

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему «Сучасні підходи до організації та управління рестораном формату
«віртуальна кухня»»

Виконав: здобувач 4 курсу

групи ГРС 2022-1

спеціальності

241 – Готельно-ресторанна справа

Москаль В. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник: Баландіна І.С.

(прізвище та ініціали)

Рецензент: Сегеда І.В.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)
“19” червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу.

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Москаль В. Р.
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТiГГ

_____ доц., к. е. н. Писарева І.В.
(підпис) (прізвище, ініціали)
“ ____ ” _____ 2026 р.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»
Спеціальність 241 – Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТiГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

« 1 » « червня » 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Москаль Владиславу Романовичу

1. Тема роботи «Сучасні підходи до організації та управління рестораном формату «віртуальна кухня»»

керівник роботи, Баландіна Ірина Сергіївна, доц. к.е.н.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.05.2026 р. № 428-03

2. Термін подання роботи здобувачем 19.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові та навчально-методичні джерела з питань організації та управління підприємствами ресторанного господарства, матеріали щодо функціонування ресторанів формату «віртуальна кухня», статистичні дані ринку доставки готової продукції, нормативно-правові акти

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади функціонування ресторанів формату «віртуальна кухня». 2. Аналіз системи організації та управління рестораном Терті плячки. 3. Оцінка ефективності використання цифрових технологій і сервісів доставки. 4. Розробка рекомендацій щодо впровадження енергоефективних та інноваційних технологій. 5. Обґрунтування заходів з удосконалення додаткових послуг та підвищення конкурентоспроможності ресторану.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Схема організації діяльності ресторану формату «віртуальна кухня». 2. Класифікація та моделі функціонування віртуальних кухонь. 3. Організаційна структура управління рестораном Терті плячки. 4. Схема процесу обробки та виконання онлайн-замовлення. 5. Динаміка розвитку ринку доставки готової їжі

в Україні. 6. Структура використання цифрових каналів взаємодії зі споживачами. 7. Структура споживання енергоресурсів рестораном Терті плячки. 8. Результати енергетичного аудиту основних виробничих процесів. 9.Схема впровадження енергоефективних технологій у діяльність ресторану. 10. Модель організації кейтерингових та додаткових послуг ресторану. 11. Основні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ресторану Терті плячки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Баландіна І.С.,		
Нормоконтроль	Козлова А.О.		

7. Дата видачі завдання 01 червня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	11.05. – 18.05	
2	<i>Робота над теоретичним розділом</i>	19.05 – 23.05	
3	<i>Робота над аналітичним розділом</i>	01.06 – 04.06	
4	<i>Робота над проектним розділом</i>	05.06 – 09.06	
5	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	10.06 – 12.06	
6	<i>Оформлення пояснювальної записки</i>	13.06 – 14.06	
7	<i>Передзахист</i>	15.06 – 20.06	

Студент

_____ Москаль В. Р.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ Баландіна І.С.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНІВ ФОРМАТУ «ВІРТУАЛЬНА КУХНЯ»	9
1.1 Специфіка та маркетингові особливості послуг підприємств ресторанної сфери.....	9
1.2 Організаційні моделі та управлінські механізми функціонування «віртуальної кухні»	14
1.3 Сучасні виклики та тенденції розвитку ресторанів delivery-формату в Україні.....	21
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ В УМОВАХ РОЗВИТКУ DELIVERY-СЕРВІСІВ	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика.....	25
2.2 Аналіз операційної діяльності та системи управління онлайн- замовленнями закладу	31
2.3 Оцінка ефективності цифрових інструментів та клієнтського сервісу ресторану.....	38
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ	46
3.1 Удосконалення управління енергоспоживанням ресторану шляхом впровадження енергетичного аудиту.....	46
3.2 Сучасні технології організації додаткових послуг у ресторані	59
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	66
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сфера ресторанного господарства є однією з найбільш динамічних складових індустрії гостинності, яка постійно розвивається під впливом технологічного прогресу, цифровізації бізнес-процесів та змін споживчих потреб. В останні роки особливого значення набули онлайн-комунікації, мобільні додатки та сервіси доставки готової продукції, що сприяло появі нових форматів ведення ресторанного бізнесу. Одним із найбільш перспективних напрямів є розвиток ресторанів формату «віртуальна кухня» (ghost kitchen, dark kitchen, cloud kitchen), діяльність яких орієнтована виключно на приготування та доставку страв без наявності традиційного залу обслуговування.

