярень. За 2023 рік сегмент збільшив виторг на 31%. За словами співвласника CEO Poster Родіон Єрошека: «Відвідуваність закладів зросла на 9% порівняно з попереднім роком, середній чек – майже на 20%, з 82 до 98 грн» [24].

У другому півріччі 2023 року, за даними Poster, відкрилося на 46% більше кав'ярень, ніж за аналогічний період 2022-го. Переважно у Києві – близько 300 закладів, майже вп'ятеро менше кав'ярень відкрилося в Одесі, ще менше – у Дніпрі та Львові. На п'ятому місці – Харків, який продовжує відновлюватись та працювати, незважаючи на постійні обстріли [24].

На українському кавовому ринку є близько 10 великих операторів. Крім них, на ринку функціонує також понад 1,5 тис. дрібних, які займаються обсмажуванням зеленої кави та реалізацією продукції і відкривають свої мобільні кав'ярні у місцях із високою прохідністю [20]. Основні мережеві кав'ярні у Києві наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні мережеві кав'ярні у Києві

Назва мережі кав'ярень	Кількість закладів у Києві	Можливість франчайзингу	Ціновий сегмент
Aroma Kava	121	франшиза	Низький
McCafe	48	франшиза	Середній
Lviv Croissants	38	франшиза	Середній
Coffeelat	28	франшиза	Середній
Волконский	22	франшиза	Високий
Франс.уа	20	франшиза	Низький
Львівська майстерня шоколаду	14	франшиза	Високий
Magic Snail	12	-	Середній
Yellow Coffe Cup	12	-	Середній

Джерело: оцінка Pro-Consulting за даними операторів ринку [30]

Дані таблиці 2.1 свідчать, що найпопулярніша мережа в Києві – «Aroma Kava». Це пов'язано з тим, що вона працює в низькому ціновому сегменті, є можливість франчайзингу, а також таку кав'ярню можна відкрити в різних форматах: як невеликий заклад «кави з собою» без посадкових місць, так і 2-поверхову кав'ярню з посадковими місцями. Також досить популярні McCafe, Lviv Croissants, Франс.уа. [30].

Серед основних чинників, що вплинули на бізнес кав'ярень за останні два роки, потрібно виділити відключення електроенергії в зимовий період 2022-2023 років, значну еміграцію населення, високий рівень інфляції та зниження купівельної спроможності споживачів, а також зростання вартості робочої сили та появу нових форматів (кав'ярні третьої хвилі) [17].

Самі кав'ярні умовно можна розділити на 3 типи: мобільна кав'ярня, невеликий магазин-кав'ярня (МАФ) та кав'ярня-кав'ярня [20].

Дослідженням, проведені компанією Pro-Consulting на початку 2023 року показали, що найпопулярнішими у Києві є мережеві кав'ярні, а також кав'ярні «третьої хвилі», які відрізняються від конкурентів особливим підходом до приготування кави, дизайном закладу, незвичайною локацією, унікальними десертами, фірмовою кавою. Майже завжди кафе «третьої хвилі» – це окремі заклади, які не входять до мережі [17].

Найшвидше зростаючий сегмент - мобільні кав'ярні з невеликими початковими інвестиціями, малим терміном окупності і можливістю змінити локацію [34]. Стандартне меню кави включає напої, такі як американо, еспreso, латте, капучино, рідше - фільтр-кава, флет уайт і раф. Влітку популярні холодні кавові напої та коктейлі. З розвитком ринку кави в Україні почали розвиватися ринки та супутні товари для кав'ярень - сиропи, топінги, готові суміші, основи для приготування гарячих напоїв (різні види фруктових чаїв). Також багато кав'ярень, крім напоїв, пропонують солодоці, тістечка та іншу випічку [20].

За останній рік через зростання ціни на вартість кавових зерен, робочу силу в усьому світі, інфляцію в Україні та подорожчання вартості логістичних послуг, ціна на каву піднімалась тричі, особливо восени 2023 року (на 45%) [17].

Зростанню цін на ринку кав'ярень в Україні сприяла низка зовнішніх та внутрішніх чинників:

- неврожай кави у Бразилії;
- війна в Ефіопії;
- відтік робочої сили з кавової галузі В'єтнаму;
- подорожчання енергоносіїв;
- прискорення інфляційних процесів [19].

За даними Індексу Еспресо від Poster POS, середня вартість чашки еспресо в Україні досягла 30 гривень за філіжанку. Цей економічний показник є індикатором вартості стандартної порції еспресо в різних містах світу та дозволяє оцінити рівень цін і вартості життя в різних регіонах. Еспресо - основна складова кожного кавового напою, тож його вартість напряму впливає на ціну будь-якого напою у кав'ярні. За період з 2017 року ціни на еспресо в Україні зросли з 15 гривень до 30 гривень на кінець 2023 року (рис. 2.5) [29].

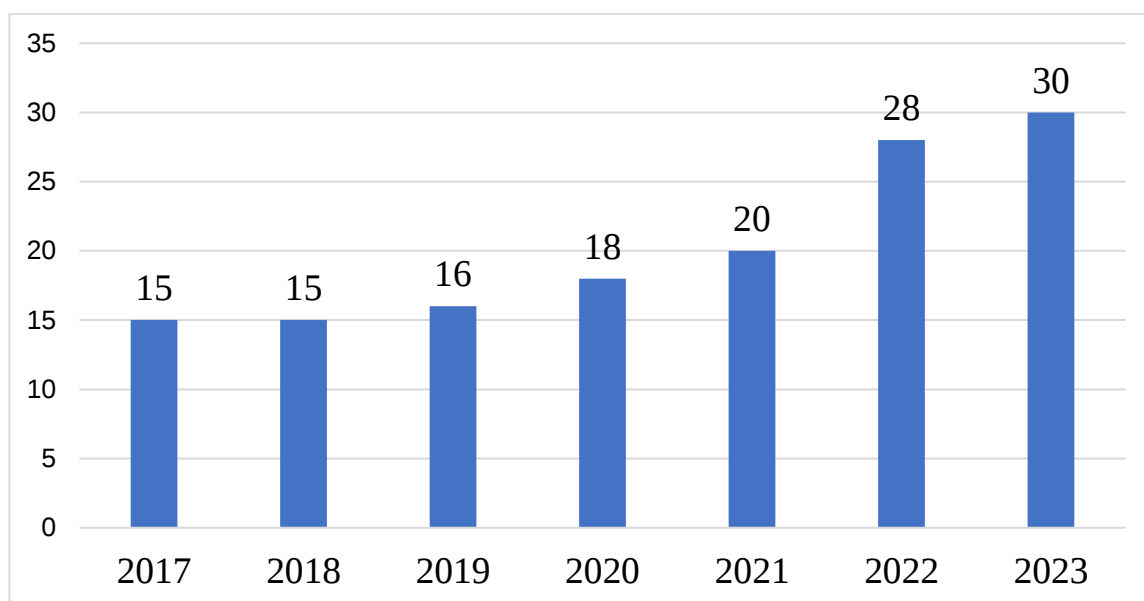


Рис. 2.5. Середня вартість еспресо в Україні за 2017-2023 рр., грн.

Джерело: Poster POS [23]

Найвищі ціни за філіжанку кави встановлені на Одещині (36 грн), Донеччині (35 грн) та Харківщині (32 грн). Найнижчі ціни - на Хмельниччині (21 грн), Сумщині (23 грн), Житомирщині та Вінниччині - по 24 гривні (рис. 2.6) [29].

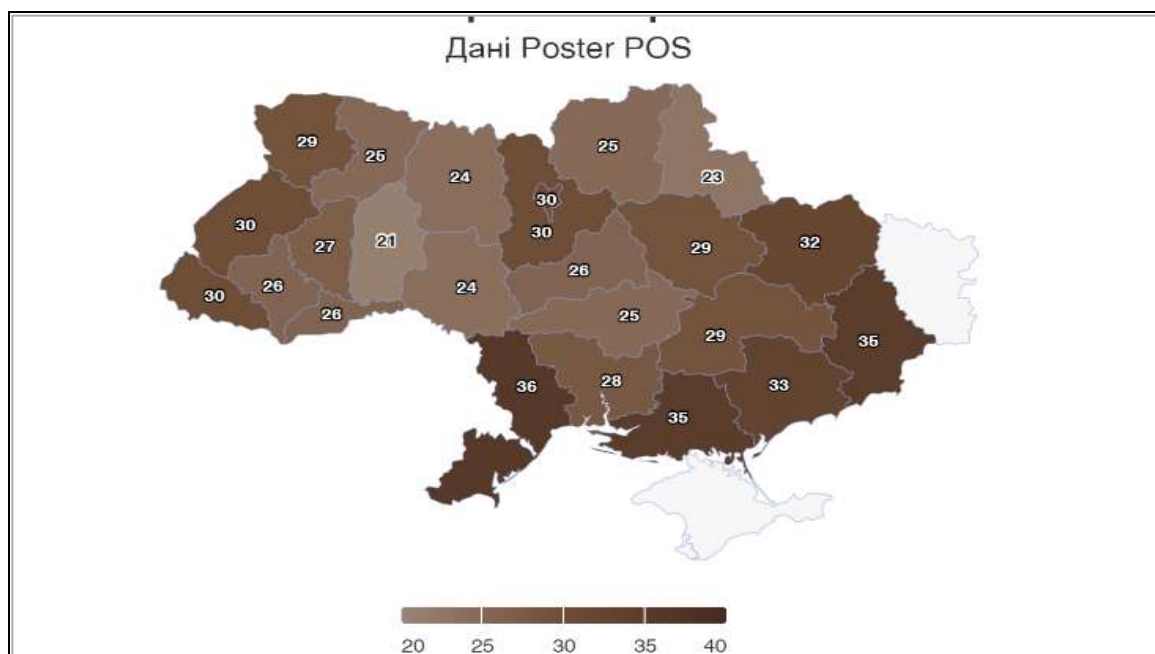


Рис. 2.6. Середня вартість еспресо в регіонах України, грн.

Джерело: [29]

У структурі ринку кав'ярень в Україні найбільшу частку займають заклади, які пропонують напої на виніс (рис. 2.7). Вони популярні через низьку ціну та швидкість приготування. У той же час, найбільшу виручку на ринку кав'ярень у Києві генерують заклади середньої та високої цінових категорій [19].

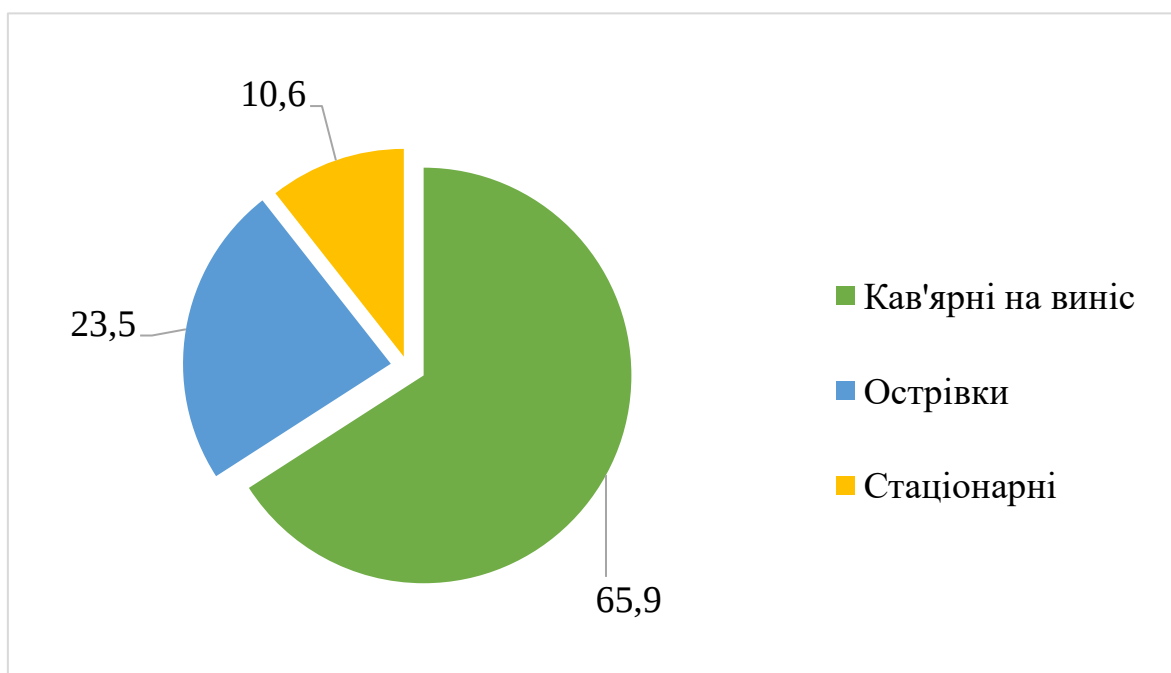


Рис. 2.7. Структурі ринку кав'ярень в Україні %

Джерело: [19]

Основними тенденціями розвитку ринку кав'ярень в Україні є:

- збільшення попиту на безлактозне, рослинне молоко під час приготування кави;
- еко-тренди (своя склянка, відмова від пластикових трубочок та кришок);
- у великих містах набирають популярність інді-кав'ярні, де можна не тільки випити кави, а й купити мелену або зернову каву в упаковці, розробленій спеціально для конкретного кафе;
- у людей більше вимог до кав'ярень, просто гарної кави недостатньо, потрібен сервіс, атмосфера [27].

