

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

ДО ЗАХИСТУ

**завідувачка кафедри міжнародної
електронної комерції та готельно-
ресторанної справи
доц. Данько Н.І.**

**Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Організаційно-проектні рішення кафе формату Dark Kitchen у
м. Харків»**

Виконала:
студентка 4 курсу, групи УГР-41
спеціальності 241 Готельно-ресторанна
справа
ОПП «Готельно-ресторанна справа»
Корепанова Дар'я Фредівна

Керівник:
к. т. н., проф. Гревцева Н.В.

Рецензент
к.е.н., доц. Подлепіна П.О.

Підсумкова оцінка:

за шкалою ЗВО:

кількість балів: _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Харків – 2024 року

Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

Студентки Корепанової Дар'ї Фредівні

Курсу IV групи УГР-41

Тема кваліфікаційної роботи «Організаційно-проектні рішення кафе формату Dark Kitchen у м. Харків»

затверджена наказом від «12» квітня 2024 року № 4002-5/809

Графік виконання робіт:

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
1. Передумови відкриття кафе формату Dark Kitchen у м. Харків	29.04.2024	
2. Проектна частина	13.05.2024	
3. Економічна оцінка запропонованих заходів	31.05.2024	

Термін подання роботи на кафедру 01 червня 2024 р.
Термін та результати попереднього захисту (допуск/недопуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках)

КЕРІВНИК РОБОТИ:

к.т.н, проф. Наталія ГРЕВЦЕВА

Дата видачі завдання

12 квітня 2024 р.

Завдання прийняте до виконання

Дар'я КОРЕПАНОВА

Завідувачка кафедри
міжнародної електронної комерції
та готельно-ресторанної справи,

к.е.н., доц. Наталя ДАНЬКО

АНОТАЦІЯ

Корепанова Д.Ф. Організаційно-проектні рішення кафе формату Dark Kitchen у м. Харків.

Роботу присвячено розробці організаційно-проектних рішень кафе формату Dark Kitchen у м. Харків. Проаналізовано формати закладів ресторанного господарства, дано характеристику формату Dark Kitchen. На основі проведеного аналізу описано концепцію кафе, здійснено організаційно-проектні розрахунки. Дано оцінку економічній ефективності запропонованих рішень.

Ключові слова: формат закладу, Dark Kitchen, організаційно-проектні розрахунки, меню, економічна ефективність.

ANNOTATION

Korepanova D. Organizational and design solutions for a Dark Kitchen cafe in Kharkiv.

The work was devoted to the development of organizational and project solutions for a Dark Kitchen cafe in Kharkiv. The formats of restaurant establishments were analyzed, the Dark Kitchen format was characterized. Based on the analysis, the concept of the cafe was described, organizational and project calculations were carried out. The economic efficiency of the proposed solutions was estimated.

Keywords: restaurant format, Dark Kitchen, organizational and project calculations, menu, economic efficiency.

Зміст

ВСТУП	5
Розділ 1. ПЕРЕДУМОВИ ВІДКРИТТЯ КАФЕ ФОРМАТУ DARK KITCHEN У м. ХАРКІВ	7
1.1. Стан та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні в період повномасштабного вторгнення.....	7
1.2. Формати закладів ресторанного господарства.....	11
1.3. Характеристика формату Dark Kitchen	15
Висновки за розділом 1.....	19
Розділ 2. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ КАФЕ ...	20
2.1. Аналіз потенційних конкурентів та оцінка цільової аудиторії	20
2.2. Опис концепції кафе	23
2.3. Організаційно-проектні розрахунки	25
Висновки за розділом 2.....	37
Розділ 3. ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЗАПРОПОНОВАНИХ РІШЕНЬ.....	38
3.1 Планування об'ємів реалізації продукції.....	38
3.2 Планування витрат.....	42
3.3 Планування основних результатів діяльності кафе.....	45
Висновки за розділом 3.....	46
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	49
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Конкуентоспроможність закладів ресторанного господарства значною мірою залежить від готовності власників бізнесу приймати нетрадиційні рішення, слідкувати за сучасними тенденціями в галузі, звертати увагу на новітні технології, нові прийоми, нові формати підприємств. Останні події в світі та в нашій країні призвели до необхідності вносити суттєві зміни в підходи до роботи. Епідемія коронавірусу, що охопила світ у 2019 році, та закриття закладів ресторанного господарства вимусили власників проводити повну діджиталізацію бізнесу й перебудовувати свою діяльність виключно на онлайн-замовлення та доставку. Відбулося переформатування ресторанів і кафе: торговельні зали зачинилися, праця зосередилася лише у виробничих приміщеннях. Заклади перейшли у режим роботи Dark Kitchen – коли кухні працюють тільки на виніс. Аналітики ресторанного бізнесу відзначають певні переваги подібного формату: гарантія безпеки споживачам, швидкість та якість доставки, широкий вибір страв.

За прогнозами рестораторів, заклади формату Dark Kitchen після війни будуть активно розвиватися в нашій країні під час повоєнного відродження бізнесу, оскільки вони не вимагають великих фінансових вкладень у відкриття кафе та ресторанів, а також є більш безпечними порівняно з традиційними закладами. Тому розробка концепції кафе формату Dark Kitchen на основі аналізу роботи таких закладів на сьогоднішній день є своєчасним та актуальним завданням.

Метою роботи є розробка організаційно-проектних рішень кафе формату Dark Kitchen для відкриття його у м. Харків.

Для досягнення цієї мети у роботі було поставлено такі **завдання**:

- оцінити стан та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні в період повномасштабного вторгнення;
- описати існуючі формати закладів ресторанного господарства, охарактеризувати особливості формату Dark Kitchen;

- оцінити цільової аудиторію нового кафе та заклади-конкуренти, провести SWOT-аналіз прийнятих рішень;
- провести технологічні розрахунки, підібрати обладнання, визначити площі виробничих приміщень кафе;
- оцінити економічну ефективність запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є кафе формату Dark Kitchen.

Предметом дослідження є асортимент продукції кафе, виробнича програма, технологічне обладнання, виробничі приміщення, економічна ефективність роботи кафе.

Практичну та теоретичну основу дослідження складають роботи закордонних та вітчизняних науковців, а також Інтернет-джерела, що знаходяться у відкритому доступі. У роботі використані теоретичні та емпіричні **методи дослідження**, а саме порівняння та аналіз, дедукція й індукція, логічний метод.

Результати кваліфікаційної роботи мають внести вклад у розвиток ресторанного господарства України, підтримати економіку міста й країни у повоєнний період.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок. Список використаних джерел містить 54 найменування.

РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ ВІДКРИТТЯ КАФЕ ФОРМАТУ DARK KITCHEN У м. ХАРКІВ

1.1. Стан та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні в період повномасштабного вторгнення

В умовах повномасштабного вторгнення, яке наразі переживає наша країна, усі види бізнесу, включаючи ресторанний, мають реагувати на серйозні виклики і коригувати свою діяльність. Якщо першочерговою проблемою кілька років тому було створення високоефективних ресторанних технологій, що включали економію енергоресурсів за рахунок підвищення ефективності використання обладнання, застосування економічних технологій приготування продукції тощо [21, 44], то війна внесла особливі корективи. Насамперед, вона призвела до різкого зниження споживчої активності. Українці зосередилися на основних потребах - вижити, підтримати армію, постраждалих, і стали витрачати набагато менше коштів на розваги та ресторанні послуги. Постійні обстріли, переміщення населення за кордон, скорочення штатів та зарплат, відсутність зайнятості – неповний перелік причин, що заважають розвитку будь-кого бізнесу під час війни, а особливо – ресторанного.

Це призвело до зменшення обігу клієнтів і зниження доходів для закладів ресторанного господарства. Сьогодні ринок ресторанного бізнесу скоротився приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 року. У східних областях – Харківській, Миколаївській, Запорізькій, Луганській – падіння ринку склало понад 50%, у Київській, Одеській, Дніпропетровській областях – до 30%. Водночас на заході країни спостерігається позитивна динаміка: у Львові та області кількість ресторанів та кафе зросла приблизно на 30%, у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях – приблизно на 20% [49]. Найгіршу динаміку відкриттів у квітні мали бари. Якщо нових кав'ярень та кафе в цей період стало тільки вдвічі менше, ніж у минулому, то кількість

нових барів впала в 4 рази, зокрема через заборону продажу алкоголю в багатьох регіонах. Суттєво зменшився рівень безпеки у закладах і для гостей, і для працівників. Неможливо гарантувати безпечне знаходження у приміщенні в той час, коли на територію щодня прилітають ворожі ракети. В цьому сенсі в більш вигідному становищі знаходяться заклади, що працюють у східних областях. Саме тому відмічається тенденція до закриття ресторанів на сході і відкриття на заході.

Серйозним викликом є обмеженість асортименту закордонних продуктів через перешкоди на шляху поставок та зміну валютного курсу. Довгий час у нашій країні, як і в усьому світі, були у тренді італійська та азіатська кухні, але зараз через курс валют імпортна сировина буде набагато дорожчою. У зв'язку з цим прослідковується тенденція до популяризації простої та домашньої їжі, оскільки з продуктами місцевого походження для виготовлення таких страв зараз немає проблем і їх собівартість є набагато нижчою. За словами співзасновника «Української ресторанної Асоціації» Софії Коломійцевої, поки що немає тренду, щоб ресторатори масово вводили в меню українські традиційні страви, хоча попит на просту домашню їжу помітно зростає [31, 50].

За роки війни в ресторанному бізнесі прослідковуються наступні зміни: скоротилося меню (фахівці оцінюють, що скорочення відбулося приблизно на 40%);

змінилися сортимент страв та технологія їх виготовлення, що пов'язано зі зростанням цін на харчову сировину та скороченням асортименту продуктів, що імпортуються в Україну із-зі кордону;

зменшилася кількість виробничого персоналу, що пов'язано зі зменшенням потоку гостей закладів, а також з евакуацією за кордон та мобілізацією;

розширився перелік послуг ресторанного бізнесу, до яких додалися комплексні обіди, комплектація харчових наборів, доставка їжі постраждалим та вимушеним переселенцям;

змінився режим роботи закладів у зв'язку з введенням комендантських годин;

незважаючи на складнощі роботи під час війни, відмічається підвищення професіоналізму офіціантів, кухарів та допоміжного персоналу, які демонструють здатність працювати в стресових ситуаціях - під час повітряних тривог;

змінився споживчий попит на різні типи ресторанів та кухні: збільшився на економні та доступні ресторани і зменшився на розкішні заклади з дорогим меню [29, 34].

У зв'язку з переїздом закладів зі сходу нашої країни в західні частини Львів став ресторанною Меккою, адже тільки за перший рік війни в ньому відкрилося близько 500 ресторанних закладів. Причому не всі вони перемістилися зі східних областей, деякі ресторани були відкриті, щоб підтримати бізнес під час війни і не збанкрутувати. Багато закладів було перетворені на центри волонтерської допомоги [36, 46]. Слід зазначити, що у скрутні часи українське суспільство зазвичай проявляє солідарність та неабияку підтримку одне одного. Ресторанний бізнес почав надавати свої ресурси, заклади та мережі для надання допомоги волонтерам та постраждалим.