Віртуальний ресторан є інноваційною моделлю організації ресторанного бізнесу, що дозволяє значно знизити витрати на оренду приміщень, утримання персоналу та обслуговування клієнтських зон. Завдяки використанню цифрових платформ і сучасних засобів автоматизації такий формат забезпечує ефективне управління замовленнями, швидке реагування на потреби споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Особливої актуальності розвиток віртуальних ресторанів набув в Україні в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Воєнний стан супроводжується змінами споживчої поведінки населення, міграційними процесами, перебоями в роботі підприємств, логістичними труднощами та періодичними відключеннями електроенергії внаслідок пошкодження енергетичної інфраструктури. У таких умовах заклади ресторанного господарства змушені шукати нові підходи до організації діяльності, впроваджувати цифрові технології, автоматизувати бізнес-процеси та підвищувати енергоефективність виробництва.

Важливого значення набувають питання раціонального використання енергетичних ресурсів, оскільки витрати на електроенергію, опалення, вентиляцію та холодильне обладнання займають значну частку в структурі

витрат підприємств ресторанного господарства. Впровадження енергозберігаючих технологій, сучасного обладнання та автоматизованих систем управління дозволяє зменшити витрати ресурсів, забезпечити стабільність роботи закладу під час блекаутів та підвищити ефективність господарської діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад організації та управління рестораном формату «віртуальна кухня», аналіз діяльності ресторану Терті плячки в умовах розвитку сервісів доставки та воєнного стану, а також розробка проєкту віртуального ресторану із застосуванням сучасних цифрових технологій, інструментів проєктного управління та енергоефективних рішень.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити специфіку та маркетингові особливості послуг підприємств ресторанної сфери; розглянути організаційні моделі та управлінські механізми функціонування віртуальних кухонь; проаналізувати сучасні тенденції розвитку ресторанів delivery-формату в Україні; надати організаційно-економічну характеристику ресторану Терті плячки; здійснити аналіз операційної діяльності та системи управління онлайн-замовленнями закладу; розробити підходи до управління роботами, ресурсами, термінами та вартістю реалізації проєкту; визначити можливості впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих рішень у діяльність підприємства; оцінити ефективність та практичну доцільність реалізації запропонованого проєкту.

Об'єктом дослідження є процеси організації та управління підприємствами ресторанного господарства, що функціонують у форматі доставки готової продукції.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації діяльності, автоматизації бізнес-процесів, управління проєктами та забезпечення енергоефективності віртуальних ресторанів.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення,

системного аналізу, економічного оцінювання, моделювання та проєктування. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові документи, статистичні та аналітичні матеріали, а також результати аналізу діяльності ресторану Терті плячки.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці проєкту віртуального ресторану, який може бути використаний як сучасна модель організації ресторанного бізнесу, орієнтованого на цифрові канали продажу та доставку готової продукції. Запропоновані рекомендації щодо автоматизації бізнес-процесів, ефективного використання ресурсів, підвищення енергоефективності та організації роботи закладу можуть бути використані підприємствами ресторанної сфери для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНІВ ФОРМАТУ «ВІРТУАЛЬНА КУХНЯ»

1.1 Специфіка та маркетингові особливості послуг підприємств ресторанної сфери

Ресторанна сфера є невід'ємною складовою індустрії гостинності (HoReCa), яка впродовж останніх десятиліть перетворилася на одну з найбільш динамічних і конкурентних галузей економіки. В умовах стрімкої цифровізації, зміни споживчих патернів та значного впливу зовнішніх шоків (пандемія COVID-19, воєнний стан в Україні) ресторанний бізнес зазнає суттєвих трансформацій, породжуючи нові формати господарювання, зокрема «віртуальні кухні» (ghost kitchen, dark kitchen, cloud kitchen). Для розуміння маркетингових засад функціонування таких підприємств необхідно передусім з'ясувати специфіку та маркетингові особливості послуг підприємств ресторанної сфери.

Ресторанна галузь є складовою ширшого поняття HoReCa, яке охоплює (Hotel – Restaurant – Cafe). Підприємства, що належать до цієї категорії, стають дедалі популярнішими, а їх кількість невпинно зростає [1]. Це накладає на представників галузі підвищені вимоги щодо розробки маркетингових методів та застосування інструментів, здатних виокремити заклад серед конкурентів, спонукати клієнта до першого відвідування та сформувати його лояльність.

Маркетинг у ресторанній сфері має значну подібність до маркетингу підприємств сфери послуг загалом, що дозволяє застосовувати до ресторанних закладів усі принципи сучасного маркетингу послуг [1]. Водночас, в силу дуальної природи ресторанного продукту, ці принципи потребують адаптації до специфіки діяльності конкретного підприємства. Як зазначається у навчальному посібнику з маркетингу готельного та ресторанного бізнесу, маркетингова діяльність у сфері гостинності має специфічні характеристики, що відрізняють її від інших форм виробництва та продажу, оскільки продукт у цьому випадку – це кінцева послуга або товар, що задовольняє конкретні потреби клієнтів [2].