Компанія «Pro-Consulting» передбачає збереження поточних тенденцій розвитку галузі, частка постійних споживачів кави в закладах збільшиться [17].

Проведені дослідження показали, що ринок кав'ярень показав себе як один із найбільш стійких до впливу війни в Україні. За прогнозами ринок кав'ярень продовжуватиме зростати, в основному за рахунок збільшення попиту на кавову продукцію, проте темпи зростання поступово сповільнюватимуться.

2.2. Загальна характеристика мережі кав'ярень «Incognito coffee club»

В останні роки на українському ринку стали з'являтися маленькі кав'ярні без офіціантів, тільки з бариста. Вони працюють на професійному устаткуванні і знають все про свій продукт. В таких закладах споживачі насамперед отримують якісний кавовий напій та індивідуальний підхід до кожного гостя.

«Зараз з'являється багато нових способів приготування та обробки кави, нові підходи та мільйон всього. Люди цінують обробку зерен, терруар - особливості місцевості, де була вирощена кава, що впливають на її смакові якості», - розповідає Денис Калінін, керуючий закладами ONE LOVE coffee [25].

Саме за такими принципами регіональна мережа кав'ярень «Incognito coffee club» працює на ринку м. Одеси України з 2013 року, коли було відкрито першу кав'ярню. Увійшовши на ринок як перспективний стартап, згодом компанія

переросла в надійний прибутковий бізнес, що активно розвивався впродовж декількох років. Роки наполегливої праці принесли проекту не лише визнання, а й довіру клієнтів. З 2017 року до цього дня в м. Одеса активно працює 7 точок мережі кав'ярень «Incognito coffee club». Вони розташовані на вулицях: Еврейська 13, Бугаївська 35, Дальницька 45, Михайлівська 44, Мукачівський провулок 4а, Бісквітний провулок 3, Одарія 2.

Кав'ярні мережі «Incognito coffee club» належать до так званої «третьої хвилі» - це умовне визначення закладів, що працюють з високоякісними зернами на професійному обладнанні та популяризують кавову культуру. Такі кав'ярні мають індивідуальний підхід до приготування напоїв та пропонують гостям альтернативну каву [37].

Організаційно-правова форма діяльності – ФОП 2-ї групи оподаткування. ФОП Никифорова О.М., ФОП Стоянов В.П., ФОП Краснянський О.М. Вид діяльності – надання послуг, у тому числі побутових, тільки населенню та платникам єдиного податку – підприємцям та юридичним особам, виробництво або продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства.

Заклади мережі здійснюють свою діяльність за:

- КВЕД 56.10 «Роздрібна торгівля в місцях загального користування діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування». Цей КВЕД дозволяє продавати не лише каву, а й випічку, десерти.

- КВЕД 56.30 «Обслуговування напоями». Цей клас видів діяльності включає приготування напоїв і обслуговування для негайного споживання на місці. Відвідувачі можуть куштувати страви в приміщенні або забирати замовлення із собою, можна продавати хот-доги, шаурму та інший фастфуд.

Всі заклади мережі працюють у Приморському районі м. Одеси, в якому є цілі комплекси як житлових, так і будівель, оснащених необхідною інфраструктурою для ведення ділової діяльності: офісні будівлі, торгові комплекси, банки, спеціалізовані магазини для споживачів з найбільш високим рівнем доходів, навчальні заклади. Це забезпечує приплив постійних клієнтів, які живуть та працюють неподалік.

Згідно визначенням ДСТУ 3862-99 «Громадське харчування. Терміни та визначення»: «Кав'ярня - це різновид кафе з різноманітним асортиментом кави» [8]. Основним принципом роботи мережі кав'ярень «Incognito coffee club» став такий принцип як доступність якісного продукту кожному.

Формат існування закладу – повноцінне кафе, адже у закладах мережі представлений широкий асортимент кавових напоїв, до яких пропонують солодощі та сніданки. Заклади мережі «Incognito coffee club» - це так звані інді-кав'ярні, де можна не тільки випити кави, а й купити меленої або зернової в упаковці, розробленій спеціально для конкретної кав'ярні.

Концепція мережі передбачає створення не чергової точки «кави з собою», а повноцінного кафе зі своєю атмосферою та традиціями. Кожна кав'ярня «Incognito coffee club» – це затишне місце з комфортною атмосферою та приємною музикою для тих, хто цінує високу якість послуг та продуктів. Кав'ярні «Incognito coffee club» вже давно стали місцем зустрічей друзів, місцем сімейного відпочинку та постійним супутником для багатьох сотень одеситів.

У закладах мережі представлений широкий асортимент кавових напоїв: від класичного еспreso до імбирного латте. До напоїв тут пропонують солодощі та сніданки для того, щоб почати день з енергією та настроєм.

Крім цього, кожен заклад «Incognito coffee club» – це не просто місце, де можна випити якісний кавовий напій, але й магазин, в асортименті якого є кавові зерна, кофемашини та аксесуари для приготування кави вдома.

У мережі є власний розроблений бренд та логотип. «Incognito» з італійської – це таємничий, загадковий. На логотипі на чорному фоні зображена маска вендетти, червоною фарбою написано In, а світлою cognito coffee club. Клубна форма закладів ресторанного господарства передбачає закриту систему, таємничість для своїх споживачів.

На вивісці кожної кав'ярні мережі зображений логотип закладу. Відсутність підсвітки відповідає загальній концепції закладів.

Интер'єр всіх закладів мережі розроблений таким чином, що приміщення кав'ярні візуально розділене на зону для відвідувачів і робочу зону з касою

та кавовим обладнанням.

У всіх закладах мережі кав'ярень «Incognito coffee club» дизайн меблів та обладнання відповідає загальній концепції - як у колірному оформленні, так і в загальній стилістиці. Кольорова гама приміщень скрізь однакова: в робочій зоні стіни білого кольору, барна стійка сірого з темно-коричневою або чорною стільницею. Колір кавомашини також чорний із сріблястою смугою. Ще одна частина робочої зони - меню, що висить на стіні: на дошці чорного кольору об'ємні букви світло-золотавого кольору.

У зоні для відвідувачів стоять круглі невеликі столики із світлою поверхнею, які розділяють робочу зону і зону для відвідувачів. Так як більшість закладів мережі досить невеликої площі, то така форма економить простір і зручніші стосовно прохідності: ніхто не вдариться.

Ергономічні, практичні й естетичні стільці виконані у формі напівкрісел із м'якою оббивкою темно блакитного кольору. Біля вікон встановлені дивани, щоб гості могли пити каву й дивитися на вулицю. Частина столиків встановлена таким чином, щоб можна було сісти і працювати, попиваючи каву.

Меблі розміщені згідно з правилами закладів ресторанного господарства: щоб відвідувачам було комфортно, ширина основного проходу не менше ніж два метри, а додаткового не менше ніж півтора метра.

Світло в кав'ярнях мережі «Incognito coffee club» як природного, так і штучного походження. За допомогою великих панорамних вікон та світлого кольору стін в інтер'єрі кав'ярень досягнутий ефект розширення простору.

Робоча зона бариста, де обслуговують гостей і готують напої, освітлюється декількома підвісними лампами або невеликими світильниками, встановленими на декоративній платформі, прикріплений до стелі, які також служать як декор кав'ярні. В зимовий період барна стійка підсвічується LED-стрічкою щоб зробити яскравий акцент на робочій зоні.

В зоні для відвідувачів у кав'ярнях встановлені світильники з теплим неяскравим світлом, що створює особливо затишну атмосферу у вечірній час.

Загальну базу матеріально-технічного оснащення мережі кав'ярень

«Incognito coffee club» формують такі групи:

1. Технічне оснащення – барні стійки, лінії реалізації продукції та напоїв, меблі, столовий посуд та білизна.

2. Устаткування – механічне, холодильне, теплове, ваговимірювальне, технічно-технологічне.

3. Інвентар – різні види барного інвентарю.

Робоча зона в кав'ярнях мережі має все, щоб можна було швидко зробити замовлення: кавомашину, посуд, касовий апарат.

1. Барна стійка.

2. Кавова машина для приготування кави.

3. Кавомолка для помолу зернової кави.

4. Пароконвектомат.

5. Холодильник (для молока, вершків, десертів) з морозильною камерою (для холодних напоїв, льоду, десертів, які можна заморожувати для чаїв/авторські прикраси, булок для хот-догів та сосисок).

6. Холодильні вітрини для десертів, сендвічів, ролів та безалкогольних напоїв.

7. Мийне обладнання.

8. Мікрохвильова піч щоб можна було підігріти круасани.

9. Грилі - прижимний та відкритий для приготування хотдогів та ролів.

10. Фільтр для води.

11. ПРРО для кав'ярні, POS-принтер.

12. Стелажі для сиропів, посуду, інгредієнтів для приготування кави.

13. Обробні поверхні для фруктів, десертів.

14. Посуд та барний інвентар.

Розташоване обладнання в кав'ярнях мережі «Incognito coffee club» таким чином, щоб забезпечувати оптимальний потік руху працівників та клієнтів, а також ефективно використати простір закладу.

Кавомашини та кавомолки розміщені поруч, щоб зменшити час переміщення працівників та підвищити продуктивність, а клієнтам було зручно

спостерігати за процесом приготування кави чи чаю.

На барній стійці є вітрини з десертами та упаковками із різними сортами кави, які можна придбати в закладі. Багаторазовий та одноразовий посуд (стаканчики, кришки, мішалки і тримачі для гарячих напоїв) стоять на кавовій машині. Правильно розставлене обладнання та меблі дозволяють кожен сантиметр площі задіяти оптимально і розумно.

Для автоматизації та обліку виробничих процесів кав'ярень мережі «Incognito coffee club» використовується хмарна POS система «Poster POS».

«Poster POS» спрощує ведення ресторанного бізнесу за всіма напрямками: онлайн-каса, склад, фінанси, аналітика та CRM. Вона працює в хмарі, підтримує ПРРО, підписка коштує від 864 грн на місяць. Хмарне рішення дозволяє не перевантажувати робочу зону бариста, адже використовується тільки планшет, принтер для друку чеків і роутер. Обладнання для кав'ярні працює на планшетах iPad і Android, комп'ютерах та смартфонах.

Система обліку Poster POS забезпечує:

- інвентаризацію, фіскалізацію продажів та статистику;
- фінансову звітність та маркетинг;
- зручну касу на комп'ютері, планшеті та смартфоні.

Бариста приймає замовлення на планшеті біля стійки і відразу ж починає готувати напої, не затримуючи чергу в години пік. Система дозволяє приймати оплату банківськими картками, готівкою чи частково бонусами. Вона може працювати й без інтернету, а потім синхронізує продажі, щойно він з'явиться.

Система дозволяє перевіряти звіти про продаж в адмін-панелі з будь-якого браузера, оптимізувати час постачання та швидко провести інвентаризацію, контролювати витрати й фудкост.