В умовах, що склалися, вкрай важливою для власників ресторанного бізнесу є швидка адаптація до змін, гнучкість в підходах до роботи, здатність зберігати людське відношення до споживачів і співробітників [25, 26, 35].

Ресторанний бізнес завжди зазнавав високої конкуренції, яка продовжує залишатися на достатньому рівні. В умовах, що склалися на сьогодні, на відміну від мирних часів конкурентоспроможність закладів перемістилася зсередини назовні [32]. Якщо раніше потрібно було бути найкращим в послугах, що надаються, в якості їжі, вести зрозумілу цінову політику, то наразі потрібно звертати увагу на зовнішні чинники, а саме:

безпекову ситуацію в закладі та безпеку гостей;

наявність електроенергії, бо переважно ресторанне обладнання є електричним і від його роботи залежить виконання багатьох процесів – від приготування напівфабрикатів та страв до розрахунку банківськими картами;

вартість комунальних послуг, ціна на які суттєво зростає і яка становить більшу частину статті витрат;

інфляцію та постійне збільшення собівартості продукції;

різке скорочення доходів споживачів – зростання вартості продуктової корзини при зменшенні (у найкращому випадку не змінненні) заробітної плати, що не стимулює відвідування закладів ресторанного господарства, як результат – зменшення виручки;

зміни в законодавстві, наприклад, заборона кальянів, які приносили закладам певну частину доходу, введення комендантської години комендантська година, що суттєво заважає роботі барів, основний прибуток яких припадав на нічний період, а також ресторанів, бо найприбутковішою складовою були вечери;

неактуальність корпоративних вечірок, днів народження, дитячих свят та інших форматів обслуговування, падіння попиту на послуги кейтерингу;

проблеми з персоналом, пов'язані з виїздом за кордон, погіршенням психологічного стану, постійним стресом;

загальне падіння економіки [22, 23, 28].

Таким чином, ресторани вимушені знов швидко адаптуватися до нових умов, щоб залишитися «на плаву». Це може означати впровадження нових форматів роботи, перехід до інших видів бізнесу, що базуються не на споживанні страв в закладах, а на їх доставці або самовивозу, зміни в меню та ціновій політиці [45, 52, 54]. В наступному розділі дано характеристику різним форматам закладів ресторанного господарства.

1.2. Формати закладів ресторанного господарства

Існує багато видів закладів ресторанного господарства, класифікація яких здійснюється за різними ознаками: за типом, за класом, за місцем розташування, за видами економічної діяльності.

Під типами закладів розуміють сукупність загальних характерних ознак виробничо-торгівельної діяльності закладу ресторанного господарства, враховуючи асортимент реалізованої продукції, її різноманітність та складність виготовлення; технічну оснащеність, методи обслуговування, кваліфікацію персоналу, якість обслуговування, номенклатуру послуг. Типи закладів: ресторан, кафе, бар, буфет, їдальня, закусочна, бістро та інші [1].

Клас закладу визначає сукупність відмітних ознак, що характеризують рівень вимог до продукції власного виробництва та покупних товарів, умов їх споживання, організації обслуговування та дозвілля споживачів.

Заклади ресторанного господарства, які активно розвиваються в Україні останнім часом, можна розподілити на такі групи:

- тематичні;
- спеціалізовані;
- національні;
- без чіткого спрямування.

За ціновою категорією аналітики ресторанного ринку розподіляють їх на такі категорії:

ресторани високої (авторської) кухні, наприклад, fine-dining, – вищий клас ресторанів, де подають вишукані страви за високими цінами, вони часто мають елегантний інтер'єр, велику увагу до деталей та винятковий сервіс;

заклади середнього рівня;

заклади швидкого харчування, або фаст-фуди, які зазвичай використовують простий, швидкий процес приготування їжі та самообслуговування; цей формат часто включає в себе ланцюги ресторанів, такі як McDonald's, Subway тощо [24]. Подібними до фаст-фуд закладів є

ресторани швидкого обслуговування, але вони мають більш різноманітне меню і використовують більш якісні інгредієнти.

Крім того, виділяють певні формати і тренди сучасного ресторанного бізнесу:

- «риба як нове м'ясо» – приготування інтерпретованих м'ясних страв з використанням риби та морепродуктів;

- open kitchen або відкрита кухня – коли процес приготування страв відбувається на виду у гостей (демонструє професіоналізмом кухарів і майстрів);

- slow-food – передбачає мінімальну обробку, як сировина переважають овочі і фрукти;

- pop-up заклади – характерне обмежене меню, невелика кількість столиків, бронювання яких відбувається через соцмережі, це тимчасові ресторани, які виникають на короткий період часу зазвичай з метою презентації нових концепцій або експериментів у гастрономії;

- cross-cooking – в перекладі з англійської «приготування їжі на перехресті», ґрунтується на стилі «фьюжн»;

- ресторани-лабораторії пропонують гостям унікальний досвід їжі, що базується на експериментах з смаками, текстурами та інгредієнтами;

- ресторани-мікроброварні виготовляють власне пиво і пропонують асортимент страв, які ідеально поєднуються з пивом, наприклад, ресторани «Старгород» та «Гершир» в Харкові.

Набирають популярності моноресторани, або ресторани однієї страви, засновані на іноваційній концепції. Їх перевагою є те, що кухня технологічний процес побудований на використанні одного продукту для приготування страв, що дозволяє якість продукції довести до досконалості [47].

Крім того, змінюється формат подачі страв. Наприклад, finger-food – коли їдять без ложок та виделок, тільки руками, або tapas – коли їжу (закуси) подають на всіх в одній великій тарілці.

Різноманітність форматів закладів ресторанного господарства проілюстровано на рис. 1.1.

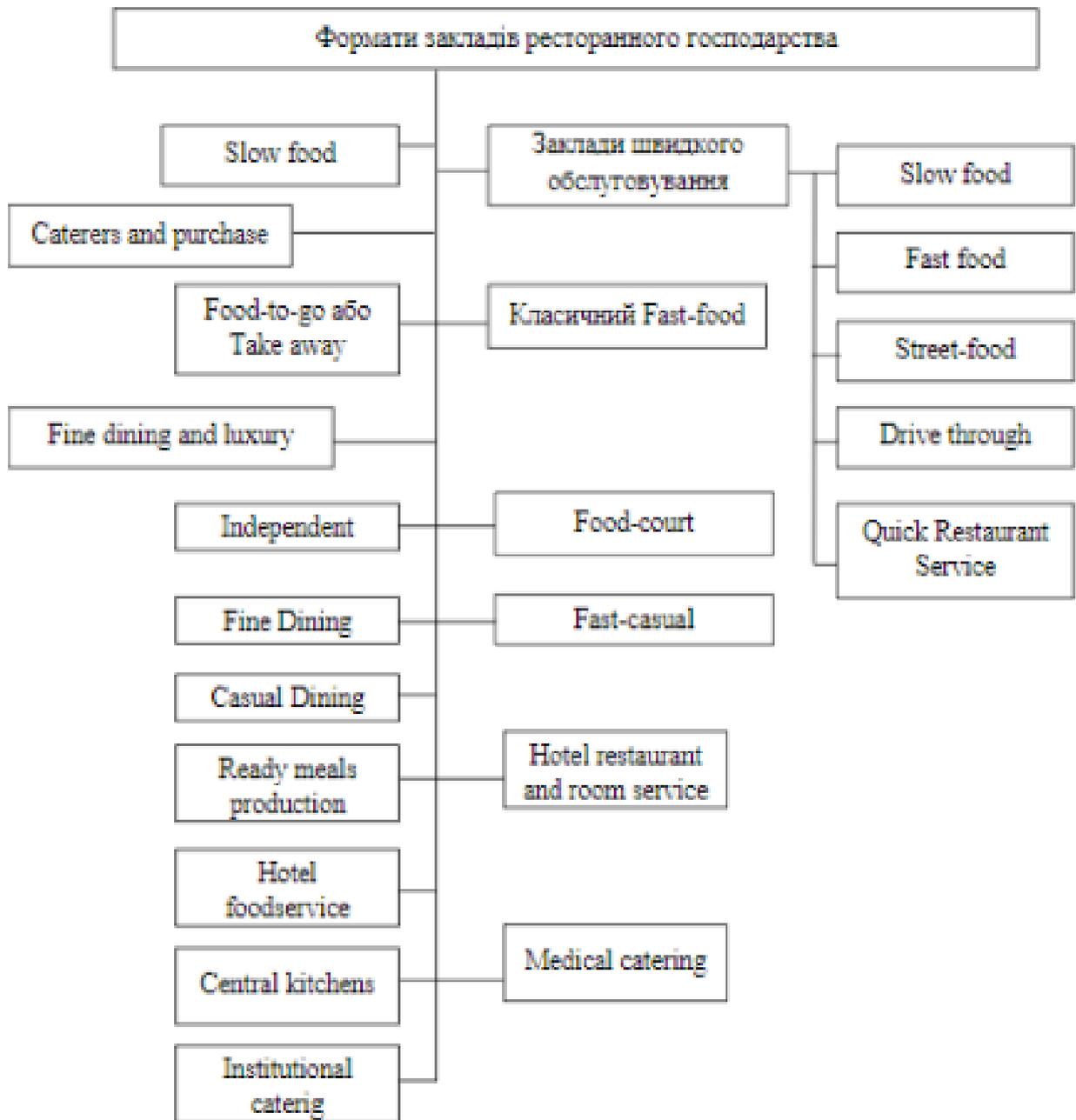


Рис. 1.1 Різноманітність форматів закладів ресторанного господарства [51]

Дуже популярною тенденцією в кулінарії є еко-спрямованість – приготування страв з екологічно чистих продуктів, використання екологічної упаковки, акцент на зменшення відходів, використання місцевих та органічних продуктів, а також на екологічно чистий підхід до готування та обслуговування. Набирає темпів розвиток крафтових технологій – власне

виробництво сирів, цукерок, пива, варення, компотів, лимонадів, наливки, настоянок та іншої продукції. Поширюється комбінування ресторанного мистецтва з іншими видами мистецтва, наприклад, проведення в ресторанах концертів, творчих вечорів, виставок [51].

Активно розвиваються концептуальні заклади, побудовані навколо однієї ідеї: бари «Невинний бар» та «У ребро», ресторан «Риба у вогні» у Києві, «True Price» у Харкові та інші [27].

Локдаун змусив реформувати концепції закладів ресторанного господарства та впроваджувати нові формати, такі як онлайн-замовлення, доставка, самовивіз продукції, адаптації меню під доставку та перехід на повну діджиталізацію ресторанного бізнесу [37]. Щоб мати змогу працювати, заклади спрямовували роботу виробництва на доставку продукції або самовивоз. Була напрацьована певна схема роботи, що гарантувала безпеку персоналу і споживачів [33].

Прикладом інноваційної концепції може бути стрімінговий ресторан «The first» в Одесі, який працює на доставку їжі. За процесом приготування замовлених страв можна спостерігати у спеціально розробленому додатку в режимі онлайн-трансляції з кухні ресторану.