Центральною ланкою маркетингу в ресторанній сфері є розуміння природи ресторанної послуги. Основним завданням маркетингу у сфері HoReCa є організація виробництва та надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів і забезпечення стабільного становища підприємства на ринку. Водночас в основі маркетингу в сфері гостинності та туризму лежать три ключові складові: передбачення та прогнозування попиту на основі аналізу потреб ринку; заохочення споживачів до придбання ресторанних послуг; задоволення попиту з точки зору функціональних характеристик продукту, безпеки та обслуговування клієнтів [2].

Послуги у ресторанній сфері спрямовані на задоволення матеріальних (харчування) та нематеріальних (спілкування, дозвілля, розваги, статус) потреб споживачів. Ресторанна послуга як об'єкт маркетингу є результатом одночасного виробництва та споживання, що принципово відрізняє її від матеріального товару. Однією з основних особливостей ресторанного бізнесу є те, що на його підприємствах виробляють та продають послуги, які характеризуються невіддільністю від джерела виробництва та надання [3]. Тому результативність підприємницького процесу у ресторані безпосередньо залежить від якості взаємодії з клієнтом та рівня обслуговування.

Послуги підприємств ресторанної сфери мають низку специфічних ознак, які необхідно враховувати в процесі маркетингової діяльності закладу. Ці ознаки визначають як зміст, так і форму маркетингових рішень, від розробки продуктової пропозиції до організації комунікацій із споживачем. У табл. 1.1 систематизовано специфічні ознаки послуг підприємств ресторанної сфери та охарактеризовано їх прояв у контексті сучасних форматів ведення ресторанного бізнесу, включаючи формат «віртуальної кухні».

Специфічні ознаки послуг підприємств ресторанної сфери та їх маркетинговий прояв

Специфічна ознака послуги	Характеристика та прояв у підприємствах ресторанної сфери
Нематеріальність	Клієнт не може заздалегідь побачити або оцінити страву чи послугу до її отримання. Це зумовлює необхідність активного використання візуального контенту, відгуків та цифрових каналів комунікації.
Невіддільність від джерела надання	Послуга виробляється та споживається одночасно. У форматі «віртуальної кухні» роль «джерела» виконує цифрова платформа та кухня, що готує страву; безпосередній контакт з клієнтом опосередкований доставкою.
Неможливість зберігання / швидке псування кулінарної продукції	Готові страви не можуть зберігатися. Нерівномірність замовлень у часі (піки у вечірні години, вихідні дні) вимагає гнучкого управління виробничими потужностями та прогнозування попиту.
Мінливість якості	Якість послуги залежить від кваліфікації персоналу, якості сировини та інтенсивності замовлень. Стандартизація технологічних карт і контроль якості є ключовими маркетинговими інструментами.
Висока еластичність попиту	Попит на ресторанні послуги чутливий до ціни, сезону, часу доби та зовнішніх факторів (економічна ситуація, воєнний стан). Для «віртуальної кухні» цей фактор підсилюється конкуренцією на доставки.
Залучення клієнта до процесу надання послуги	Клієнт бере участь у формуванні послуги через вибір страв, кастомізацію замовлення та зворотний зв'язок. Цифрові платформи роблять цю взаємодію більш інтенсивною та безпосередньою.
Публічність та соціокультурний характер	Оцінки та відгуки клієнтів у відкритому доступі формують репутацію закладу. Для «віртуальної кухні» управління онлайн-репутацією є одним з основних маркетингових завдань.

Наведені в табл. 1.1 ознаки взаємопов'язані та взаємообумовлені: невіддільність від джерела надання підсилює вплив мінливості якості на

споживчий досвід; разом із нерівномірністю попиту зумовлює особливості операційного маркетингу; нематеріальність актуалізує роль цифрових каналів комунікації та управління репутацією. Комплексний характер продукту у сфері готельно-ресторанних послуг є загалом системним поняттям, всі його елементи є взаємодоповнюючими та взаємозалежними, і несприятлива якість одного з елементів впливає на загальну репутацію закладу.