З «Poster POS» можна також контролювати продуктивність працівників, стежити за тим, коли працівники приходять і завершують зміну, скільки клієнтів обслужили, який середній чек і який прибуток вони приносять кав'ярні.

Загальні дані про кав'ярні мережі «Incognito coffee club» наведені в табл.

2.2.

Таблиця 2.2

Загальні дані про кав'ярні мережі «Incognito coffee club»

Місце розташування	Площа закладу, м ²	Кіл-сть місць	Підприємства на локації	Споживачі
Еврейська 13	32	24	Головне Управління УМВД в Одеській обл. Банки: ПриватБанк, УкрСиббанк Магазини: Бароко, Гурман, Класіко, М-Сервіс, Цитрус Турфірма «Поїхали з нами» ОНЕУ	Працівники офісів бізнес-центру, працівники офісів, відвідувачі магазинів, місцеві жителі
Бугаївська 35	45	18	10-ти поверховий Бізнес центр «Меркурій»	Працівники офісів бізнес-центру
Дальницька 45	40	20	ТОВ "Меблі дизайн 3д" ТОВ "Нікітіна арт груп" ТОВ "Спецторгівля-південь" ТОВ "Конкорд девелопмент" ТОВ "СК бізнес груп" ТОВ "Холдерман"	Працівники офісів підприємств
Михайлівська 44	42	18	ТОВ "Фармація південь" ТОВ "Будбілд" ПАТ "Інвестиційний фонд "Фінансові інновації", ТОВ "Стальканат маркет" Кредитна спілка "Надія" Товариство "Енергоресурс"	Працівники офісів бізнес-центру працівники офісів підприємств, місцеві жителі
Мукачівський провулок 4а	34	20	ПП "Аріель-тур" ТОВ "Сервісний металоцентр "Леман - Україна - Одеса" ТОВ "Союзник-південь"	Працівники офісів підприємств, жителі ЖК
Бісквітний провулок 3	120	36	Фаховий коледж та медичний фаховий коледж Міжнародного гуманітарного університету «Одеська обласна станція переливання крові»	Студенти коледжів, відвідувачі станції переливання крові
Одарія 2	52	24	Одеський дослідний експериментальний завод, Механіко-технологічний технікум ОНАХТ, Радіоринок, СТО	Працівники та відвідувачі радіоринку, офісів підприємств

Джерело: складено автором

Меню кав'ярень мережі «Incognito coffee club» наведене в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Меню кав'ярень мережі «Incognito coffee club»

Асортимент	Ціна, грн.
Кава натуральна	
Еспресо	35
Американо	35
Американо з молоком	49
Латте	55
Раф кава	55
Флет уайт	55
Мокачино	55
Гарячі напої	
Гарячий шоколад	45
Какао	45
Чай 200 мл	30
Чай авторський 500 мл	65
Холодні напої	
Фрапучино 300 мл	69
Айс-латте 300мл	69
Молочний шейк 300мл	69
Лимонад 300мл	69
Еспресо тонік	69
Мохіто 300мл	69
Випічка, вироби із тіста	
Паніні	45
Роліні	35
Рол з телятиною	149
Хот-дог L	65
Хот-дог XL	85
Сендвіч	119
Піца	79
Кондитерські вироби	
Торт (в асортименті)	85
Тістечко заварне	49
Запіканка із сиру	55
Пончик	39
Макаруни	30
Морозиво італійське	65
Кава зернова	
Бразилія Super Santos	650
Ефіопія Сідамо Dark Roast	650
"Royal Classic" 80/20	550

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.2. свідчать, що при виборі місця локації кав'ярні мережі «Incognito coffee club» було важливо розташовувати там, де є високий трафік сам по собі та є цільові споживачі – студенти, офісні працівники, відвідувачі магазинів та торгових центрів.

За даними табл. 2.2. можна зробити висновки, що основними споживачами послуг в кав'ярнях мережі «Incognito coffee club» є офісні працівники великих бізнес-центрів, організацій, підприємств, торгових підприємств та їх відвідувачі, студенти коледжів та вузів, місцеві жителі. Виходячи з цього, графік роботи закладів був встановлений у робочі дні тижні: з понеділка по п'ятницю, а робочі години з 8:00 до 19:00. Як і у переважної частини підприємств, субота та неділя у закладів мережі є вихідними днями.

Меню у кав'ярнях мережі «Incognito coffee club» (табл. 2.3) дуже різноманітне і складене таким чином, щоб працівники офісів та студенти під час обідньої перерви змогли не тільки випити каву із смачними десертами, але й пообідати ролами, хот-догами, піцею чи іншою випічкою.

2.3. Аналіз господарсько-виробничої діяльності та основних фінансових показників мережі «Incognito coffee club»

Мережі кав'ярень «Incognito coffee club» здійснює свою діяльність на принципах самофінансування та самоокупності. Очолює її керуючий, який був і засновником. У його веденні знаходяться питання стратегічного характеру. Йому безпосередньо підпорядковуються бухгалтер, експедитор, менеджер, всі бариста.

Мінімальний платіж по єдиному страховому внеску (ЄСВ) для другої групи єдиного податку – 22% від мінімальної заробітної плати. Він складає у 2024 році 1562 грн в місяць та 4686 грн на квартал. Навіть родичів потрібно оформляти як працівників за трудовим договором. ФОПам на другій оподаткування дозволена кількість найманих працівників не більше 10 осіб.

Організаційна структура мережі кав'ярень «Incognito coffee club» є лінійно-

функціональною структурою (рис. 2.8).

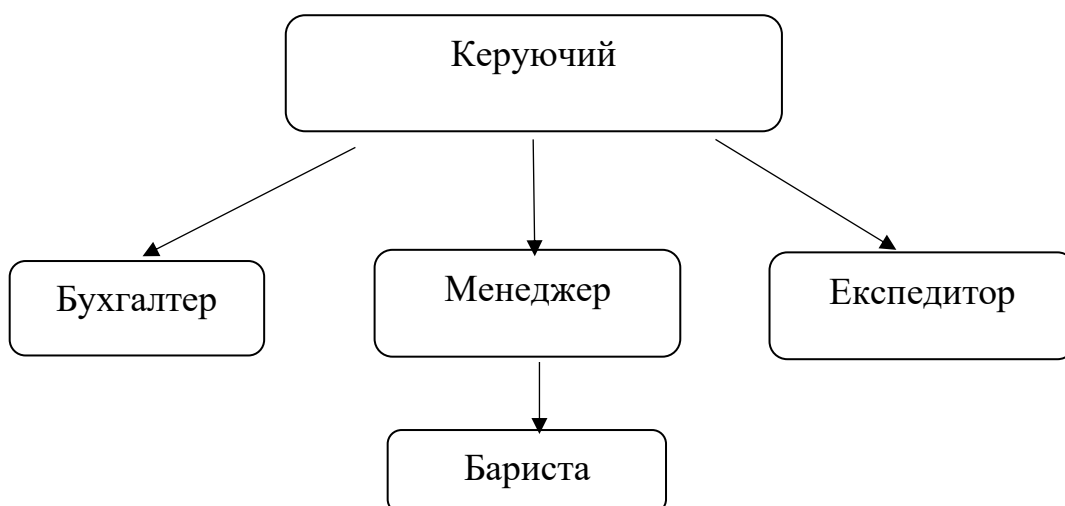


Рис. 2.8. Організаційна структура мережі кав'ярень
«Incognito coffee club»

В таблиці 2.4. наведена загальна кількість персоналу мережі кав'ярень «Incognito coffee club». В залежності від місця розташування кав'ярні і обсягів її діяльності, в кожному закладі працює різна кількість персоналу: Одарія 2 – менеджер і 3 бариста, Еврейська 13 і Бісквітний провулок – по 2, Бугаївська 35, Дальницька 45, Михайлівська 44 і Мукачівський провулок 4а – по 1 бариста.

Таблиця 2.4

Кількість персоналу та ФОП мережі кав'ярень «Incognito coffee club»

Посада	Код згідно класифікатора професій	Кількість, осіб	Оклад, грн.	Сума за місяць, грн.
Керуючий	1210.1	1	25000	25000
Бухгалтер	3433	1	13000	13000
Менеджер	1499	1	18000	18000
Експедитор	3422	1	15000	15000
Бариста	5123	11	15000	105000
Всього		15	-	176000

Джерело: складено автором за даними закладів мережі

Бариста працюють за графіком п'ять робочих днів і два вихідних.

Роль керуючого мережею кав'ярень включає в себе широкий спектр обов'язків і відповідальностей, охоплюючи як стратегічне планування, так і щоденне управління операціями. Це і визначення місії, цілей і стратегічних напрямків розвитку мережі кав'ярень; відкриття нових кав'ярень в різних локаціях з урахуванням аналізу ринку та конкурентного середовища; розробка маркетингових стратегій для підтримки бренду, просування нових продуктів та послуг; відстеження фінансових показників мережі, включаючи прибуток, витрати, оборот і маржу; контроль якості продуктів і обслуговування, розробка стандартів і процедур для забезпечення високої якості, взаємодія з постачальниками; забезпечення дотримання вимог щодо безпеки і гігієни у всіх закладах мережі;

Експедитор у мережі кав'ярень відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування кухні та вчасної доставки страв до гостей. Його основні обов'язки включають наступне: управління запасами і інвентарем, контроль за наявністю необхідних інгредієнтів і продуктів в закладах, замовлення інгредієнтів та іншого кухонного інвентарю згідно з потребами, їх закупка і доставка, складання звітів про витрати і запаси продуктів. Експедитор в мережі «Incognito coffee club» має власну машину і за договором доставляє на ній продукти до кожної кав'ярні, а витрати на пальне йому компенсує підприємство.

Обов'язки бухгалтера в мережі кав'ярень включають управління фінансовою діяльністю підприємства, облік фінансових операцій, підготовку фінансової звітності і виконання різних фінансових аналізів.

Менеджер в мережі кав'ярень відіграє ключову роль у керуванні щоденною діяльністю закладів, забезпечуючи ефективну роботу всіх підрозділів і забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів. Він здійснює управління персоналом, підбір, навчання і мотивацію персоналу; дотриманням стандартів обслуговування, оптимізує робочі процеси, розробляє рекламні заходи і акції для підвищення популярності кав'ярень, слідкує за дотриманням стандартів безпеки і санітарії.

Бариста - фахівець з приготування кави, що вміє правильно приготувати каву та кавові напої і подати їх відвідувачам. В кав'ярні мережі «Incognito coffee club» на роботу приймають тільки висококваліфікованих спеціалістів кавоваріння. Бариста має знати: асортимент, рецептури, сутність технологій приготування кави та напоїв на основі кави, сорти кави, ступінь обсмаження зерен, правила подачі та вживання різних видів кави, мистецтво «латте-арт», правила ціноутворення на напої, правила етикету і обслуговування відвідувачів у барах, правила експлуатації еспресомашин, вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо вдосконалення роботи.

В мережі кав'ярень «Incognito coffee club» майже немає плинності кадрів, тому що задіяні мотиваційні програми та бонуси для бариста.

Для забезпечення кав'ярень свіжими десертами, виробами з тіста та заготовками в компанії є власний кондитерський цех та кухня, де працюють професійні кондитери та кухарі. Розташований він у Бісквітний провулку, в одній будівлі з кав'ярнею мережі. Там виготовляють тістечка, торти, роли з лаваша й сулугуні та телятиною «сувід», піцу, пончики.

Компанія дуже зважено підбирає постачальників продукції та різновидів кави і на даний момент використовує дуже якісні та свіжообсмажені кавові зерна від одеської компанії Red Cup Coffee Roasters / Crazy cup coffee roasters, що знаходиться за адресою Новосельського 46. Тут якісно і правильно обжарюють кавові зерна і дбайливо упаковують їх у фірмові пакети, спеціально розроблені та виготовлені для мережі «Incognito coffee club».

Частина продуктів доставляються постачальниками централізованим способом доставки кільцевим методом, частина – децентралізованим маятниковим методом.