Війна внесла власні корективи в формат закладів. З початком повномасштабних бойових дій десятки ресторанів, кафе та кав'ярень перейшли в режим волонтерської діяльності. Потужні «гравці» ринку рестораторів об'єдналися і почали годувати українців. Це Дмитро Борисов у Києві, Савелій Лібкін в Одесі, холдинг !FEST у Львові, компанія First Line Group, яка запустила волонтерські кухні у Києві та Харкові. Власники «Mafia» перетворили заклади на «гуманітарний ресторан» і почали годувати військових, медиків, людей у бомбосховищах. Ресторанна компанія Rest Emotion, що годує захисників, запустила ініціативу «Піца майбутнього»: «Замовляєте на сайті зараз, їсте після перемоги» [30]. Таких прикладів можна привести багато. В наступному підрозділі розглянуто особливості такого

формату закладів ресторанного, який прийнято за основу розробки концепції кафе в даному дослідженні.

1.3. Характеристика формату Dark Kitchen

Ресторани формату dark kitchen, також відомі як ghost kitchen або virtual kitchen, це заклади, які не мають вітрин і приміщень для обслуговування гостей спеціалізуються на приготуванні їжі для доставки або видачі на винос [7]. Темна кухня є новим трендом в індустрії гостинності. Світ розвивається за допомогою електронної комерції, і індустрія гостинності індустрія гостинності не є винятком [5]. Заклади ресторанного господарства формату Dark Kitchen стали з'являтися на світовому ринку наприкінці 2000 років. Основна діяльність цих закладів полягає в готуванні та видачі їжі через доставку або самовивіз, зазвичай за допомогою платформ замовлення їжі онлайн. Процес інформування про наявне меню, прийом замовлень, відстеження послуг і доставка відбуваються у віртуальному середовищі. У разі необхідності особистого контакту, існує можливість спілкування за допомогою телефонних дзвінків. Подібний формат поширений у всьому світі, особливо бурно він почав розвиватися із початком локдауну. Споживачі уникали відвідування ресторанів, побоюючись інфікування COVID-19 [6]. Ці тенденції вимагали пошуку можливості купляти харчові продукти онлайн і сприяли розробці зручних мобільних додатків. В той період з'явилася велика кількість економічно ефективних бізнес-моделей та відбувся перехід від фізичних магазинів до онлайн-сервісів. Не тільки коронавірус був причиною виникнення подібних закладів. Швидке зростання використання смартфонів, прикладних технологій та доступу до Інтернету впливають на нашу повсякденну діяльність, в тому числі і на відвідування ресторанів. Індустрія онлайн-доставки страв є однією з найбільш швидкозростаючих серед мобільних додатків. У 2019 році ця галузь забезпечила \$107,4 млрд світового доходу і прогнозується, що у 2024 році досягне \$182,3 млрд.

Dark kitchen можуть розташовуватися в невеликих кухнях або промислових приміщеннях. Готові страви доставляють кур'єри служб доставки. Вони можуть бути як співробітниками закладу, так і працівниками окремих служб. Історія свідчить, що формат Dark Kitchen з'явився в Великобританії, активно розвивався у країнах-світових лідерах доставки готових страв – у США, Китаї та в Індії.

В Україні перший подібний заклад був відкритий у 2019 році і набув широкого розповсюдження з початком пандемії. З хмарними кухнями активно працюють служби доставки, такі як Glovo, Uber, Raketa та інші.

Існують різні бізнес-моделі Dark Kitchen (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика бізнес-моделей Dark Kitchen

Бізнес-модель	Характеристика
Traditional	Один бренд використовує одну кухню, оптимізує операції онлайн-замовлень, для доставки використовує власних співробітників або сторонні служби
Multi-brand	Під управлінням однієї материнської компанії працює декілька брендів
Takeaway	Відмінна риса – контакт з клієнтами, які очікують замовлення й забирають їжу самостійно
Aggregator-owned	Кухнею володіє агрегатор доставки, наприклад, Raketa, Uber, Glovo тощо, який надає її в оренду ресторанним закладам
Outsourced	Новітня модель, що дозволяє передати іншому бізнесу усі операції, крім фінальних операцій приготування страв, завдяки чому створюється унікальний та бездоганний кінцевий продукт

Складено автором за [18].

Вибір моделі ведення бізнесу залежить від багатьох факторів – бажання бути повним власником ресурсів, попиту у конкретному районі на бренди, вартість оренди приміщень та доцільність організації самовивозу або доставки та інших.

Багатьма дослідженнями встановлено, що формат Dark Kitchen не лише збереже свої позиції у найближчі роки, а й буде активно розвиватися. Це пов'язано з певними перевагами, який він має порівняно з традиційними закладами ресторанного господарства [13,15].

По-перше, в одному приміщенні можна готувати страви для декількох різних ресторанів або брендів, що дозволяє максимізувати використання простору та ресурсів.

По-друге, заклади Dark kitchen можуть випробовувати різні кулінарні концепції без великих інвестицій у приміщення та обладнання для обслуговування гостей на місці.

По-третє, цей формат більш мобільний у використанні різноманітних технологій для автоматизації процесів, від прийому замовлень до приготування їжі та її доставки. Це дозволяє забезпечити ефективність та швидкість обслуговування.

Немаловажним є можливість зекономити на оренді. Заклади Dark kitchen зазвичай розташовуються в менш привабливих місцях з низькою вартістю оренди, оскільки їм не потрібні видимі місця для обслуговування гостей. Причому завдяки можливості зосередитися на доставці, dark kitchen можуть ефективно обслуговувати широку територію, включаючи зони, які раніше можуть бути недосяжними для традиційних ресторанів.

Крім того, заклади можуть спільно використовувати простір і обладнання з іншими ресторанами або брендами, що дозволяє знизити витрати на оренду та обслуговування.

Детальніше переваги формату представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика формату Dark Kitchen порівняно з традиційними закладами ресторанного господарства

Позиції	Заклад формату Dark Kitchen	Традиційний заклад
Стиль закладу	Непотрібно працювати над оформленням інтер'єру, замовленням фірмового посуду та стилю (економія час та грошей)	Потрібно замовляти роботу дизайнерів по оформленню інтер'єру, купляти фірмовий посуд (додаткові витрати)
Концепція закладу	Концепцію закладу можна змінювати швидко і просто, оскільки до неї немає «фізичних» прив'язок	Концепцію змінювати складно, це потребує часу та вкладання грошей
Бренд	Можна експериментувати з брендами, швидко створювати новий бренд або працювати з кількома віртуальними брендами одночасно	Бренд змінювати складно, це потребує часу та вкладання грошей
Меню	Можна швидко та просто коригувати меню, орієнтуватися на різні сегменти споживачів	Внесення змін до меню має бути поступовим, треба дати можливість гостям звикнути до нових страв
Оренда залів та оплата праці робітників залу	Не потрібна оренда залів для обслуговування гостей, суттєва економія на оренді та на зарплаті адміністраторам, офіціантам, барменам, бариста	Потрібно сплачувати за оренду залів та заробітну плату адміністраторам залу, офіціантам, барменам, бариста

Складено автором за [2].

Аналіз таблиці показав, що формат Dark Kitchen має певні переваги порівняно з традиційними ресторанами. Він дозволяє швидко адаптуватися до

змін споживчого попиту та експериментувати з новими концепціями без значних витрат на створення нових закладів.

Ці фактори дозволяють закладам Dark Kitchen бути ефективними та конкурентоспроможними у сучасному ресторанному господарстві, де зростає значення доставки їжі та гнучкості бізнесу.

Висновки за розділом 1

Ресторанний бізнес в нашій країні за останні роки зазнав суттєвих змін, які полягають у скороченні меню, зменшенні кількості виробничого персоналу, розширенні переліку послуг у напрямку формування комплексних обідів, харчових наборів, доставки їжі, зміненні режиму роботи у зв'язку з введенням комендантських годин, зміні споживчого попиту на різні типи ресторанів та кухні: збільшення попиту на економні та доступні ресторани і зменшення на розкішні заклади з дорогим меню. На це вплинули: перебої з постачанням електроенергії, зростання вартості комунальних послуг, інфляція, скорочення доходів населення, зміни в законодавстві, загальне падіння економіки.

Вирішенню проблем може сприяти впровадження нових форматів роботи, перехід до інших видів бізнесу, що базуються не на споживанні страв в закладах, а на їх доставці або самовивозу, зміни в меню та ціновій політиці.

Розглянуто різні формати роботи закладів ресторанного господарства, дано характеристику формату Dark Kitchen. Він має певні переваги порівняно з традиційними ресторанами: дозволяє швидко адаптуватися до змін споживчого попиту та експериментувати з новими концепціями без значних витрат на створення нових закладів. Ці фактори дозволяють закладам Dark Kitchen бути ефективними та конкурентоспроможними у сучасному ресторанному господарстві, де зростає значення доставки їжі та гнучкості бізнесу.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ КАФЕ

2.1 Аналіз потенційних конкурентів та оцінка цільової аудиторії

В даному розділі представлено аналіз потенційного ринку цільової аудиторії кафе формату Dark Kitchen. Для цього було проведено аналіз можливих конкурентів. Інформацію про заклади, що працюють на доставку продукції у місті Харків, зведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1
Характеристика діяльності закладів-конкурентів

Назва компанії	Асортимент продукції	Особливості роботи
1	2	3
Roll Club [14]	Страви європейської, американської та японської кухні: піца, суші-сети, суші-бургери	Мінімальне замовлення для доставки – 250 грн, при замовленні на суму менше 250 грн – тільки самовивіз вартість доставки 50 грн
Gastropub «ZORI» [20]	Меню різноманітне, включає рибні та м'ясні страви, холодні закуски, перші гарячі страви, суші, піцу ,десерти	Середній час доставки від 50 до 70 хвилин. Вартість доставки 100 грн. При замовленні від 499 грн доставка безкоштовна.
Myasoedov [9]	М'ясо, стейки, бургери, риба, перші страви, салати, закуски, десерти	Доставка по всьому місту 70 грн
Bella Mozzarella [3]	Більше 30 видів піци, бургери, салати, перші страви, гарніри, соуси, напої	Доставка їжі в Харкові здійснюється при замовленні від 399 грн. Безкоштовна доставка по всьому місту. При замовленні від 2000 грн – передоплата 50%.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Япошка [19]	Суші-сети, роли, салати, супи, бургери, вок, десерти	Трекінг замовлення, можливість відстежувати доставку на карті у реальному часі
Ikura [8]	Піца, суші-сети, теплі роли, макі, вок, бургери, закуски	Безкоштовна доставка від певної суми замовлення
Ricco Pizza Delivery [12]	Піца, бургери, снеки, салати, напої	Цілодобова робота та доставка їжі.
Суші папа [17]	Японська кухня: суші, роли, сети, гункани, сашимі, моті, локшину	Середній час доставки – від 90 до 120 хвилин. Мінімальне замовлення – 250 грн, доставка безкоштовно.
Sushi Master [16]	роли, супи, суші, закуски, салати, десерти, вегетаріанське меню	Від 200 грн замовлення безкоштовно
Pivobar [10]	пиво, закуски, піца, салати, перші та другі страви, десерти	Доставка працює з 10:00 до 22:00. Привозять замовлення протягом двох годин

Розроблено автором на підставі аналізу сайтів найпопулярніших закладів, що працюють а доставку в Харкові

Проаналізовано 10 закладів, що займають перші місця під час пошуку доставки їжі у місті Харків. Як видно з таблиці, майже всі пропонують страви японської (сети, суші, роли), італійської (піца) та американської (бургери) кухонь. Деякі заклади – Pivobar, Myasoedov, Gastropub «ZORI» крім зазначених позицій можуть доставити також закуски, салати, перші, другі страви та десерти. Жоден з закладів не пропонує страв української кухні. Це дивно, бо наразі українська кухня набирає все більшої популярності. Національні страви є смачними, корисними, бо є джерелами вітамінів, мінеральних речовин, харчових волокон, незамінних амінокислот,

ненасичених жирних кислот. Тому відкриття закладу, що спеціалізується на доставці українських страв – своєчасне завдання. Ти більше, що конкурентів в цьому сегменті не виявлено. Дані таблиці свідчать, що вартість доставки коливається від 0 до 100 грн, причому більшість закладів доставляють їжу безкоштовно, іноді це залежить від певної суми замовлення. В більшості випадків доставка відбувається протягом робочого дня – з 8.00 о 22.00, але є пропозиції цілодобової доставки.

Наступним кроком є проведення сегментації потенційних споживачів послуг. Одержані результати представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Визначення потенційних клієнтів за певними принципами

Принцип сегментації	Ознаки потенційних клієнтів
Географічний	Мешканці міста Харків
Демографічний	Люди будь-якого віку, родини або ті, хто живе самотньо
Психографічний	Люди, які ведуть активний спосіб життя, іноді не мають достатньо часу на приготування їжі, але хочуть споживати повноцінні сніданки, обіди чи вечері. Люди, які цінують українську кухню
Поведінковий	Люди з нормальною реакцією на зміни в цінovій політиці, з позитивною реакцією на послуги закладів ресторанного господарства та їх використання

Розроблено автором.

Як видно з таблиці, коло потенційних клієнтів є широким, воно не обмежується віковими рамками. Кількість людей, що ведуть активний та здоровий спосіб життя з кожним роком зростає. Тому потенційна аудиторія замовників послуг кафе є великою.

2.2 Опис концепції кафе

На основі проведеного аналізу літературних джерел, оцінки закладів-конкурентів було розроблено концепцію кафе формату Dark Kitchen. Назвою кафе обрано «Флеш-Фреш» від англійських слів Flash – швидкий, Fresh – свіжий. Логотип закладу представлено в додатку Б. Кухня знаходиться в спальному Салтівському районі, де оренда приміщень є дешевшою порівняно з центром. Асортимент продукції – страви української кухні, які наразі майже не пропонуються на доставку. Годин роботи – з 8.00 до 22.00 – щоб мешканці міста могли замовити страви і на сніданок, і на вечерю. Вночі працювати немає сенсу, бо вночі зазвичай замовляють піцу, роли чи снеки, щоб перекусити. Хоча через деякий час прийняті рішення можуть бути змінені.

З метою визначення конкурентних переваг та можливостей для удосконалення проведено SWOT-аналіз кафе формату Dark Kitchen (або Ghost Kitchen) у місті Харків з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на бізнес. Результати аналізу наведені на рис. 2.1.

Виділено сильні, слабкі сторони компанії, можливості для розвитку та потенційні загрози. До сильних сторін віднесли низькі витрати на оренду та інфраструктуру, відсутність необхідності в дорогих приміщеннях для прийому гостей; гнучкість, бо є можливість швидко адаптувати меню та формати під змінні вподобання клієнтів; сфокусованість на якості продукту, оскільки весь ресурс може бути зосереджений на приготуванні їжі, що дозволяє забезпечити високу якість страв; максимальне використання площі для приготування та доставки їжі без зайвих витрат на декорування та обслуговування залу.

Як слабкі сторони розглядаємо відсутність прямого контакту з клієнтами, що ускладнює будівництво лояльності та персоналізованого сервісу; залежність від служб доставки; обмежені можливості для створення бренду, що може ускладнити процес створення впізнаваності та репутації закладу; конкуренцію на ринку доставки їжі.



Рис. 2.1 SWOT-аналіз кейтерингової компанії «BBQ-style»

Розроблено автором.

Розвитку бізнесу сприятиме те, що пандемія COVID-19 значно збільшила попит на доставку їжі, і це створює сприятливі умови для розвитку dark kitchen. Така модель дає можливість пропонувати різні кухні та формати страв, експериментувати з новими рецептами та сервісами; використовувати різні платформи доставки, використовувати сучасні технології для оптимізації процесів приготування, замовлення та доставки їжі.

Загрозами для нашого бізнесу можуть бути зміни в законодавстві, що стосуються харчової промисловості та доставки їжі, залежність від зовнішніх сервісів, інфляція та економічні кризи, зміни в споживчих вподобаннях.

Але в цілому формат Dark Kitchen має великий потенціал для розвитку, враховуючи зростання попиту на доставку їжі та можливості використання сучасних технологій. Проте для успішного розвитку необхідно враховувати

внутрішні слабкі сторони та зовнішні загрози, що можуть вплинути на стабільність і конкурентоспроможність бізнесу.

Більш детально SWOT-аналіз закладу представлений у вигляді таблиці у додатку В.

2.3 Організаційно-проектні розрахунки

Першим етапом розробки організаційно-проектних рішень кафе Dark Kitchen є визначення асортименту кулінарної продукції, що буде реалізовуватися. Потужність закладу приймаємо на рівні 2 тис. страв на день, виходячи з аналізу роботи закладів, що працюють на доставку.

Орієнтовний асортимент продукції (табл. 2.3) складаємо, виходячи з нормативів споживання різних груп страв у закладах ресторанного господарства [48] та досвіду роботи аналогічних закладів у місті Харків.

Таблиця 2.3

Орієнтовний асортиментний склад продукції кафе

Група страв	Відсоткове співвідношення, %		Кількість страв, шт.
	від загальної кількості	від даної групи	
Холодні страви та закуски	40		800
Супи	10		200
Другі гарячі страви	35		700
– рибні		15	105
– м'ясні		60	420
– овочеві та круп'яні		25	175
Солодкі страви	15		300
Разом			2000

Розроблено автором

На основі асортиментного складу продукції кафе розраховуємо кількість страв, що реалізуються за день. Наводимо його у додатку А у вигляді меню розрахункового дня.

Визначаємо склад виробничих та складських приміщень.

Виробничі приміщення: заготівельні – овочевий та м'ясо-рибний цехи, доготівельні – холодний та гарячий цехи, спеціалізований кондитерський цех та мийна столового посуду. Для зберігання продукції виділяємо складські приміщення – охолоджувальні камери, склад для овочів та інвентарю. Адміністративні й побутові приміщення включатимуть кабінети директора та бухгалтера, кімнати для персоналу, гардероб та санвузли [53]. Забезпечення функціонування закладу здійснюється за допомогою технічних приміщень.

На рисунку 2.2 представлено структурно-технологічну схему організації виробництва продукції.



Рис. 2.2. Структурно-технологічна схема організації виробництва

Схема відбиває раціональну організацію виробничого процесу, який побудовано з дотриманням поточності під час виконання всіх технологічних операцій, починаючи від приймання сировини, закінчуючи оформленням та пакуванням готової продукції. Приміщення розташовуються за ходом технологічного процесу: складські приміщення, заготівельні (м'ясо-рибний та овочевий) цехи, доготівельні (холодний та гарячий) цехи, кондитерський цех, мийна посуду, адміністративно-побутові та технічні приміщення.

Послідовність виконання технологічних операцій починається з приймання сировини, що надходить на виробництво, за кількістю та якістю. Після цього її направляють на зберігання в комори, звідки видають за вимогою на виробництво. У складських приміщеннях підтримується температурно-вологісний режим відповідно до умов зберігання кожного виду сировини (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Терміни та режими зберігання сировини
у складських приміщеннях кафе

№ з/п	Найменування сировини	Терміни зберігання, діб	Умови зберігання, °С	
			t, °С	Відносна вологість повітря, %
1	2	3	4	5
1.	М'ясо та м'ясні продукти	1-3	0...2	85-90
2.	Рибні продукти	1-2	0...-2	85-90
3.	Молочно-жирові продукти	2-4	2...4	85-90
4.	Молоко	1-2	2...4	85-90
5.	Яйця	3-5	2...4	85-90
6.	Бакалійні товари	5	16...18	40-60

1	2	3	4	5
7.	Овочі	5	10...12	70
8.	Фрукти і ягоди	1-5	4...6	85-90
9.	Зелень	1-2	4...6	85-90
10.	Хліб і хлібобулочні вироби	1	12..16	70-75
11.	Кондитерські вироби	1	6...12	70-75

Розроблено автором

У складських приміщеннях відбуватиметься приймання, зберігання сировини й продуктів за певних умов, їх відпуск на виробництво. Комори оснащені холодильниками, вагами, стелажми, підтоварниками для розміщення та зважування сировини, приладами для контролю режимів зберігання – термометрами, психрометрами. Для дозування та відпускання продуктів на виробництво використовується наступний інвентар: лопатки, виделки, совки, ложки, ножі, струни для нарізання масла, лійки, інструменти для відкривання тари [42].

В заготівельних цехах відбувається механічна обробка сировини та виробництво напівфабрикатів.

Операції, що виконують в овочевому цеху: сортування, миття, очищення овочів, подрібнення та виготовлення напівфабрикатів. Овочевий цех розміщуватиметься поруч з коморою для зберігання овочів, а також з доготівельними цехами, де напівфабрикати перероблятимуться у готову продукцію. Плануємо встановлення в цеху наступного обладнання: підтоварник для тимчасового зберігання овочів, мийні ванни, машина для очищення овочів, столи для дочищення картоплі та цибулі, виробничі столи, універсальна овочерізка, раковина для миття рук. Для Інвентар: корінчасті, карбовочні, жолобкові та інші ножі, обробні дошки, контейнери.

Розрахунок площі овочевого цеху проводимо за формулою

$$S_{\text{пр}} = \frac{S_{\text{об}}}{\eta}, \text{ м}^2, \quad (2.1)$$

де $S_{\text{пр}}$ – площа приміщення, що розраховується, м^2 ;

$S_{\text{об}}$ – площі, на яких розташовані окремі види обладнання, м^2 ;

η – коефіцієнт використання площі, його значення знаходиться в межах 0,35–0,6, приймаємо $\eta = 0,45$.