В основі більшості напоїв мережі «Incognito coffee club» лежить еспreso, і він користується популярністю не лише як інгредієнт латте, капучіно чи маккіато. Щодо загального рейтингу напоїв на основі еспreso, то тут безумовним лідером став капучино.

В табл. 2.5. наведені основні постачальники мережі.

Таблиця 2.5

Основні постачальники мережі кав'ярень «Incognito coffee club»

Вид продукту	Постачальник	Місцезнаходження постачальника
Кава для напоїв, кава зернова пакетована для продажу	Одеська компанія «Red Cup Coffee Roasters / Crazy cup coffee roasters»	Одеса, вул. Новосельського 46
Солодка слойка заморожені напівфабрикати з листового тіста	ГК "Pomodoro Brand", Frozenfood UA	Інтернет-магазин, склад в Одесі
Кондитерські вироби	ЗАО «Одесакондитер», власний цех	Одеса, 3-й Водопровідний пров. 9
Молоко та вершки	ТМ «Галичина»	Склад, Одеса вул. Дальницька 21
Морозиво джелато	Компанія «Ice Cream Service»	м. Одеса, вул. Дальницька 23/4
Сиропи, топінги для напоїв, какао, шоколад	Оптові-роздрібний магазин кави, чаю та супутніх товарів «Кавовий двір»	Одеса, вул.Тираспольська, 35
Упаковка для зберігання та доставки їжі, витратні матеріали та товари для прибирання приміщень.	Horeca Good Trade - інтернет-магазин,	м. Одеса вул. Чорноморського Козацтва, 66 Б
Пластикові стакани з логотипом, кришки для стаканів, розмішувачі	Trend Oasis Кавовий двір	м. Тернопіль, вул. І. Франка, 12 Тираспольська, 35,
Пакети для вакуумного пакування, а також рулонна продукція (фольга, ПВХ плівка, пергамент, під-пергамент)	Horeca Good Trade	Інтернет-магазин, м. Одеса вул. Чорноморського Козацтва, 66 Б
Серветки, побутова хімія	МПП «Хазяюшка»	Одеса, інтернет-магазин

Джерело: складено автором за даними закладів мережі

Доходи кав'ярень формуються за рахунок реалізації кавових напоїв, десертів, хот-догів, ролів, безалкогольних холодних напоїв, закупних товарів. Друга група єдиного податку отримала річний ліміт доходу – це 5 921 400 грн. Тому у кожного ФОП по дві кав'ярні мережі.

У ФОПів спрощена звітність за результатами виробничої діяльності, тому для аналізу фінансово-економічних показників мережі були використані дані управлінського аналізу системи «Poster POS» за 2023 рік.

В табл. 2.6. наведений склад витрат кав'ярень мережі «Incognito coffee club» за видами витрат, а на рис. 2.9 – загальні витрати кожної кав'ярні.

Таблиця 2.6.

Склад витрат кав'ярень мережі «Incognito coffee club» у 2023 році, грн.

Адреса кавярні, вул.	Оренда	Фудкост	З/плата	Комунальні пла	НМА	Інші витрати	Усього
Еврейська	420000	636840	397488	30120	25630	18690	1528768
Бугаївська	211200	321030	198744	31800	18710	17520	799004
Михайлівська	204000	298193	198744	30240	17610	17240	766027
Дальницька	192000	145508	198744	25560	9380	14240	585432
Мукачівський	312000	311895	198744	26160	16780	17360	882939
Бісквітний	504000	625095	397488	52560	24750	19520	1623413
Одарія	384000	790830	596232	32880	29860	18130	1851932
Усього	2227200	3129390	2186184	229320	142720	122700	8037514
Зарплата АУП			725760				8763274

Джерело: складено автором за даними «Poster POS» мережі

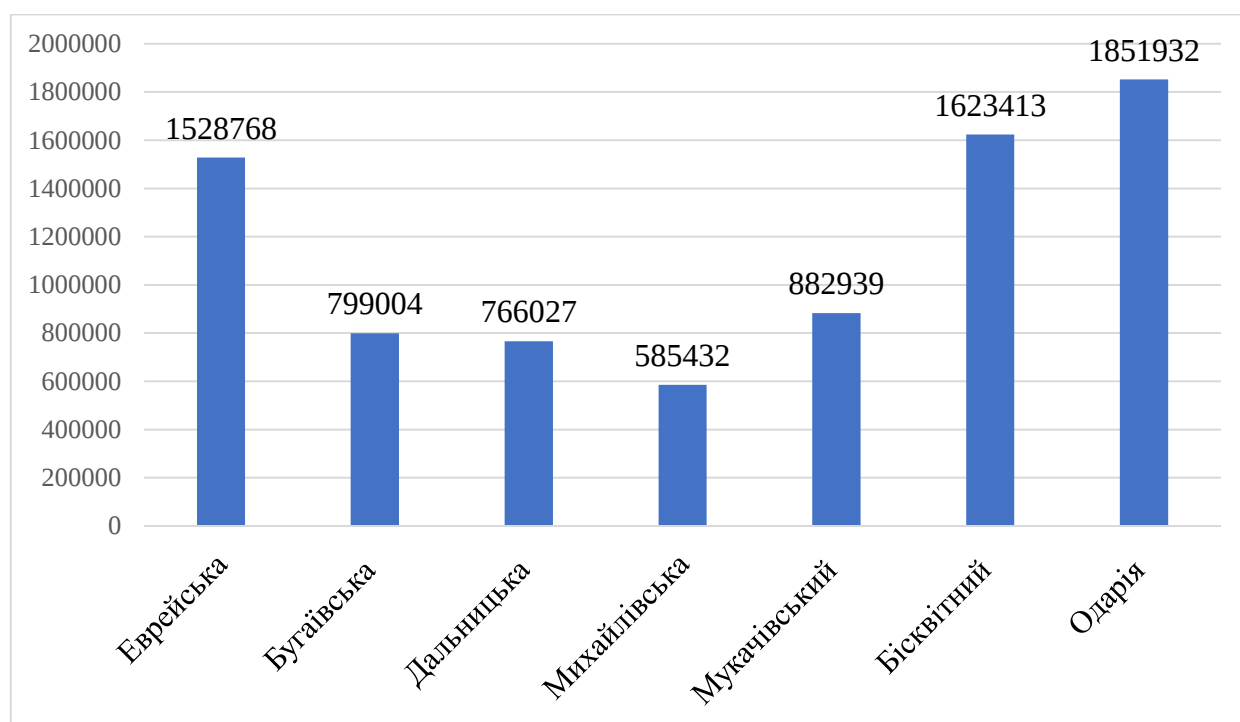


Рис. 2.9. Загальні витрати кав'ярень мережі «Incognito coffee club» у 2023 році, грн.

Джерело: складено за даними табл. 2.4.

Як свідчать дані табл. 2.4 та рис. 2.9, найбільший рівень витрат у кав'ярень,

що розташовані на вулицях Одарія, Мукачівський пров. та Єврейській, а найменший у закладів на Михайлівській та Дальницькій.

Структура витрат по всій мережі кав'ярень «Incognito coffee club» у 2023 році у відсотковому відношенні наведено на рис. 2.10.

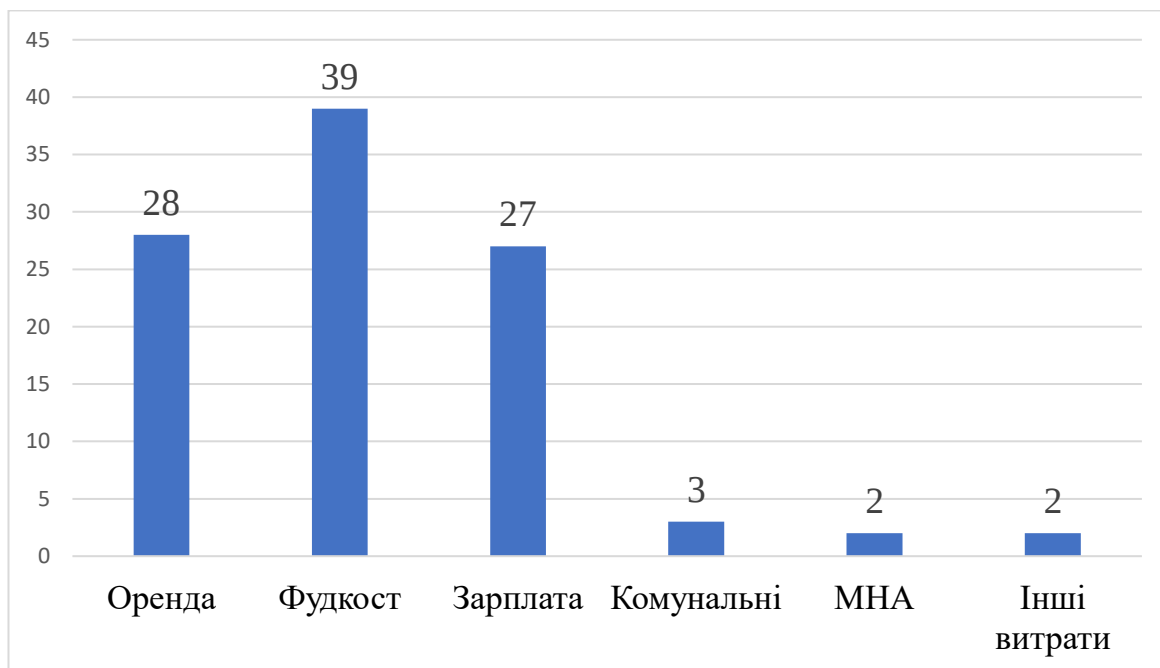


Рис. 2.10. Структура загальних витрат мережі «Incognito coffee club» у 2023 році, %

Джерело: складено за даними табл. 2.4.

Дані рис. 2.10 свідчать, що найбільшу частку загальних витрат мережі «Incognito coffee club» у 2023 році складала витрати на продукти та сировину на рівні 37%, оренду - 28% та зарплату – 27%. Комунальні витрати склали лише 3% від загальної суми витрат, а інші витрати та на малоцінні необоротні активи - лише по 2%.

Основні фінансові показники діяльності кав'ярень мережі «Incognito coffee club» у 2023 році представлені в табл. 2.7. та на рис. 2.11.

За даними табл. 2.7. можна робити висновок, що найбільш прибутковими та рентабельними є кав'ярні мережі «Incognito coffee club», що знаходяться на вулицях Одарія та Єврейській.

Таблиця 2.7.

Основні фінансові показники діяльності кав'ярень мережі
«Incognito coffee club» у 2023 році, грн.