Розрахунки зводимо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок площі овочевого цеху

Тип устаткування	Марка	Кількість, шт	Габаритні розміри, мм		Площа одиниці устаткування, м^2	Загальна площа
			довжина	ширина		
Стіл виробничий	DINOX	2	1200	800	0,96	1,92
Стіл для доочищення овочів	СДО	1	1600	600	0,96	0,96
Овочерізка універсальна	ROBOT COUPE CL60	1	425	613	0,26	0,26
Машина для чищення овочів	BOGAZICI BPS-10	1	440	750	0,33	0,33
Стелаж пересувний	СП	1	1000	500	0,50	0,50
Підтоварник	ПК-6-2	1	1000	600	0,60	0,60
Ванна мийна 2-х секційна	ВМ-1400-600	1	1400	600	0,84	0,84
Раковина для миття рук		1	630	630	0,40	0,40
Бачок для відходів		1	400	300	0,12	0,12
Разом						5,93
Площа овочевого цеху						13,17

Розроблено автором

Операції, що виконуються у м'ясо-рибному цеху: сортування м'яса, розділення на відруби, обвалка, жиловка, приготування фаршу, приготування м'ясних напівфабрикатів; оброблення та виготовлення напівфабрикатів з

птиці; оброблення та виготовлення напівфабрикатів з риби [39]. Тому в цеху виділено три окремі ділянки для оброблення м'яса, оброблення птиці та оброблення риби. М'ясо-рибний цех розміщуватиметься поруч з охолоджувальною камерою, з гарячим цехом, де напівфабрикати проходять теплову обробку. Плануємо встановлення в цеху наступного обладнання: стілець для розрубки м'яса, столи виробничі, ванна мийна з бортиками для промивання м'яса, птиці та риби, ванна мийна для дефростації риби, стелажі пересувні для зберігання інвентарю та для транспортування напівфабрикатів в гарячий цех, універсальний привід, шафа холодильна, м'ясорубка, ваги, раковина для миття рук. Інвентар: сокира, обробні дошки, ножі: обвалочні, кухарської трійки, для виїмки кісток, шпіговальні та інші.

Площу м'ясо-рибного цеху визначаємо за формулою (2.1). Розрахунки зводимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Визначення площі м'ясо-рибного цеху

Тип устаткування	Марка	Кількість, шт	Габаритні розміри, мм		Площа одиниці устаткування, м ²	Загальна площа
			довжина	ширина		
1	2	3	4	5	6	7
Шафа холодильна	Altezero EMP.140.80.01	1	1420	800	1,14	1,14
Привід універсальний	УКМ-0,1	1	256	475	0,12	0,12
М'ясорубка	ТС12U	1	240	400	На столі	
Ваги електронні	CAS AD	1	350	300	На столі	
Стіл виробничий	СВ	2	1200	800	0,96	2,88
Стілець для розрубки м'яса		1	400	400	0,16	0,16
Стелаж пересувний	СП	1	1000	500	0,50	0,50
Підтоварник	ПК-6-2	1	1000	600	0,60	0,60
Ванна мийна	ВМ-1/600	1	600	600	0,36	0,36
Ванна мийна з бортиками	ВМ	1	1160	600	0,70	0,70

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Раковина для миття рук		1	630	630	0,40	0,40
Бачок для відходів		1	400	300	0,12	0,12
Разом						6,97
Площа м'ясо-рибного цеху						15,49

Розроблено автором

Доготівельні цехи закладу – холодний та гарячий. В холодному цеху здійснюється виготовлення холодних страви та закусок, солодких страв, порціонування гастрономічних продуктів, солодких страв та напоїв. Продукція цеху не піддається остаточній тепловій обробці, тому необхідним є розмежування процесів виготовлення страв із сирих і варених продуктів, а також суворе дотримання санітарних норм та правил під час виробничого процесу. Холодний цех розміщуватиметься поруч з гарячим цехом та з мийною посуду [40]. Плануємо встановлення в цеху наступного обладнання: шафа холодильна, столи виробничі, привід універсальний, ванна мийна 2-х секційна, полиці 2-х-рівневі, раковина для миття рук. Інвентар: ножі: філейні, для нарізання сиру і масла, для фігурного нарізання масла, ніж-вилка; дошки обробні; соковитискачі, терки.

Площу холодного цеху визначаємо за формулою (2.1). Розрахунки зводимо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок площі холодного цеху

Тип устаткування	Марка	Кількість, шт.	Габаритні розміри, мм		Площа одиниці устаткування, м ²	Загальна площа
			довжина	ширина		
1	2	3	4	5	6	7
Привід універсальний	УКМ-0,1	1	256	475	0,12	0,12
Стіл виробничий	СВ	2	1200	800	0,96	1,92

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Шафа холодильна	Altezero EMP.140.80.01	1	1420	800	1,14	1,14
Ваги електронні	CAS AD	1	350	300	На столі	
Стелаж виробничий стаціонарний	CBC-1	1	1000	800	0,8	0,8
Стелаж пересувний	СП	1	800	600	0,48	0,48
Ванна мийна	BM-1/600	1	600	600	0,36	0,36
Раковина для миття рук		1	630	630	0,3969	0,40
Бачок для відходів		1	400	300	0,12	0,12
Разом						5,33
Площа холодного цеху						11,85

Розроблено автором

У гарячому цеху здійснюють теплову обробку продуктів і доводять страви до кулінарної готовності. Він потребує найбільшої кількості устаткування, насамперед, теплового. Гарячий цех повинен мати зручний зв'язок із овочевим, м'ясо-рибним та холодним цехами, а також з мийною посуду [40]. Плануємо встановлення в цеху наступного обладнання: шафа холодильна, плити електричні, пароконвектомат, гриль електричний, столи виробничі, стіл виробничий з мийною ванною, стіл виробничий з охолоджуваною поверхнею, ванна мийна 2-х секційна, полиці 2-х рівневі, стіл-тумба для допоміжного інвентарю та посуду, раковина для миття рук. Інвентар: котли наплитні, каструлі, сковорідки, сотейники різного об'єму, сита та друшляки, черпаки, листи та деко для запікання, рукавиці для захисту рук під час виймання листів з пароконвектомату, безконтактні термометри, кухарська голка, лопатки, щипці, тарілки; ножі кухарської трійки, обробні дошки, кухарські ложки та виделки, вінчики.

Площу гарячого цеху визначаємо за формулою (2.1). Розрахунки зводимо в табл. 2.8.

Визначення площі гарячого цеху

Тип устаткування	Марка	Кількість, шт.	Габаритні розміри, мм		Площа одиниці устаткування, м ²	Загальна площа
			довжина	ширина		
Плита електрична	ПЕД-6	1	1200	730	0,88	0,88
Паро-конвектомат	Rational iCombi Pro Combi Oven ICP XS 6-2/3/E	1	920	874	0,80	0,80
Гриль електричний	PAVIA 2	1	600	480	На столі	
Стіл виробничий	СВ	2	1200	800	0,96	1,92
Стіл виробничий з мийною ванною	СВМВ	1	1600	600	0,96	0,96
Ваги електронні	CAS AD	1	350	300	На столі	
Стелаж виробничий стаціонарний	СВС-1	1	1000	600	0,60	0,60
Раковина для миття рук		1	630	630	0,40	0,40
Бачок для відходів		1	400	300	0,12	0,12
Разом						5,68
Площа гарячого цеху						12,62

Розроблено автором

Кондитерський цех призначений для приготування борошняних кондитерських та хлібобулочних виробів. В кондитерському цеху здійснюються наступні операції: просіювання борошна, збивання, замішування тіста, формування тістових напівфабрикатів, їх випікання, приготування оздоблювальних напівфабрикатів та оздоблення виробів. Плануємо встановлення в цеху наступного обладнання: просіювач, привід універсальний для збивання напівфабрикатів, замішування тіста, стіл кондитерський з дерев'яною поверхнею для оброблення тіста, електроплита для уварювання сиропів, заварювання борошна, стіл холодильний, пароконвектомат та піч конвекційна для випікання виробів, стелаж кондитерський, стіл виробничий для оздоблення виробів, полиці, стелаж, ваги, ванна мийна, раковина для миття рук. Інвентар: сита, мішки кондитерські,

насадки для мішків кондитерських, вінчики, качалки, виїмки для формування тістових заготовок, пензлики, ножі, лійка, ступка з товкачиком, листи кондитерські; лопатки, щипці кондитерські [41].

Площу кондитерського цеху визначаємо за формулою (2.1). Розрахунки зводимо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Визначення площі кондитерського цеху

Тип устаткування	Марка	Кількість, шт.	Габаритні розміри, мм		Площа одиниці устаткування, м ²	Загальна площа
			довжина	ширина		
Просіювач	ПЕ-100	1	460	460	0,21	0,21
Привід універсальний	УКМ-0,1	1	256	475	0,12	0,12
Паро-конвектомат	Rational iCombi Pro Combi Oven ICP XS 6-2/3/E	1	920	874	0,80	0,80
Піч конвекційна	Hendi 4X	1	965	845	0,82	0,82
Плита електрична	ПЕ-4	1	800	600	0,48	0,48
Стіл холодильний	Tecnodom TF 03 MID GN	1	1870	700	1,31	1,31
Ваги електронні	CAS AD	2	350	300	На столі	
Стіл виробничий	DINOX	2	1200	800	0,96	1,92
Стелаж виробничий стаціонарний	CBC-1	1	1000	600	0,60	0,60
Стелаж кондитерський пересувний	СКП	2	375	560	0,21	0,42
Раковина для миття рук		1	630	630	0,40	0,40
Бачок для відходів		1	400	300	0,12	0,12
Разом						7,20
Площа кондитерського цеху						16,00

Розроблено автором

Оскільки кафе працює по системі Dark Kitchen, приміщення для гостей в закладі не передбачені. Площу допоміжних та технічних приміщень визначаємо за нормативами. Одержані результати з визначення загальної площі закладу зводимо у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структура та площа приміщень кафе

Приміщення	Площа, м ²
Виробничі	82,13
овочевий цех	13,17
м'ясо-рибний цех	15,49
холодний цех	11,85
гарячий цех	12,62
кондитерський цех	16,00
приміщення завідуючого виробництвом	6,00
мийна кухонного посуду	4,00
мийна і комора тари	3,00
Приміщення приймання та зберігання продуктів	25,00
Службово-побутові приміщення	22,00
кабінет директора	5,00
контора (бухгалтерія)	5,00
приміщення персоналу	4,00
гардероб персоналу, душові, туалетні кімнати для персоналу	6,00
комора прибирального інвентарю і обладнання	2,00
Разом	129,13

Розроблено автором

Таким чином, для відкриття кафе потрібне приміщення загальною площею 130 м².

Кількість персоналу для відкриття кафе розраховуємо з урахуванням потреби в ньому. Адміністративно-управлінський персонал включатиме директора та бухгалтера; виробничий персонал включатиме завідувача виробництвом, комірника, шеф-кухаря, кухарів; допоміжний персонал включатиме мийників посуду, охоронця, прибиральника приміщень. Посадові оклади персоналу визначаємо з урахуванням ринкової оплати праці у закладах ресторанного господарства. Розрахунки зводимо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок основного фонду заробітної плати кафе

№ з/п	Посада	Кількість посадових одиниць	Посадовий оклад, тис. грн./міс.	Сума тарифної частини ФОП на місяць, грн.	Разом фонд оплати праці за рік тис грн.
1	2	3	4	5	6
Адміністративно-управлінський персонал					
1	Директор	1	45	45	540
2	Бухгалтер	1	30	30	360
	Разом адміністративно-управлінський персонал	2	75	75	900
Виробничий персонал					
4	Завідувач виробництвом	1	30	30	360
5	Шеф - кухар	1	35	35	420
6	Комірник	2	18	36	432
8	Кухар 5 розряду	2	25	50	600
9	Кухар 4 розряду	2	20	40	480
	Кухар 3 розряду	2	18	36	432
	Помічник кухаря	2	15	30	360
	Разом виробничий (операційний) персонал	12	161	257	3084

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Допоміжний персонал					
11	Охоронець	2	20	40	480
12	Мийник посуду	2	15	30	360
13	Прибиральник приміщень	2	15	30	360
	Разом допоміжний персонал	6	50	100	1200
	Разом фонд заробітної плати.	20	286	432	5184

Розроблено автором

Тобто для відкриття кафе потрібно 20 працівників, у тому числі – 12 виробничих.

Висновки за розділом 2

За проведеними розрахунками встановлено, що прогнозована кількість відвідувачів вегетаріанського кафе становитиме 360 осіб. Кількість страв, яку необхідно приготувати для цієї кількості гостей, становитиме 720 шт., у тому числі 252 порцій холодних страв та закусок, 36 порцій супів, 288 порцій основних гарячих страв, 144 порцій солодких страв. Розроблено виробничу програму кафе, до якої включено популярні та смачні вегетаріанські страви.

Підібрано необхідне технологічне обладнання для виконання виробничої програми, розрахована площа виробничих приміщень. Для відкриття кафе потрібне приміщення загальною площею не менше ніж 162 м², з них 57 м² становитиме виробнича група приміщень.

Для відкриття кафе потрібно 11 працівників, з них 4 – виробничого персоналу, 3 – адміністративно-управлінського персоналу, 4 – допоміжного персоналу. Річний фонд заробітної плати працівників становитиме 3180 тис. грн.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЗАПРОПОНОВАНИХ РІШЕНЬ

3.1 Планування об'ємів реалізації продукції

Основні статті витрат кафе Dark Kitchen: зарплата працівникам, оренда приміщення, закупівля сировини, господарські витрати, витрати на рекламу.

Основними доходами кафе будуть доходи від реалізації продукції. В подальшому планується надання додаткових послуг, які також будуть приносити дохід.

Об'єми реалізації страв розраховуємо на основі розробленого меню (додаток А) і зводимо їх у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Планування об'ємів реалізації кулінарної продукції

Найменування продукції та товарів	Товарообіг за день			Товарообіг за місяць	
	Кількість порцій	Роздрібна продажна ціна, грн	Сума, грн	Кількість порцій	Сума, тис. грн
1	2	3	4	5	6
Холодні закуски	400		32000	12000	960
Рулети рибний заливний	80	80	6400	2400	192
Завиванець по-гуцульськи	80	80	6400	2400	192
Закуска з печінки	80	90	7200	2400	216
Фаршировані баклажани по-турецьки	80	80	6400	2400	192
Смажені сирні шарики	80	70	5600	2400	168

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
Салати	400		39200	12000	1176
Салат з буряків із чорносливом	80	90	7200	2400	216
Пастуший салат	80	90	7200	2400	216
Салат табуле	80	120	9600	2400	288
Салат «Дністер»	80	100	8000	2400	240
Салат із селери з яблуками та сиром	80	90	7200	2400	216
Супи	200		14800	6000	444
Борщ український	40	70	2800	1200	84
Капусняк львівський	40	70	2800	1200	84
Розсольник домашньому	40	70	2800	1200	84
Юшка грибна з галушками	40	80	3200	1200	96
Юшка горохова з салом	40	80	3200	1200	96
Другі рибні гарячі страви	105		13650	3150	409,5
Скумбрія запечена з овочами	35	120	4200	1050	126
Січеники рибні	35	120	4200	1050	126
Щука фарширована	35	150	5250	1050	157,5
Другі м'ясні гарячі страви	420		7350	12600	2205
Полядвиця	70	180	12600	2100	378
Битки київські	70	180	12600	2100	378

Закінчення табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
Котлети, фаршировані печінкою	70	200	14000	2100	420
Завиванець з телятини	70	170	11900	2100	357
Крученики прикарпатські	70	160	11200	2100	336
Печеня по- домашньому	70	160	11200	2100	336
Другі овочеві та круп'яні гарячі страви	175		21150	5250	634,5
Деруни, фаршировані грибами	30	130	3900	900	117
Зрази запорізькі	30	120	3600	900	108
Голубці любительські	30	120	3600	900	108
Каша грибна чумацька	30	110	3300	900	99
Банош	30	150	4500	900	135
Квасоля по- домашньому	25	90	2250	750	67,5
<i>Солодкі страви</i>	<i>300</i>		<i>23000</i>	<i>9000</i>	<i>690</i>
Яблука по- київські	50	60	3000	1500	90
Пудинг з груш	50	100	5000	1500	150
Бабка з вишень	50	80	4000	1500	120
Десерт абрикосовий	50	80	4000	1500	120
Шарлотка яблучна	50	60	3000	1500	90
Кисіль ягідний	50	80	4000	1500	120
Разом	2000		21730	60000	6519

Розроблено автором

Після цього розраховуємо плановий річний об'єм реалізації продукції. Розрахунки представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Плановий річний об'єм реалізації продукції

Найменування продукції та товарів	Товарообіг за місяць		Річний обсяг товарообігу, тис. грн
	Кількість порцій	Сума, тис. грн	
Холодні закуски	400	960	11520
Салати	200	1176	14112
Супи	1890	444	5328
Другі рибні гарячі страви	105	409,5	4914
Другі м'ясні гарячі страви	420	2205	26460
Другі овочеві та круп'яні гарячі страви	175	634,5	7614
Солодкі страви	300	690	8280
Разом		6519	78228

Розроблено автором

Розрахунки показали, що плановий річний товарообіг кафе складатиме 78228 тис. грн.

Правильність розробленого фінансового плану перевіряємо, оцінюючи foodcost. Для успішної роботи закладу foodcost має дорівнювати 20-30%, не перевищуючи 40%. Розраховуємо його як співвідношення собівартості продукції та її відпускної ціни за формулою [11]:

$$F = \frac{C}{B} \cdot 100, \quad (3.1)$$

де С – собівартість продукції, тис. грн;

В – виручка від реалізації продукції, тис. грн.

Розрахунки зводимо в табл. 3.3.

Планування собівартості реалізованої продукції

Найменування продукції	Об'єм реалізації, роздрібний товарообіг, тис. грн.	Середній відсоток торговельної націнки, %	Сума націнки, тис. грн.	Собівартість реалізованих товарів, тис. грн.	Foodcost, %
Продукція власного виробництва	78228	250	55877,14	22350,86	28,57

Розроблено автором

Фудкост становитиме 28,57%, що знаходиться у рекомендованих межах.

3.2. Планування витрат

Для визначення терміну окупності проєкту проводимо планування витрат за калькуляційними статтями за укрупненими показниками.

Стаття 1. Собівартість продукції становить 22350,86 тис. грн.

Стаття 2. Витрати на оплату праці згідно з розрахунками, наведеними у додатку Б, складають 5184 тис. грн.

Стаття 3. Єдиний соціальний внесок становить 22,0%. Тому загальна сума відрахувань на соціальні заходи складає 1140,48 тис. грн.

Стаття 4. Витрати на амортизацію основних засобів в загальному вигляді становлять 223,89 тис. грн.

Стаття 5. Витрати на утримання основних засобів, інших необоротних активів включають експлуатаційно-технічні витрати на електроенергію, водопостачання, опалення, газ, каналізацію, інші комунальні послуги. Приймаємо на основі середніх даних у розмірі 400,00 тис. грн.

Стаття 6. Вартість витрачених малоцінних, швидкозношуваних предметів. Розраховуємо знос спецодягу, посуду, виробничо-торговельного

інвентарю, оскільки столова білизна, прибори та формений одяг в нашому кафе не використовують.

Знос спеціального одягу закладу на рік приймаємо у розмірі 33,0 тис. грн., знос малоцінних та швидкозношуваних предметів, вартість яких у повному обсязі включаються до поточних витрат, оцінюємо в 100,00 тис. грн. Загальна сума – 133,00 тис. грн..

Стаття 7. Витрати на оренду. Заклад розміщуватиметься в Харкові, площа приміщення 130 м², вартість оренди за ринковими цінами 30 тис грн за місяць і 360 тис. грн. за рік.

Стаття 8. Податки, збори, інші передбачені законодавством обов'язкові платежі включають: витрати на придбання ліцензії на право здійснення торговельної діяльності – 8508 грн.; плата за торговельний патент – 7600 грн. на рік.; реклама – 10 тис. грн. Разом витрати за цією статтею – 26,11 тис. грн.

Стаття 9. Витрати на зберігання, сортування, пакування та передпродажну підготовку продукції встановлюємо в розмірі 0,05% від роздрібного товарообігу – 39,11 тис. грн.

Стаття 10. Витрати на транспортування продукції розраховуємо, виходячи з дальності пробігу автотранспорту за рік та діючих тарифів на паливо. Середня кількість пробігу за день становитиме приблизно 10 км, ціна 1 л бензину - 52 грн, витрата - 12 л на 100 км пробігу. Кількість робочих днів на рік – 350 днів. Таким чином, витрати на паливо за рік становитимуть: $100 \cdot 350 \cdot 0,12 \cdot 52 = 218,4$ тис. грн.

Стаття 11. Витрати на охорону закладу ресторанного господарства включають обслуговування охоронним комплексом сигналізації і коштують загалом 12,3 тис. грн. на рік. Оплата праці охоронців закладена в розрахунку основного фонду оплати праці (розділ 2.3).

Стаття 12. Інші поточні витрати, а саме: витрати на тару, поштово-телефонні витрати визначаємо у обсязі 7 % від собівартості реалізованих товарів, вони складуть 1564,56 тис. грн., та інкасацію виручки – 1% від товарообігу, відповідно 223,51 тис. грн. Разом – 1788,07 тис. грн.

Результати розрахунків витрат за всіма статтями зводимо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Планування основних результатів діяльності кафе

Найменування статті витрат	Витрати за статтями, тис. грн.
Стаття 1. Собівартість продукції власного виробництва та закупних товарів (ЗВ)*	22350,86
Стаття 2. Витрати на оплату праці (ПВ)**	5184,00
Стаття 3. Відрахування на соціальні заходи та медичне страхування (ПВ)	1140,48
Стаття 4. Амортизаційні відрахування (ПВ)	223,89
Стаття 5. Витрати на утримання основних засобів, інших необоротних активів (ПВ)	400,00
Стаття 6. Вартість витрачених малоцінних, швидкозношуваних предметів (ПВ)	133,00
Стаття 7. Витрати на оренду основних засобів, інших необоротних активів (за наявності таких витрат) (ПВ)	360,00
Стаття 8. Податки, збори, інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (ПВ)	26,11
Стаття 9. Витрати на зберігання, підсортування пакування та передпродажну підготовку продукції (ЗВ)	39,11
Стаття 10. Витрати на транспортування продукції	218,40
Стаття 11. Витрати на охорону	12,30
Стаття 12. Інші поточні витрати діяльності (ПВ)	1788,07
Разом поточні витрати	31876,20

* ЗВ – змінні витрати

** ПВ – постійні витрати

Розроблено автором

Окрім постійних статей витрат в перший рік потрібні додаткові фінансові вкладення, необхідні для реєстрації бізнесу та отримання дозвільної документації, на ремонт приміщень, закупівлю обладнання, інструментів,

кухонного посуду, меблів. Потрібно також фінансувати проведення рекламної кампанії та ведення сторінок закладу у соцмережах.