№ п/п	Місцерозташування кав'ярні	Дохід	Витрати	Податок	Прибуток	Рентабель- ність, %
1	Еврейська 13	2445818	1528768	122291	794759	32
2	Бугаївська 35	1261287	799004	63064	399219	32
3	Михайлівська 44	1195424	766027	59771	369626	31
4	Дальницька 45	794962	585432	39748	169783	21
5	Мукачівський 4а	1332068	882939	66603	382525	29
6	Бісквітний 3	2523550	1623413	126177	773959	31
7	Одарія 2	2990727	1851932	149536	989259	33
9	Усього	12543836	8037514	627192	3879130	-
10	З/плата АУП	-	725760	-	-	-
12	Усього	12543836	8763274	627192	3153370	-

Джерело: складено автором за даними «Poster POS» мережі

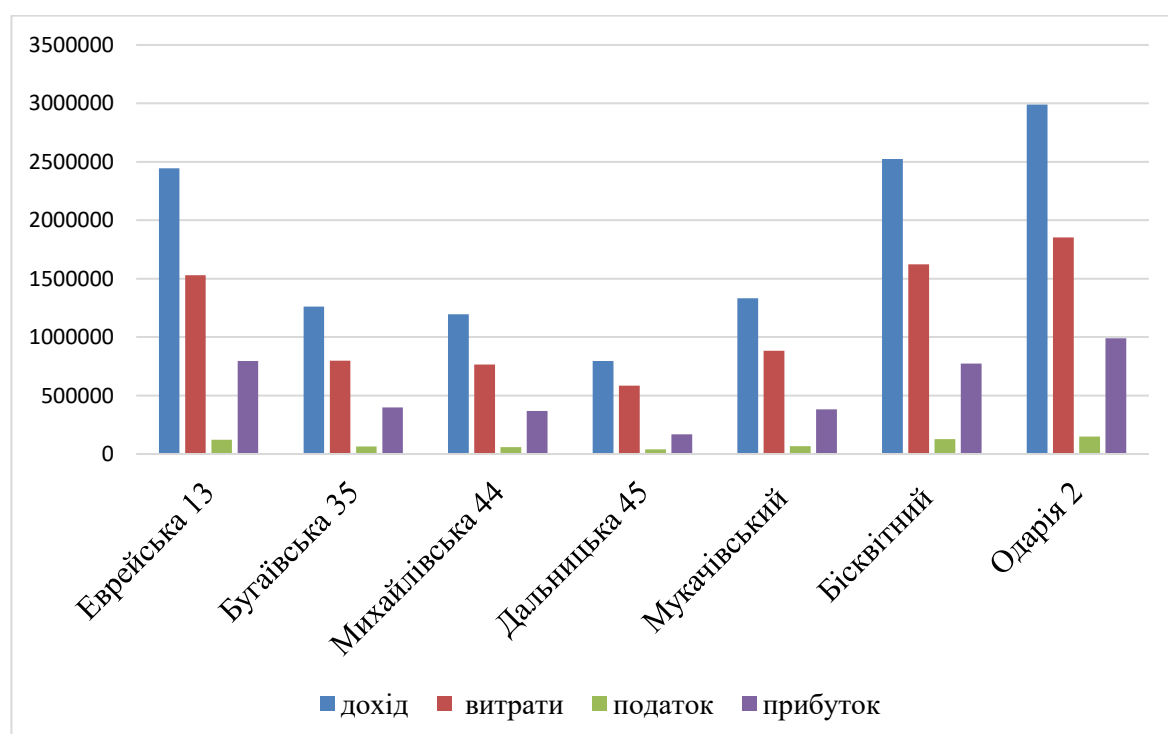


Рис. 2.11. Основні фінансові показники діяльності кав'ярень мережі
«Incognito coffee club» у 2023 році, грн.

Джерело: складено автором за даними табл. 2.7

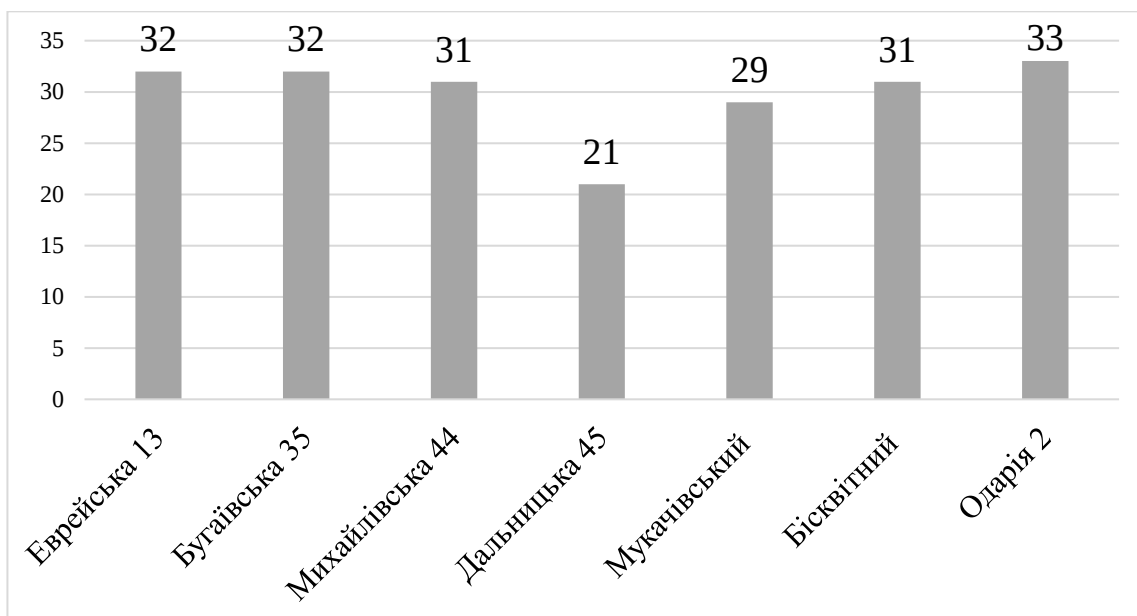


Рис. 2.12. Рентабельність діяльності кав'ярень мережі «Incognito coffee club» у 2023 році, %.

Джерело: складено автором за даними табл. 2.7

Біля першої розташований радіоринок і всі його продавці та частина покупців є відвідувачами кав'ярні, які на протязі дня декілька раз відвідують заклад і крім напоїв замовляють ще їжу та десерти. У кав'ярні на вул. Єврейській також велика кількість відвідувачів, адже напроти закладу розташоване ГУМВД України в Одеській області та поряд два корпуси ОНЕУ.

Третю позицію по прибутковості та рентабельності займає кав'ярня у Бісквітному провулку, де студенти фахового та медичного коледжів Міжнародного гуманітарного університету на протязі дні активно споживають не тільки напої, але й харчуються у закладі.

Кав'ярні на вулицях Михайлівській, Бугаївській та у Мукачовському провулку мають прибутковість приблизно на одному рівні, а от найнижчі доходи, прибуток та рентабельність у закладу на вул. Дальницькій. Це пояснюється невдалим місцем розташування закладу у промисловій зоні, де немає великих бізнес-центрів, навчальних закладів та мало житлових будинків поруч. Тому з лютого 2024 року за рішенням власника діяльність кав'ярні була припинена, а приміщення здано в суборенду.

У мережі «Incognito coffee club» є сторінка в Instagram, 256 передплатників

і 168 підписок на неї. Відгуки на роботу кав'ярень у соціальних мережах лише позитивні, споживачі відмічають відмінну каву та доброзичливість і професійність бариста.

Висновки до 2 розділу:

Проведені дослідження показали, що ринок кав'ярень один із найбільш стійких до впливу війни в Україні, не в останню чергу завдяки гнучкості бізнес-моделей та значній частці мережових закладів. За прогнозами експертів, він продовжуватиме зростати, в основному за рахунок збільшення попиту на кавову продукцію.

Встановлено, що регіональна мережа «Incognito coffee club», до складу якої входять 7 кав'ярень, працює на ринку м. Одеси України з 2013 року. Політика володіння мережею кав'ярень дає низку переваг компанії. У закладах мережі представлений широкий асортимент кавових напоїв, до яких пропонують солодощі та сніданки. Дизайн меблів та обладнання відповідає загальній концепції закладу. Для автоматизації та обліку виробничих процесів кав'ярень «Incognito coffee club» використовується хмарна система «Poster POS». Організаційно-правову діяльність здійснюють 3 ФОПи. Мережу очолює керуючий, який є її засновником, штатна кількість працівників складає 15 осіб. Організаційна структура мережі кав'ярень лінійно-функціональна.

За даними управлінського обліку доведено, що діяльність мережі «Incognito coffee club» є прибутковою. Найкращі результати діяльності у кав'ярень, що знаходяться на вулицях Одарія та Єврейській. Третю позицію по прибутковості займає кав'ярня у Бісквітному провулку. Кав'ярні на вулицях Михайлівській, Бугаївській та у Мукачовському провулку мають прибутковість приблизно на одному рівні, а найнижчі доходи та прибуток у кав'ярні на вул. Дальницькій, діяльність якої з лютого 2024 р. припинена. У мережі «Incognito coffee club» є сторінка в Instagram та Фейсбук. Відгуки на роботу кав'ярень мережі у соціальних мережах лише позитивні, споживачі відмічають відмінну каву та доброзичливість і професійність бариста.

РОЗДІЛ 3. РЕЗЕРВИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ КАВ'ЯРЕНЬ «INCOGNITO COFFEE CLUB»

3.1. Рекомендації щодо подальшого розвитку та удосконалення діяльності мережі кав'ярень «Incognito coffee club»

Проведені дослідження показали, що ринок кав'ярень показав себе як один із найбільш стійких до впливу війни в Україні, не в останню чергу завдяки гнучкості бізнес-моделей та значній частці мережевих закладів.

Регіональна мережа «Incognito coffee club», до складу якої входять 7 кав'ярень, працює на ринку м. Одеси з 2013 року, має свій бренд і логотип. Формат існування закладу – повноцінне кафе, адже у закладах мережі представлений широкий асортимент кавових напоїв, до яких пропонують солодощі та сніданки. Заклади мережі «Incognito coffee club» - це так звані інді-кав'ярні, де можна не тільки випити кави, а й купити меленої або зернової в упаковці, розробленій спеціально для конкретної кав'ярні.

Кав'ярні мережі «Incognito coffee club» належать до так званої «третьої хвилі» - працюють з високоякісними зернами свіжого обсмажування на професійному обладнанні та популяризують кавову культуру, мають індивідуальний підхід до приготування напоїв та пропонують гостям альтернативну каву. За видами обслуговування це кав'ярні із самообслуговуванням, без офіціантів, тільки бариста.

За площею більшість закладів мережі «Incognito coffee club» невеликі, тому меблі та обладнання розташоване для максимальної зручності працівників та клієнтів та ефективного використати простору закладу.

Організаційно-правову діяльність здійснюють 3 ФОПи, один з яких є засновником мережі і виконує обов'язки керуючого. Організаційна структура мережі кав'ярень лінійно-функціональна, перевагою якої є поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва. Політика володіння мережею кав'ярень дає низку переваг компанії.

Проведені у другому розділі дослідження показали, що у кав'ярень мережі «Incognito coffee club» дуже вдало вибрані місця розташування де є високий трафік сам по собі - великі бізнес-центри, підприємства, навчальні заклади.

Успіх комерційної діяльності мережі кав'ярень «Incognito coffee club» в основному ґрунтується на обслуговуванні постійного контингенту клієнтів. Цільовими споживачами закладів мережі є офісні працівники великих бізнес-центрів, організацій, підприємств, торгових підприємств та їх відвідувачі, студенти коледжів та вузів, місцеві жителі. Переважна більшість із них – постійні відвідувачі цих закладів. Невдалим було тільки місце розташування кав'ярні на вул. Михайлівській - у промисловій зоні, де немає великих бізнес-центрів, навчальних закладів та мало житлових будинків поруч.

Відповідно до цільової аудиторії графік роботи закладів був встановлений у робочі дні тижні: з понеділка по п'ятницю, а робочі години з 8:00 до 19:00. Як і у переважної частини підприємств, субота та неділя у закладів мережі є вихідними днями. Це дає можливість бариста працювати в одну зміну і не потребує витрат на додаткових працівників.

Меню у кав'ярнях мережі «Incognito coffee club» дуже різноманітне і складене таким чином, щоб працівники офісів та студенти під час обідньої перерви змогли не тільки випити каву із смачними десертами, але й пообідати ролами, хот-догами, піцею чи іншою випічкою.

Для автоматизації та обліку виробничих процесів кав'ярень «Incognito coffee club» використовується хмарна система «Poster POS», яка спрощує ведення ресторанного бізнесу за всіма напрямками: онлайн-каса, склад, фінанси, аналітика та CRM. Система забезпечує швидку інвентаризацію, фіскалізацію продажів та статистику, фінансову звітність та маркетинг, зручну касу на комп'ютері, планшеті чи смартфоні.

Система дозволяє не тільки перевіряти звіти про продаж в адмін-панелі з будь-якого браузера, оптимізувати час постачання та швидко провести інвентаризацію, контролювати витрати й фудкост, продуктивність працівників, робочий час, середній чек, кількість клієнтів і прибуток, який вони приносять

кав'ярням.

Проведений на основі даних управлінського обліку аналіз виробничо-фінансової діяльності показав, що діяльність мережі «Incognito coffee club» є прибутковою. Найкращі результати діяльності у кав'ярень, що знаходяться на вулицях Одарія та Єврейській. Третю позицію по прибутковості займає кав'ярня у Бісквітному провулку. Кав'ярні на вулицях Михайлівській, Бугаївській та у Мукачовському провулку мають прибутковість приблизно на одному рівні, а найнижчі доходи та прибуток у кав'ярні на вул. Дальницькій, діяльність якої з лютого 2024 р. припинена.

У мережі «Incognito coffee club» є сторінка в Instagram та Фейсбук. Відгуки на роботу кав'ярень мережі у соціальних мережах лише позитивні, споживачі відмічають відмінну каву та доброзичливість і професійність бариста.

Однак у ході дослідження були виявлені і деякі недоліки в діяльності закладів мережі:

1. У всіх кав'ярнях відсутні куточки споживача, наявність яких передбачено Законом України «Про захист прав споживачів» і Порядком провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 15.06.2006 №833, де в обов'язковому порядку повинна бути інформація про найменування власника або уповноваженого ним органу, підприємця чи юридичної особи як у реєстраційних документах, також копія свідоцтва про державну реєстрацію чи виписка з Єдиного державного реєстру та «Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства» і номери телефонів органів, що забезпечують захист прав споживачів.

2. У бариста відсутня робоча форма.

3. Профіль мережі в Instagram містить мало інформації, а сторінка в Фейсбук оновлювалась останній раз 6 жовтня 2021 року.

4. В кав'ярнях відсутні програми лояльності для споживачів.

5. Відсутні також стандарти обслуговування в усіх закладах мережі.

Враховуючи зазначені недоліки, ми пропонуємо:

1. Оформити «Куточок покупця (споживача)» у вигляді стенду (продаються готові макети) у кожній кав'ярні мережі, розмістити на ньому всю необхідну інформацію. Встановити їх в закладах на видному і доступному для відвідувачів місці.

2. Придбати для всіх бариста мережі обов'язковий елемент форми - фартух, зазвичай чорного або коричневого кольору. Зовнішній вигляд бариста грає важливу роль у створенні першого враження та впливає на загальний досвід клієнтів у кав'ярні. Бариста повинні мати професійний, чистий і охайний одяг, який відповідає стильному образу кав'ярні.

3. Активніше використовувати соціальні мережі для просування кав'ярні. Це чудовий інструмент для залучення нових клієнтів, підтримки існуючих і підвищення впізнаваності бренду.

Перш за все потрібно надати там більш повну інформацію про мережу кав'ярень «Incognito coffee club», її історію, основну концепцію, повне меню, обов'язково із зазначенням цін. Окремо, як спеціальні пропозиції, програми лояльності, причому ці відомості мають постійно оновлюватися і доповнюватися.

Необхідно взаємодіяти зі своїми підписниками, відповідаючи на коментарі, ставлячи лайки та публікуючи запитання у своїх постах, спрямовувати зусилля на побудову спільноти і залучення аудиторії. Ефективно також слід використовувати функцію «Історії» для оголошень про акції або спеціальні пропозиції на день. Допоможе залучити нових підписників додавання популярних та відповідних хештегів до своїх постів, які відображають тематику кав'ярень (наприклад, #кава, #кав'ярня, #кавоманія тощо).

Підвищить довіру до бренду публікація відгуків і фото задоволених клієнтів, які позначають кав'ярні мережі. Час від часу добре було б організовувати прямі трансляції, показуючи процес приготування різних видів кавових напоїв та розказувати про особливості їх приготування. Це залучить увагу аудиторії і збільшить її зацікавленість.

4. Запровадити ефективну програму лояльності для споживачів у

кав'ярнях мережі, адже вона є важливим інструментом для залучення повторних клієнтів і стимулювання більш частого відвідування. Це може бути бальна система, коли за кожную покупку клієнти отримують бали, які потім можна обміняти на безкоштовні напої або знижки, бонусні бали новим клієнтам при реєстрації в програмі лояльності або за друзів. Клієнти можуть отримувати додаткові бали за певні дії (наприклад, публікація фото з кавою в Instagram з хештегом кав'ярні мережі «Incognito coffee club»). Можна також використовувати програму лояльності для збору даних про клієнтів через опитування або запити на зворотний зв'язок, що допоможе покращити сервіс та асортимент.

Ефективна програма лояльності допоможе залучати нових клієнтів і зберігати існуючих, стимулюючи їх до більш частого відвідування кав'ярень і підвищуючи лояльність до бренду.

5. Ми пропонуємо розробити стандарти для мережі кав'ярень «Incognito coffee club», адже це важлива основа для забезпечення високої якості продуктів і обслуговування, а також створення позитивного враження для споживачів:

a) Якість кави: Використання тільки свіжої і якісної кави. Кава повинна бути свіжо меленою перед приготуванням і відповідно до власних стандартів обжарки.

b) Техніка приготування: Забезпечення правильного налаштування та регулярної технічної обслуговування кавомашин і обладнання для забезпечення стабільної якості напоїв.

c) Навчання персоналу: навчання всіх бариста технології приготування різних напоїв з кави, техніки парування молока, обслуговування клієнтів і дотримання гігієнічних стандартів.

d) Чистота і гігієна: Підтримання високих стандартів чистоти в кав'ярні, включаючи регулярне прибирання, чистоту усього обладнання і приміщень.

e) Обслуговування клієнтів: Створення дружньої і гостинної атмосфери для відвідувачів, привітний та професійний підхід до кожного гостя.

f) Стандартні рецепти і порції: Використання стандартних рецептів і порцій для приготування кавових напоїв і страв.

Для аналізу сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз для мережі кав'ярень «Incognito coffee club» нами проведений SWOT-аналіз, який допоможе визначити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність роботи мережі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз мережі кав'ярень «Incognito coffee club»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Якісна кава і напої. Свіже зерно від місцевого обжарювача. 2. Широкий асортимент смачних десертів і закусок. 3. Хороший сервіс і досвідчені бариста. 4. Привабливий дизайн і затишна атмосфера кав'ярень. 5. Розташування у стратегічних локаціях, постійні клієнти. 6. Висока впізнаваність бренду. 7. Добре навчений персонал.	1. Високі ціни порівняно з конкурентами. 2. Відсутність стандартів обслуговування. 3. Обмежений простір для сидіння у деяких закладах. 4. Недостатня активність в соціальних мережах. 5. Відсутність програми лояльності для споживачів.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Розширення асортименту страв і напоїв. 2. Запровадження програми лояльності для клієнтів. 3. Відкриття нових кав'ярень у привабливих місцях. 4. Запровадження онлайн-замовлень і доставки. 5. Співпраця з місцевими постачальниками для підтримки місцевих продуктів. 6. Використання екологічної упаковки та продуктів. 7. Розширення у різних ринкових сегментах.	1. Падіння рівня доходів громадян України внаслідок воєнних дій. 2. Ризик збільшення витрат на сировину (кава, молоко). 3. Зростання конкуренції від інших кав'ярень і кафе, що розташовані у безпосередній близькості. 4. Зміни в споживчих уподобаннях (наприклад, зменшення споживання кави). 5. Зміни у законодавстві щодо харчових продуктів і ресторанного бізнесу. Зміна системи оподаткування, підвищення рівня податків.

Джерело: складено автором за результатами аналізу мережі «Incognito coffee club»

Проведений SWOT-аналіз та його результати, наведені в табл. 3.1., свідчать, що основними конкурентними перевагами кафе-бару є зручне розташування, професійні досвідчені працівники, наявність широкого асортименту найбільш популярних напоїв та страв, значна кількість постійних клієнтів, оновлення асортименту відповідно до сезону.

Керуючому «Incognito coffee club» слід звернути увагу на слабкі сторони мережі та за можливості прикласти зусиль для їх усунення.

Однак у мережі кав'ярень «Incognito coffee club» є ряд можливостей, які можна втілити. Серед них запровадження програми лояльності для клієнтів, співпраця з місцевими постачальниками для підтримки місцевих продуктів, розширення мережі шляхом відкриття нових кав'ярень у привабливих місцях.

3.2. Обґрунтування доцільності відкриття кавярні мережі в бізнес-центрі «Шевченківський»

Власнику кав'ярень «Incognito coffee club» неодноразово пропонували розширення на умовах франчайзингу, але він не прихильник таких умов, бо при цьому може погіршитися якість обслуговування, що негативно позначиться на репутації мережі. Однак він не проти співпраці на умовах партнерства.

Враховуючи, що кав'ярня мережі на вул. Дальницькій закрилася на початку цього року, ми пропонуємо відкрити новий заклад в бізнес-центрі (далі БЦ) «Шевченківський», що розташований за адресою: проспект Гагаріна 12-А та є одним із бізнес-центрів мережі «Шевченківський».

16-ти поверхова будівля збудована у сучасному стилі з панорамним склінням. Територія БЦ облагороджена ландшафтним дизайном, поряд є велика парковка на 300 машин. Також на території БЦ знаходиться ресторан, кафе, конференц-зал. Зараз тут пропонуються в оренду площі не тільки під офіси, а й під заклади ресторанного господарства.

Для мережі кав'ярень «Incognito coffee club» це дуже вдалий варіант для розміщення ще одного закладу. Бізнес-центр «Шевченківський» знаходиться

зовсім поруч із Бісквітним провулком, де розташована одна із кав'ярень мережі та цех по виробництву десертів, хот-дохів, ролів, сендвічів для «Incognito coffee club», тобто мінімізується час та витрати на доставку цих позицій асортименту.

БЦ Шевченковский на карті

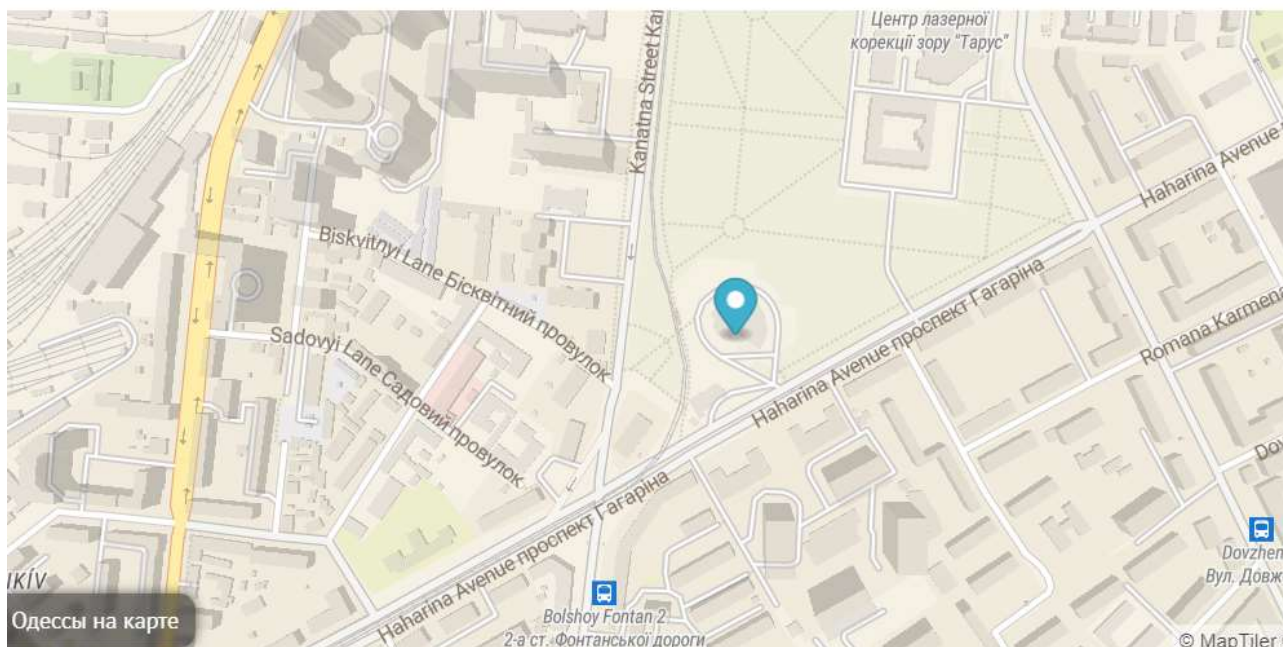


Рис. 3.1. Місцезнаходження бізнес-центру «Шевченківський» на карті м. Одеси

У бізнес-центрі працює багато офісних працівників, які є великою потенційною клієнтською базою для кав'ярні, а також його відвідувачі та гості.