Розрахунки за вказаними статтями проводимо на основі аналізу подібних затрат закладами ресторанного господарства і зводимо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Орієнтовний розрахунок вкладень на відкриття кафе

Статті витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
Реєстрація бізнесу та отримання дозвільної документації	90,00
Ремонт і оснащення приміщення відповідно до встановлених вимог	50,00
Технологічне та інженерне проектування	50,00
Проведення рекламної кампанії (роздача листівок і буклетів, реклама в соцмережах)	40,00
Закупівля виробничого обладнання та посуду	960,00
Разом	1190,00

Розроблено автором

3.32. Планування основних результатів діяльності кафе

На основі проведених розрахунків визначаємо ефективну діяльність закладу за основними показниками.

1. Валовий прибуток, тис. грн.:

$$\Pi = В - С = 78228,00 \text{ тис. грн.} - 22350,86 \text{ тис. грн.} = 55877,14 \text{ тис. грн.},$$

де Π – прибуток, тис. грн.,

$В$ – вартість реалізованої продукції, тис. грн.,

$С$ – собівартість продукції, тис. грн.

2. Рентабельність виробництва продукції, %:

$$P = \frac{\Pi}{В} \cdot 100 = \frac{(78228,00 \text{ тис. грн.} - 31876,20 \text{ тис. грн.})}{78228,00 \text{ тис. грн.}} \cdot 100 = 39,25 \%$$

де $П_1$ – прибуток за мінусом поточних витрат, тис. грн.

3. Витрати на 1 грн. вартості виробленої продукції, грн.:

$$B_1 = \frac{C}{B} = 22350,86 \text{ тис. грн.} / 78228,00 \text{ тис. грн.} = 0,29 \text{ коп.}$$

4. Виробництво продукції на одного працівника, тис. грн.:

$$B_{\text{п}} = \frac{B}{\text{ч}} = 78228,00 \text{ тис. грн.} / 20 = 3911,4 \text{ тис. грн./особу}$$

5. Термін окупності, міс.:

$$T_o = \frac{K_{\text{в}}}{\Pi} = (22350,86 \text{ тис. грн.} + 31876,20 \text{ тис. грн.}) / 55877,14 \text{ тис. грн.} \cdot 12 \\ = 11,6 \text{ міс.} = 1 \text{ рік}$$

де K_e – капіталовкладення, тис. грн.

Таким чином, термін окупності роботи закладу складе близько 1 року. Формат закладу не потребує фінансових вкладень у будівництво, а також в оформлення залу, тому за 1 рік вкладення можуть окупитися.

Висновки за розділом 3

На основі проведених розрахунків економічної ефективності роботи кафе визначено плановий річний об'єм реалізації продукції, який складає 78228 тис. грн, розраховано фудкост, який дорівнює 28,57%, що знаходиться у рекомендованих межах. Встановлено, що термін окупності роботи закладу складе близько 1 року.

ВИСНОВКИ

1. Ресторанний бізнес в нашій країні за останні роки зазнав суттєвих змін, які полягають у скороченні меню, зменшенні кількості виробничого персоналу, розширенні переліку послуг у напрямку формування комплексних обідів, харчових наборів, доставки їжі, зміненні режиму роботи у зв'язку з введенням комендантських годин, зміні споживчого попиту на різні типи ресторанів та кухні: збільшення попиту на економні та доступні ресторани і зменшення на розкішні заклади з дорогим меню. На це вплинули: перебої з постачанням електроенергії, зростання вартості комунальних послуг, інфляція, скорочення доходів населення, зміни в законодавстві, загальне падіння економіки.

2. Вирішенню проблем може сприяти впровадження нових форматів роботи, перехід до інших видів бізнесу, що базуються не на споживанні страв в закладах, а на їх доставці або самовивозу, зміни в меню та ціновій політиці.

3. Формат Dark Kitchen має певні переваги порівняно з традиційними ресторанами: дозволяє швидко адаптуватися до змін споживчого попиту та експериментувати з новими концепціями без значних витрат на створення нових закладів. Ці фактори дозволяють закладам Dark Kitchen бути ефективними та конкурентоспроможними у сучасному ресторанному господарстві, де зростає значення доставки їжі та гнучкості бізнесу.

4. На основі проведеного аналізу літературних джерел, оцінки закладів-конкурентів було розроблено концепцію кафе формату Dark Kitchen. Назвою кафе обрано «Флеш-Фреш» від англійських слів Flash – швидкий, Fresh – свіжий. Розроблено логотип закладу.

5. Формат Dark Kitchen має великий потенціал для розвитку, враховуючи зростання попиту на доставку їжі та можливості використання сучасних технологій. Проте для успішного розвитку необхідно враховувати внутрішні слабкі сторони та зовнішні загрози, що можуть вплинути на стабільність і конкурентоспроможність бізнесу.

6. За проведеними розрахунками встановлено, що прогнозована кількість відвідувачів вегетаріанського кафе становитиме 360 осіб. Кількість страв, яку необхідно приготувати для цієї кількості гостей, становитиме 720 шт., у тому числі 252 порцій холодних страв та закусок, 36 порцій супів, 288 порцій основних гарячих страв, 144 порцій солодких страв. Розроблено виробничу програму кафе, до якої включено популярні та смачні вегетаріанські страви.

7. Підбрано необхідне технологічне обладнання для виконання виробничої програми, розрахована площа виробничих приміщень. Для відкриття кафе потрібне приміщення загальною площею не менше ніж 162 м², з них 57 м² становитиме виробнича група приміщень.

8. Для відкриття кафе потрібно 11 працівників, з них 4 – виробничого персоналу, 3 – адміністративно-управлінського персоналу, 4 – допоміжного персоналу. Річний фонд заробітної плати працівників становитиме 3180 тис. грн.

9. На основі проведених розрахунків економічної ефективності роботи кафе визначено плановий річний об'єм реалізації продукції, який складає 78228 тис. грн, розраховано фудкост, який дорівнює 28,57%, що знаходиться у рекомендованих межах. Встановлено, що термін окупності роботи закладу складе близько 1 року.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація.
2. Amaretti Filippo. Dark, cloud and ghost kitchens: a comprehensive study to assess business models and performances. 2020. URL: <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/187592> (дата звернення: 01.05.2024).
3. Bellamozzarella <https://bellamozzarella.com.ua/uk/delivery> (дата звернення: 01.05.2024).
4. Da Cunha, D. T., Hakim, M. P., Alves, M. M., Vicentini, M. S., & Wiśniewska, M. Z. Dark kitchens: Origin, definition, and perspectives of an emerging food sector // International Journal of Gastronomy and Food Science, 2024, 100884.
5. Darekar Shailendra P., Shende Kiran M., Shaikh Hammad. To study the awareness and emerging concept of dark kitchen from customer's perspective // Journal of Xidian University, 2020, 14.5: 63.
6. Giousmpasoglou Charalampos, Ladkin Adele, Marinakou Evangelia. Worker exploitation in the gig economy: the case of dark kitchens // Journal of Hospitality and Tourism Insights, 2024, 7.1: 414-435.
7. Hakim Mariana Piton, et al. What is a dark kitchen? A study of consumer's perceptions of deliver-only restaurants using food delivery apps in Brazil // Food research international, 2022, 161: 111768.
8. Ikura. URL: <https://ikura.ua/kharkiv/uk> (дата звернення: 01.05.2024).
9. Myasoedov. URL: <https://myasoedov.com.ua/> (дата звернення: 01.05.2024).
10. Pivobar. URL: <https://pizza.pivobar.ua> (дата звернення: 01.05.2024).
11. Poster. Як рахувати фудкост. URL : <https://joinposter.com/ua/post/foodcost-v-restorani> (дата звернення : 02.05.2024).
12. Ricco Pizza. URL: <https://ricco.kh.ua/> (дата звернення: 01.05.2024).

13. Rinaldi Chiara, D'aguilar Marlene, Egan Matt. Understanding the online environment for the delivery of food, alcohol and tobacco: an exploratory analysis of 'dark kitchens' and rapid grocery delivery services // International journal of environmental research and public health, 2022, 19.9: 5523.

14. Roll-Club. URL: <https://roll-club.kh.ua/uk/dostavka-i-oplata/> (дата звернення: 01.05.2024).

15. Seghezzi A., Siragusa C., Mangiaracina R., Perego A., Tumino A. Dark, cloud and ghost kitchens: a logistics perspective. In Proceedings of the XXVIII Summer School "Francesco Turco" // AIDI-Italian Association of Industrial Operations Professors, 2023, p. 1-7.

16. Sushi Master. URL: <https://kharkiv.sushi-master.ua> (дата звернення: 01.05.2024).

17. Sushipapa. URL: <https://sushipapa.com.ua> (дата звернення: 01.05.2024).

18. Vu Oanh Thi Kim. Illuminating the dark kitchen business model-A knowledge-based perspective from the supply-side // Journal of Hospitality and Tourism Management, 2023, 55: 318-331.

19. Yaposhka. URL: <https://yaposhka.com.ua/ua/>

20. Zori. URL: <https://zori.ua/>

21. Бандура В., Рубаненко О. Енергоаудит в ресторанному господарстві // Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти: збірник, 2023, с. 77-78.

22. Безрученков Ю., Щука Г. Заклади ресторанного господарства третьої хвилі: стан і перспективи // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2023, № 4 (66). С. 84-93.

23. Братіцел М. Л. Сучасні форми екокультури в закладах ресторанного господарства України // Культура України, 2018, с. 215-223.

24. Вівчарук О. М., Майкова С. В. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Сучасні тенденції та стратегії розвитку

туристичного та готельно-ресторанного бізнесу // Економіка та суспільство, 2021, вип. 24 2020, с. 25-31.

25. Воронюк Т. А. Етапи розробки ефективної конкурентної стратегії для кав'ярень. Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 4 квітня 2019 р. Львів: Ліга-Прес, 2019. С. 131-133.

26. Воронюк Т. А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства: автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня к.е.н., 2019, 28 с.

27. Гревцева Н., Верешко Ю. Стан та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні у 2022 році // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект» (м. Чернівці, 5 травня 2022 р.) Чернівці: Технодрук, 2022, с.194-199.

28. Гузар У. Є., Левчук А. В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023 (9). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-01> (дата звернення: 01.05.2024).

29. Гуль Я., Гузар У. Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні під час війни // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: 3б. тез доповідей III Міжнар. науково-практ. конф. 6 жовтня 2022 р., м. Львів, с. 20-22.