Високий рівень трафіку протягом робочого дня забезпечить постійний потік клієнтів у закладі, зокрема під час перерв на каву та обідніх перерв.

Для відвідувачів бізнес-центру кав'ярня у самій будівлі є зручним місцем для перерви або для проведення неформальних зустрічей. Це дозволяє зекономити час на переміщення до інших закладів. Важливо лише забезпечити атмосферу, яка приваблює клієнтів і стимулює їх залишатися у кав'ярні на додатковий час.

Розташування кав'ярні в бізнес-центрі відкриває ще й можливості для співпраці з орендарями офісних приміщень. Наприклад, можливість організації кавових перерв або подій для співробітників компаній, робота з доставкою кави

для офісів тощо. Розташування у відомому в бізнес-центрі з доброю репутацією може підвищити престижність іміджу кав'ярні та всієї мережі.

В бізнес-центрі «Шевченківський» привабливі умови для оренди: на 12 квітня 2024 року вартість оренди приміщень складає 375 грн. за 1 м². Загальна площа орендованого приміщення для кав'ярні складе 45 м², тобто місячна оренда буде вартувати:

$$45 * 375 = 16\,875 \text{ (грн.)}$$

Договір оренди приміщення з адміністрацією бізнес-центру «Шевченківський» ми радимо укладати не менше ніж на п'ятирічний строк.

Для початку виробничої діяльності кав'ярні необхідно одержати ряд дозволів від державних органів: дозвіл на розміщення об'єкта торгівлі від районної держадміністрації, торговий патент (для здійснення торговельної діяльності готівкою, а також з використанням інших форм розрахунків і кредитних карток на території України), дозвіл на початок роботи від органів державного нагляду з охорони праці (Державного пожежного нагляду МНС України). Вимоги до торговельних, службово-побутові й технічні приміщення узгоджуємо з будівельними нормами СНіП 2.08.02-89 (1999) «Загальні будинки й спорудження»

Кав'ярня буде розташовуватися на першому поверсі бізнес-центру, в приміщенні вже підведені всі комунікації, необхідно тільки зробити оздоблювальні роботи відповідно до концепції мережі «Incognito coffee club». На оформлення інтер'єру кав'ярні – штукатурки й фарбування стін, укладання плитки на підлогу буде потрібно 67 тис. 500 гривень.

Щодо обладнання, то воно вже все є в наявності. В закладі в бізнес-центрі «Шевченківський» будуть встановлені меблі і обладнання із кав'ярні, що була на вул. Дальницькій. Зараз вони знаходяться у складському приміщенні і потрібно тільки провести чистку меблів та профілактичний ремонт обладнання. На всі ці роботи потрібно буде витратити 12 тис. грн.

Загальна сума капітальних інвестицій на ремонт приміщення, чистку меблів та профілактичний ремонт обладнання за нашими розрахунками складе:

$$67\,500 + 18\,000 = 85\,500 \text{ (грн.)}$$

Для продажу власної й покупної продукції необхідна безперебійна поставка сировини. Мережа кав'ярень «Incognito coffee club» вже має своїх перевірених постачальників (див. табл. 2.5).

Графік роботи офісів та офісних працівників співпадає з графіком роботи кав'ярень мережі «Incognito coffee club».

Персонал кав'ярні будуть складати два бариста, що добре розбираються в приготуванні кави, з досвідом роботи в подібних закладах. Вони будуть працювати на одній зміні, зарплата у них буде така як і в інших кав'ярнях мережі.

Незважаючи на ці переваги, варто враховувати і певні виклики, зокрема конкуренцію з іншими закладами в бізнес-центрі

Конкуренти. У бізнес-центрі «Шевченківський» працює «МакДональдз», однак конкурувати він з кав'ярнею не може, тому що звичайно клієнти таких закладів приходять туди поїсти бургерів, а кава в таких закладах дуже середньої якості та й вибір її незначний.

Також в бізнес-центрі є кафе, але воно ближче до їдальні і забезпечує офісних працівників повноцінними сніданками та обідами. Тут пропонують і гарячі напої, але такого різноманітного асортименту кавових напоїв, як у кав'ярнях мережі «Incognito coffee club», ніхто не пропонує, тому прямих конкурентів у нового закладу не буде.

План продажів. Складання плану продажів для кав'ярні є важливим етапом стратегічного планування бізнесу. Для визначення загального річного плану продажів кав'ярні та оцінки поточного обсягу продажів нам необхідно визначити плановий середній чек та середньоденну кількість відвідувачів.

Обсяг реалізації послуг напряду залежить від показника відвідуваності. Робочий день кав'ярні «Incognito coffee club» буде тривати 9 годин. У більшості закладів ресторанного господарства завантаженість протягом робочого часу нерівномірна, у ранкові години вона значно нижче, ніж у вечірні. Однак наш заклад буде завантажений практично рівномірно протягом усього дня, тому що каву люди п'ють кілька раз у день.

Максимальна пропускна здатність торговельного залу кав'ярні складе:

$$30 \text{ місць} * 9 \text{ годин} = 270 \text{ осіб.}$$

Враховуючи місце розташування кав'ярні, завантаження закладу протягом дня складе в середньому 48 %. Виходячи із цього, середньоденна пропускна здатність залу буде дорівнювати:

$$270 \text{ осіб} * 48/100\% = 130 \text{ осіб}$$

Для розрахунків величини середнього чека на одного відвідувача ми вибрали вартість кави еспreso, тому що вона користується найбільшою популярністю в українського споживача й вартість тістечка «чизкейк». Враховуючи, що певну частину споживачів складуть студенти, ми не закладаємо у вартість середнього чека спиртні напої.

Величина середнього чека приблизно буде становити:

$$\begin{aligned} & (\text{есpresso } 35 * 45/100 \text{ грн.} + \text{капучино } 55 * 55/100 \text{ грн.}) + \text{тістечко «макарун»} = \\ & = 46 \text{ грн.} + 30 \text{ грн.} = 76 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Таким чином, середньоденна та середньомісячна виручка кав'ярні «Incognito coffee club» у бізнес-центрі «Шевченківський» складе:

$$130 \text{ осіб} * 76 \text{ грн.} = 9\,880 \text{ грн.} * 21 \text{ роб. день} = 209\,950 \text{ грн.}$$

Планова кількість робочих днів протягом року – 255 (субота та неділя вихідні).

Плановий річний дохід кав'ярні від реалізації продукції складе:

$$9\,880 \text{ грн.} * 255 \text{ роб. Днів} = 2\,519\,400 \text{ грн.}$$

Розрахунки загального обсягу поточних витрат нам потрібно визначити та обрахувати склад та суму постійних та змінних витрат на річний обсяг діяльності кав'ярні.

До складу постійних витрат віднесемо оренду приміщення, оплату праці персоналу, відрахування на соціальні заходи, комунальні платежі, амортизацію, придбання МНА. За даними системи «Poster POS» амортизація обладнання в кав'ярні на вул. Михайлівській складає 21384 грн. за рік.

До змінних витрат відносяться витрати, які перебувають у прямій залежності від обсягу товарообігу: вартість сировини й продуктів, транспортні

витрати; паливо, електроенергія для виробничих потреб, одноразовий посуд і т.д.

Для визначення змінних витрат на сировину й продукти нам необхідно розрахувати собівартість кави й десерту, що входять у середній чек, по якому ми визначали обсяг доходів.

На одну порцію кави еспресо йде 7 г кави й 5 г цукру, тобто при середній оптовій вартості 1 кг кави 450 грн. і вартості 1 кг цукру 30 грн., 1 молока 40 грн. Отже, вартість сировини складе:

$$(450/1000 * 7) + (30/1000 * 5) + (40/1000 * 50 * 0,55) = 4,40 \text{ (грн.)}$$

Вартість електроенергії, води, витрат обігу (доставка товару, зберігання) на 1 чашку кави складуть 2 грн. та вартість пластикового стаканчика 2 грн.

Загальна сума змінних витрат на приготування еспресо складе 8,40 грн.

Закупівельна ціна тістечка «Макарун» становить 20 грн. Отже, собівартість виробів, що входять у середній чек, складе:

$$20 \text{ грн.} + 8,4 \text{ грн.} = 28,40 \text{ грн.}$$

Загальні витрати кав'ярні «Incognito coffee club» наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Склад загальних витрат кав'ярні «Incognito coffee club», грн.

№ п\п	Вид витрат	За місяць	За рік
Постійні витрати			
1.	Оренда приміщення	16785	201420
2.	Зарплата бариста	30000	360000
3.	Відрахування на ЄСВ	3124	37488
4.	Комунальні платежі	2800	33600
5	Амортизація	1782	21384
6	Poster POS	864	10368
7	Інші витрати	2500	30000
	Усього	56991	694260
Змінні витрати			
1	Вартість сировини (фудкост)	77532	930384
2	МБП	2135	25620
	Усього	79667	956004
	Разом загальні витрати	136658	1650264

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця 3.3

Плановий фінансовий результат діяльності кав'ярні
«Incognito coffee club», грн.

№ п/п	Показники	За місяць	За рік
1	Виручка (дохід)	209950	2519400
2	Загальні витрати	136658	1650264
3	Податок	10497,5	125 970
4	Прибуток	61930,5	743166

Джерело: складено за розрахунками автора

Організаційний план відкриття кав'ярні мережі «Incognito coffee club» за термінами виконання робіт наведений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Організаційний план відкриття кав'ярні мережі «Incognito coffee club»

Заходи	Шляхи реалізації	Термін виконання
Вибір приміщення	Укладення договору про оренду чи купівлю.	2 тижні
Підготовка до відкриття	Ремонт приміщення, замовлення та встановлення обладнання.	2 місяці
Підбір персоналу	Наймання та стажування бариста.	2 тижні
Реклама	Просування закладу в соцмережах	1 місяць
Відкриття закладу	Тестовий запуск, обслуговування гостей	1 тиждень

Джерело: складено автором

Із популярних маркетингових інструментів для кав'ярні підійдуть програма лояльності - можливість накопичувати бонуси на рахунку. Такими бонусами можна буде розраховуватись за такі покупки. Це приємно і даватиме гостям мотивацію приходити частіше.

Ризики, які можуть статися у кав'ярні: поломка кавового обладнання чи холодильника, підвищення цін на імпорту сировину, зниження купівельної спроможності, підвищення конкуренції, крадіжки персоналу.

Ми провели розрахунок обсягу беззбитковості виробництва одного робочого дня, тобто того обсягу виробництва, у якому валовий дохід (виручка) при заданому рівні цін дорівнює собівартості продукції. Очевидно, що при цьому обсязі буде досягнуто беззбитковості виробництва, а подальше збільшення обсягів реалізації призведе до появи прибутку.

Обсяг беззбитковості обчислюється за формулою:

$$V_{\text{без}} = \frac{B_{\text{п}}}{C_1 - B_{\text{зм}}} \quad (1);$$

де: $V_{\text{без}}$ - обсяг беззбитковості, $B_{\text{п}}$ – витрати постійні, C – ціна одиниці продукції, $B_{\text{зм}}$ – витрати змінні на одиницю продукції.

Отже, денний обсяг беззбитковості у натуральному виразі складе:

$$V_{\text{без}} = \frac{2682}{76 - 28,4} = 57 \text{ штук (кава + макарун)}$$

У грошовому виразі: $V_{\text{без}} = 57 * 76 = 4332 \text{ (грн.)}$

Коефіцієнт надійності визначається за формулою: $K_{\text{н}} = V_{\text{п}} / V_{\text{б}}$ (2)

$$9\,880 / 4332 = 2,28$$

Резерв надійності в абсолютному виразі: $R_{\text{н}} = V_{\text{п}} - V_{\text{б}}$ (3)

$$9\,880 - 4332 = 5\,648 \text{ (гривень)}$$

Період окупності капітальних інвестицій визначається за формулою:

$$P_{\text{о}} = KI / П \quad (4)$$

$$P_{\text{о}} = 85\,500 / (743166) = 0,15 \text{ (року)}$$

Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок про високий економічний ефект відкриття кав'ярні мережі «Incognito coffee club» в бізнес-центрі «Шевченківський» на проспекті Гагаріна 12-А

Висновки до 3 розділу.

Проведені у другому розділі дослідження виявили деякі недоліки в

діяльності закладів мережі. Для їх усунення було запропоновано оформити «Куточок покупця (споживача)»; придбати для всіх бариста мережі обов'язковий елемент форми – фартух; активніше використовувати соціальні мережі для просування кав'ярні; запровадити ефективну програму лояльності для споживачів у кав'ярнях мережі; розробити стандарти обслуговування для мережі кав'ярень «Incognito coffee club».

Проведений SWOT-аналіз та його результати засвідчили, що основними конкурентними перевагами кафе-бару є зручне розташування, професійні досвідчені працівники, наявність широкого асортименту найбільш популярних напоїв та страв, значна кількість постійних клієнтів, оновлення асортименту відповідно до сезону. Керуючому «Incognito coffee club» слід звернути увагу на слабкі сторони мережі та за можливості прикласти зусиль для їх усунення.

Встановлено, що у мережі кав'ярень «Incognito coffee club» є ряд можливостей, які можна втілити. Серед них запровадження програми лояльності для клієнтів, співпраця з місцевими постачальниками для підтримки місцевих продуктів, розширення мережі шляхом відкриття нових кав'ярень у привабливих місцях.

Запропоновано відкрити нову кав'ярню в бізнес-центрі «Шевченківський», що розташований за адресою: проспект Гагаріна 12-А та є одним із бізнес-центрів мережі «Шевченківський».

Розраховано та доведено, що відкриття кав'ярні мережі «Incognito coffee club» в БЦ «Шевченківський» має високий економічний ефект та доцільність.

Капітальні інвестиції складуть лише 85 500. Меблі та обладнання будуть встановлені із кав'ярні, що була на вул. Дальницькій, потрібно тільки провести їх чистку та профілактичний ремонт. Встановлено, що кав'ярня буде прибутковою вже з першого місяця роботи. Денна виручка складе 9 880 грн, а обсяг беззбитковості у грошовому виразі 4 332 грн. Резерв надійності складатиме 5 648 гривень, а коефіцієнт надійності дорівнює 2,28. Річна сума прибутку досягне 743 166 грн. Період окупності капітальних інвестицій складе лише півтора місяця.

ВИСНОВКИ

1. Розглянувши теоретико-методичні засади дослідження діяльності ресторанних мереж, визначено, що мережа закладів ресторанного господарства – це сукупність закладів ресторанного господарства усіх форм власності, розташованих у певній адміністративно-територіальній одиниці, які належать одній компанії або франшизі і працюють під її брендом, управлінням та стандартами. Ресторанні мережі характеризується рядом кількісних та якісних ознак, можуть бути великі чи малі, регіональні, національні і міжнародні мережі, містити різні види закладів, самостійні чи на моделі франшизи.

2. Встановлено, що розвиток ресторанних мереж залежить від різних умов і факторів, які впливають на їхню успішність і зростання. Основними умовами та чинниками розвитку є вдалий вибір концепції і бренду, вигідна локація, забезпечення високої якості продукції і обслуговування, ефективна система управління персоналом, постійний моніторинг конкурентного середовища, маркетинг і реклама, впровадження технологічних інновацій:

3. Доведено, що комплексний аналіз ресторанної мережі дозволяє визначити стратегії для подальшого розвитку, підвищення ефективності та залучення нових клієнтів; отримати глибоке розуміння функціонування ресторанної мережі, виявити сильні та слабкі сторони; розробити стратегії для досягнення більшої успішності і конкурентоспроможності.

4. Досліджено, що ринок кав'ярень показав себе як один із найбільш стійких до впливу війни в Україні, не в останню чергу завдяки гнучкості бізнес-моделей та значній частці мережевих закладів. За прогнозами ринок кав'ярень продовжуватиме зростати, в основному за рахунок збільшення попиту на кавову продукцію.

5. Встановлено, що регіональна мережа «Incognito coffee club», до складу якої входять 7 кав'ярень, працює в м. Одесі з 2013 року. У закладах мережі представлений широкий асортимент кавових напоїв, до яких пропонують солодоці та сніданки. Дизайн меблів та обладнання відповідає загальній

концепції закладу. Для автоматизації та обліку виробничих процесів кав'ярень використовується хмарна система «Poster POS». Організаційно-правову діяльність здійснюють 3 ФОПи. Мережу очолює керуючий, штат працівників складає 15 осіб. Організаційна структура мережі лінійно-функціональна.

6. За даними управлінського обліку доведено, що діяльність мережі «Incognito coffee club» є прибутковою. Найкращі результати діяльності у кав'ярень, що знаходяться на вулицях Одарія та Єврейській. Третю позицію по прибутковості займає кав'ярня у Бісквітному провулку. Кав'ярні на вулицях Михайлівській, Бугаївській та у Мукачовському провулку мають прибутковість приблизно на одному рівні, а найнижчі доходи та прибуток були у кав'ярні на вул. Дальницькій, через що її діяльність з лютого 2024 р. припинена. У мережі «Incognito coffee club» є сторінка в Instagram та Фейсбук. Відгуки про роботу кав'ярень мережі у соціальних мережах лише позитивні, споживачі відмічають відмінну каву та доброзичливість і професійність бариста.

7. Виявлені деякі недоліки в діяльності закладів мережі. Для їх усунення було запропоновано оформити «Куточок покупця (споживача)»; придбати для всіх бариста обов'язковий елемент форми – фартух; активніше використовувати соціальні мережі для просування кав'ярні; запровадити ефективну програму лояльності для споживачів у закладах мережі; розробити стандарти обслуговування для мережі кав'ярень «Incognito coffee club».

8. Запропоновано відкрити нову кав'ярню в бізнес-центрі «Шевченківський» на проспекті Гагаріна 12-А. Розраховано та доведено, що відкриття кав'ярні мережі «Incognito coffee club» має високий економічний ефект та доцільність. Капітальні інвестиції складуть лише 85 500 грн. Меблі та обладнання будуть встановлені із кав'ярні, що була на вул. Дальницькій, після чистки та профілактичного ремонту. Розраховано, що заклад буде прибутковим вже з першого місяця роботи. Денна виручка досягне 9 880 грн., а обсяг беззбитковості у грошовому виразі складе 4 332 грн. Резерв надійності - 5 648 грн., коефіцієнт надійності дорівнює 2,28. Річна сума прибутку досягне 743 166 грн. Період окупності капітальних інвестицій складе лише півтора місяця.

Список використаних джерел

1. Дуляба Н. І., Ільчишин С. М. Проблеми та перспективи розвитку ресторанного господарства в індустрії туризму. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9580>
2. Основні тенденції розвитку ринку мереж закладів ресторанного господарства, що розташовані на автошляхах України URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3563>
3. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства - Пятницька Н.О. URL: <http://surl.li/tlzpc>
4. Основи ресторанної справи: навчальний посібник / укл. Г.Я. Круль. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 496 с.
5. Шамара І. М. Тенденції розвитку ресторанного господарства України в умовах глобалізації Вісник ХНУ імені В.Н.Каразіна Серія «Міжнародні відносини. Країнознавство. Туризм» Економіка Вип. 8, 2018 URL: <http://surl.li/smlcf>
6. Характерні особливості мережі ресторанів URL: <http://surl.li/tlzpj>
7. Курсова робота Особливості створення та управління ресторанными мережами URL: <http://yak.vlynko.com/?p=1657>
8. Громадське харчування. Терміни та визначення: ДСТУ 3862-99: Вид. офіц. - К.: Держстандарт України, 1999.
9. Специфіка діяльності ресторанної мережі URL: <http://surl.li/tockb>
10. Особливості мережевих ресторанів URL: <http://surl.li/tlzpqq>
11. Формування і розвиток мережевих структур в ресторанному бізнесі URL: <https://economy-lib.com/disser/360863/a?#?page=1>
12. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства.. Навч. пос. - К.: Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2007. 280 с.
13. Дорогий досвід: чому ресторани мережі все частіше розвиваються за франчайзингом URL: <http://surl.li/tocjq>
14. Юлія Чеснокова про світові ресторани тренди й можливості індустрії у 2021

- році URL: <http://surl.li/rwnex>
15. Ольга Насонова Думка експерта URL: <http://surl.li/tlzpw>
 16. Вплив російської війни в Україні на кавовий ринок України та світу
URL: <http://surl.li/tlzqd>
 17. Огляд ринку кав'ярень Києва URL: <http://surl.li/tlzqm>
 18. Ринок кави в Україні у 2020 році URL: <http://surl.li/hpuvl>
 19. Ринок кав'ярень у Києві: розвиток всупереч війні URL: <http://surl.li/tlzrc>
 20. Ринок кавового бізнесу в Україні URL: <http://surl.li/tlzry>
 21. Громик, О. (2022). Аналіз сучасного стану кавової індустрії в Україні. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 5(2), 250–266.
URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270105>
 22. Що важливо знати, щоб відкрити кав'ярню URL: <http://surl.li/tlzsk>
 23. Індекс Еспресо - середня вартість еспресо в Україні Дані Poster POS
URL: <https://opendatabot.ua/analytics/espresso-index>
 24. Великий гід по українським кав'ярням URL: <http://surl.li/tlztz>
 25. Кавова культура. Яку каву люблять українці URL: <http://surl.li/tlztm>
 26. Звіт міжнародної організації кави з ринку кави за жовтень 2023 року:
аналітика та тенденції URL: <http://surl.li/tlztz>
 27. Аналіз ринку кав'ярень Києва. 2022 рік URL: <http://surl.li/tlzug>
 28. Ранкова кава під питанням: ціни на зерна злетіли до 12-річного максимуму
URL: <http://surl.li/tlzun>
 29. Еспресо індекс: де найдорожча кава в Україні URL: <http://surl.li/tlzuu>
 30. Огляд ринку: кав'ярні Києва URL: <http://surl.li/tlzuu>
 31. Incognito_coffee_club URL: https://www.instagram.com/incognito_coffee_club/
 32. Сідина Л. П. Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України:
теорія, практика, інновації розвитку журнал Економіка та держава Інвестиції:
практика та досвід № 5/2019 URL: <http://surl.li/tocix>
 33. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація
[Електронний ресурс] / Національний стандарт України. – Вид. офіц. –
[Чинний від 2004-07-01]. – Київ : Держстандарт України, 2004. 32 с.

URL: <http://surl.li/tlzvs>

34. Єгупова І. М. Порівняльний аналіз розвитку ресторанного бізнесу в Україні / Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / За заг. ред. В.Г. Герасименко, О.Л.Михайлюк . — К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 332 с.
35. Галасюк С.С. Сучасні реалії розвитку кавового бізнесу в Україні. Anti-crisis management: state, region, enterprise: III International scientific conference (22.11.2019). Le Mans, France: Baltija Publishing, 2019. P. 72-75.
36. Галасюк С.С., Торжинська Ю.В. Дослідження особливостей функціонування мережових та авторських кав'ярень. Засади реформування економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 09.11.2019 р. Одеса, ЦЕДР, 2019. С. 43-47.
37. Галасюк С.С., Торжинська Ю.В. Основні формати створення кав'ярень в умовах сьогодення. Перспективи розвитку економічної системи з урахуванням сучасних євроінтеграційних процесів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 16.11.2019 р. Дніпро, НО «Перспектива», 2019. Ч. 1. С. 78-82.
38. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 червня 2006 р. N 833 Порядок провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів
URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP060833?an=14>
39. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24 липня 2002 року N 219 Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування URL: <http://surl.li/tocih>
40. Як рекламувати кав'ярню: секрети ефективного просування
URL: <http://surl.li/rpsaq>
41. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства
URL: http://tourlib.net/statti_ukr/ginda.htm.
42. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства.

Підручник для вищих навчальних закладів / За загальною редакцією П'ятницької Н.О. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.

43. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг.ред. А. Ю. Парфіненка. – Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. – 412 с.
44. Франчайзинг – мінімальні ризики ефективної системи:
URL: <http://horeca.ua/articles/la+pizza+espresso10/>.
45. Шидловська О. Б. Організація виробництва у ресторанному господарстві:
URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/43.41A.pdf>