30. Друзюк Я. Це українські ресторани, які годують ЗСУ і тероборону. Розповідаємо, як їх підтримати. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-guide/324773-volonerski-kuhni-viyna-2022> (дата звернення: 01.05.2024).

31. Івасишина Н. В. Розвиток ресторанного господарства в Україні. Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія Історія, економіка, філософія, 2023, 28, с. 60-65.

32. Камушков О. С., Ткач В. О., Язіна В. А. Стратегічні перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства України в умовах світової кризи // Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 4, т. 2, с. 349-352.
33. Капліна Т.В. Індустрія гостинності України: тенденції розвитку. 2021, с. 116-127.
34. Кукліна Т. С., Цвілій С. М., Корнієнко О. М. Стан ресторанного господарства України під час війни // Вісник Херсонського національного технічного університету, 2022, 2 (81), с. 197-201.
35. Мамченко Л. Є., Скирда О. Є. Сучасний стан і перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства України в умовах війни. 2023. С. 390-391.
36. Моргулець О., Нищенко О. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023, с. 88-96.
37. Насонова О. Ресторанний бізнес в кризу. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/02/17/671122/> (дата звернення: 01.05.2024).
38. Онищук Н. В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 4. С. 297–304.
39. Організація виробництва на підприємстві. Навчальні матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/1566021243443/turizm/organizatsiya_virobnitstva (дата звернення : 28.04.2024).
40. Організація роботи доготовочних цехів ресторану. Навчальні матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/1506091343446/turizm/organizatsiya_roboti_dogotovochnih_tsehv (дата звернення: 30.04.2024).
41. Організація роботи кондитерського цеху ресторану. Навчальні матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/1494051143450/turizm/organizatsiya_roboti_konditerskogo_tsehu (дата звернення : 25.04.2024).

42. Організація складського і тарного господарства. Навчальні матеріали онлайн. URL :http://pidruchniki.com/1280052843435/turizm/organizatsiya_skladskogo_tarnogo_gospodarstva (дата звернення: 01.05.2024).

43. Пахомська О. В. Сучасний стан і перспективи розвитку ресторанного господарства в Україні. Наукові праці Національного університету харчових технологій, 2019, 25, № 1, с. 65-72.

44. Плакідас А.. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні: кваліфікаційна робота бакалавра. Київ: КНЛУ, 2020, 82 с.

45. Подолян М. Реалізація державної політики у системі підтримки ресторанного господарства: сучасні виклики // Наукові перспективи (Naukovi perspektivi), 2023, 8 (38).

46. Полотай Б., Жмур-Клименко Б. Ресторанний бізнес під час війни // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022, С. 37-42.

47. Полстяна Н., Кононенко Т., Федак В.. Моноресторан як нова концепція ресторанного господарства в Україні // Молодий вчений, 2019, 4 (68), с. 182-184.

48. Проектування підприємств в галузі: Методичні вказівки до виконання курсового проекту для студентів спеціальності „Технологія харчування” /Уклад.: В.Ф. Доценко, Т.І. Іщенко, Л.Ю. Волянська. К.: НУХТ, 2009. 77 с.

49. Ресторанний бізнес під час війни: де найбільш інтенсивно відкриваються нові заклади. URL: https://24tv.ua/business/restoranniy-biznespid-chas-viyni-vidkrittya-restoraniv-ukrayini_n2151721 (дата звернення: 01.05.2024).

50. Ресторанний бізнес у воєнний час: яка їжа, приміщення та в яких містах користуються попитом. URL: <https://delo.ua/uk/business/restoranniibiznes-u-vojennii-cas-yaka-yiza-primishhenya-ta-v-yakix-mistaxkoristuyutsya-popitom-398364/> (дата звернення: 01.05.2024).

51. Рябенюка М. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства // Економіка та суспільство, 2021, с. 24.
52. Сокирник І. В. Формування та реалізація стратегій підприємств ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації економіки // Вісник Хмельницького національного університету, 2019, 3, с. 165-171.
53. Структура виробництва ресторанного господарства. Навчальні матеріали онлайн. URL :http://pidruchniki.com/1247101360461/turizm/struktura_virobnitstva (дата звернення : 07.05.2024).
54. Судомир С., Пришляк У. Перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні. // Матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф.«Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення», Бережани, 2022, с. 115-117

ДОДАТКИ

Таблиця А.1

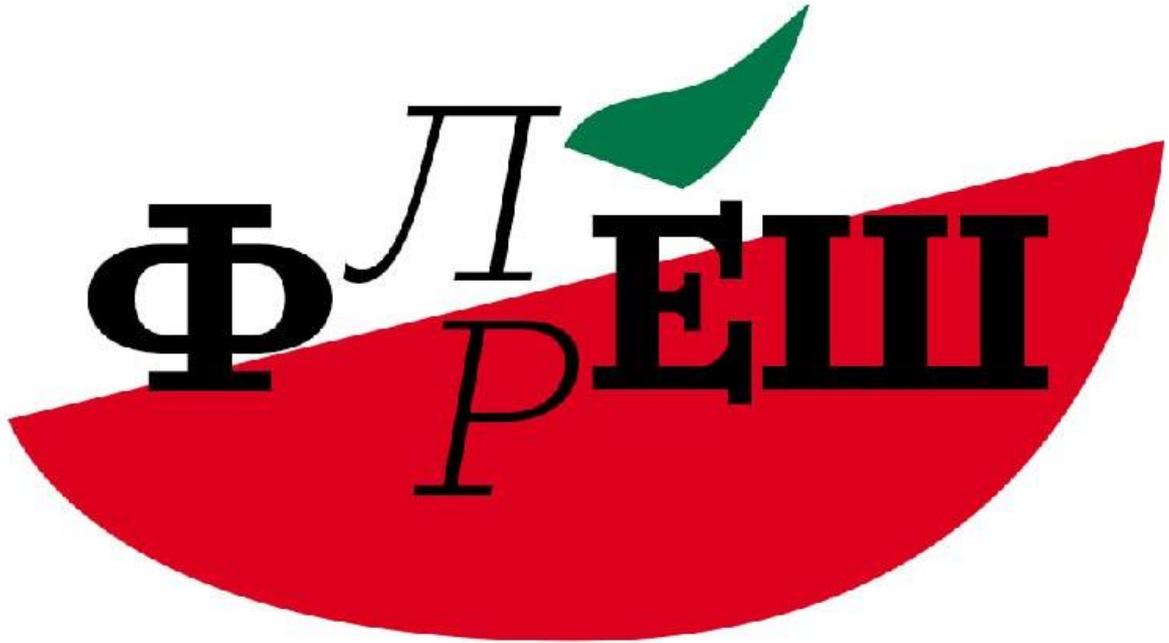
Меню розрахункового дня кафе

Страви	Кількість порцій, шт.	Вихід, г
<i>Холодні закуски</i>	<i>400</i>	
Рулєт рибний заливний	80	150
Завиванець по-гуцульськи	80	150
Закуска з печінки	80	150
Фаршировані баклажани по-турецькі	80	150
Смажені сирні шарики	80	150
<i>Салати</i>	<i>400</i>	
Салат із буряків із чорносливом	80	150
Пастуший салат	80	180
Салат табуле	80	200
Салат «Дністер»	80	200
Салат із селери з яблуками та сиром	80	150
<i>Супи</i>	<i>200</i>	
Борщ український	40	250
Капусняк львівський	40	250
Розсольник по-домашньому	40	250
Юшка грибна з галушками	40	250
Юшка горохова з салом	40	250
<i>Другі рибні гарячі страви</i>	<i>105</i>	
Скумбрія запечена з овочами	35	200
Січеники рибні	35	200
Щука фарширована	35	200
<i>Другі м'ясні гарячі страви</i>	<i>420</i>	
Полядвиця	70	200
Битки київські	70	200
Котлети, фаршировані печінкою	70	200
Завиванець з телятини	70	250
Крученики прикарпатські	70	250
Печеня по-домашньому	70	200

Продовження табл. А.1

Страви	Кількість порцій, шт.	Вихід, г
<i>Другі овочеві та круп'яні гарячі страви</i>	<i>175</i>	
Деруни, фаршировані грибами	30	150
Зрази запорізькі	30	150
Голубці любительські	30	150
Каша грибна чумацька	30	150
Банош	30	150
Квасоля по-домашньому	25	150
<i>Солодкі страви</i>	<i>300</i>	
Яблука по-київськи	50	100
Пудинг з груш	50	200
Бабка з вишень	50	150
Десерт абрикосовий	50	150
Шарлотка яблучна	50	100
Кисіль ягідний	50	180

Логотип кафе



SWOT-аналіз

Таблиця В.1

SWOT-аналіз кафе формату Dark Kitchen

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<p>✓ Низькі витрати на оренду та інфраструктуру. Відсутність необхідності в дорогих приміщеннях для прийому гостей знижує операційні витрати.</p> <p>✓ Гнучкість. Можливість швидко адаптувати меню та формати під змінні вподобання клієнтів.</p> <p>✓ Сфокусованість на якості продукту. Весь ресурс зосереджений на приготуванні їжі, що дозволяє забезпечити високу якість страв.</p> <p>✓ Ефективне використання простору. Максимальне використання площі для приготування та доставки їжі без зайвих витрат на декорування та обслуговування залу.</p>	<p>✓ Відсутність прямого контакту з клієнтами. Відсутність фізичного місця для прийому гостей ускладнює будівництво лояльності та персоналізованого сервісу.</p> <p>✓ Залежність від служб доставки. Якість обслуговування та швидкість доставки залежать від третіх осіб.</p> <p>✓ Обмежені можливості для створення бренду. Відсутність фізичної присутності може ускладнити процес створення впізнаваності та репутації бренду.</p> <p>✓ Конкуренція. Велика кількість dark kitchen у великих містах може призвести до високої конкуренції на ринку доставки їжі.</p>

Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<p>✓ Зростання ринку онлайн-замовлень. Пандемія COVID-19 значно збільшила попит на доставку їжі, що створює сприятливі умови для розвитку dark kitchen.</p> <p>✓ Розширення меню та сервісів. Можливість пропонувати різні кухні та формати страв, експериментувати з новими рецептами та сервісами.</p> <p>✓ Співпраця з платформами доставки. Партнерство з популярними платформами доставки може збільшити охоплення та кількість замовлень.</p> <p>✓ Інновації в технологіях. Використання сучасних технологій для оптимізації процесів приготування, замовлення та доставки їжі.</p>	<p>✓ Регуляторні зміни. Можливі зміни в законодавстві, що стосуються харчової промисловості та доставки їжі, можуть створити додаткові виклики для бізнесу.</p> <p>✓ Залежність від зовнішніх сервісів. Проблеми зі службами доставки, такі як затримки або погана якість обслуговування, можуть негативно вплинути на репутацію кафе.</p> <p>✓ Економічні фактори. Інфляція та економічні кризи можуть знизити купівельну спроможність населення.</p> <p>✓ Зміни в споживчих вподобаннях. Різке зміщення вподобань клієнтів або насичення ринку може знизити попит на конкретні пропозиції.</p>