З точки зору маркетингу послуг, попит на продукт у сфері HoReCa відрізняється значною еластичністю за ціною, оскільки зміна цін на послуги викликає зміни у попиті на них; також характер попиту залежить від часу споживання (сезон, пора року), місця споживання та можливих зовнішніх обмежень [1]. Для підприємств ресторанного бізнесу особливо актуальним є синхромаркетинг – вид маркетингу, призначений для згладжування коливань в умовах нестабільного попиту, характерного для готельно-ресторанного бізнесу та транспортного сектору, де рівень попиту залежить від часу доби, із застосуванням гнучкого ціноутворення та інструментів стимулювання збуту [2].

Важливим аспектом маркетингових особливостей ресторанної сфери є роль персоналу. Дослідники Звягінцева О.Б., Матвієнко С.В. та Матвієнко А.В. доводять, що для ефективного функціонування підприємств ресторанної сфери необхідно використовувати маркетингові особливості цих підприємств у процесі виробництва та пропозиції ресторанних послуг, а одним із ключових елементів комплексу маркетингу послуг виступає персонал, який виробляє та надає ці послуги клієнтам [3]. Маркетингові особливості послуг ресторанного бізнесу зумовлюють відповідні маркетингові особливості ознак і якостей персоналу (ресторатора): орієнтацію на вимоги клієнтів, які поєднують задоволення потреб у споживанні їжі та отриманні належного сервісу і безпеки; залежність від рівня кваліфікації персоналу; соціокультурну спрямованість процесів ресторатора [3].

Специфіку маркетингового комплексу ресторанних підприємств визначають і маркетингові особливості самих послуг, що надаються у цій сфері. Передусім, комплексність продукту, яка є системним поняттям: продукт неможливо реалізувати без споживання, накопичувати та ототожнювати з

матеріальним товаром; він створюється під час споживання; його неможливо використати в якості товарного зразка для демонстрації потенційним споживачам [1]. Навіть оформлення страви в реальності може суттєво відрізнятися від фотографії у меню чи на сайті. Цей фактор особливо важливий для «віртуальних кухонь», де єдиною точкою контакту з клієнтом до здійснення замовлення є цифрова платформа.

Специфіка маркетингу в ресторанній сфері зумовлює необхідність застосування розширеного комплексу маркетингу послуг. Якщо класична модель маркетинг-міксу 4Р (продукт, ціна, місце, просування) є базисом маркетингової стратегії будь-якого підприємства [4], то для ресторанного бізнесу вона доповнюється елементами «people» (персонал), «process» (процес надання послуги) та «physical evidence» (фізичні свідоцтва). Усі елементи комплексу маркетингу повинні бути інтегровані, оптимізовані та пов'язані між собою – результатом стає успішна стратегія інтегрованого маркетингу та міцні довгострокові відносини з клієнтами.

Для «віртуальних кухонь» як нового формату ресторанного підприємництва специфіка послуг набуває нових вимірів. Відсутність фізичного залу обслуговування трансформує традиційну взаємодію «ресторатор-клієнт»: роль «публічності надання послуги» переходить до цифрового середовища (відгуки, рейтинги на платформах доставки, контент у соціальних мережах); «невіддільність від надавача» стає опосередкованою через службу доставки; «фізичні свідоцтва» якості концентруються у пакуванні та швидкості виконання замовлення. Це зумовлює принципово нові підходи до формування маркетингового комплексу, що буде детально розглянуто у наступних підрозділах роботи.

Отже, специфіка послуг підприємств ресторанної сфери визначається сукупністю характеристик, що відрізняють їх від товарів і послуг інших галузей: нематеріальністю та невіддільністю від джерела надання, мінливістю якості, високою еластичністю попиту та залученням клієнта до процесу споживання. Для підприємств формату «віртуальна кухня» ці особливості набувають

специфічного прояву в умовах цифрового середовища, що вимагає відповідної адаптації маркетингових стратегій і тактик. Урахування зазначених особливостей є обов'язковою умовою формування ефективного маркетингового комплексу ресторанного підприємства, заснованого на глибокому розумінні природи ресторанної послуги та потреб цільової аудиторії.

1.2 Організаційні моделі та управлінські механізми функціонування «віртуальної кухні»

Виникнення та стрімке поширення формату «віртуальна кухня» є прямим наслідком системних зрушень у сфері харчування. Карантинні обмеження 2020-2021 рр. та повномасштабне вторгнення 2022 року спровокували глибоку кризу традиційного ресторанного бізнесу: за оцінками Співки українських підприємців, заклади HoReCa зазнали чи не найбільшого потрясіння, оскільки на них накладалися прямі обмеження на скупчення людей; допускалися лише приготування їжі та доставка замовнику [1]. Водночас саме ця криза дала поштовх для формування нових форматів: гнучкі й інноваційно орієнтовані підприємці не лише зберегли бізнес, але й розвинули нові напрямки діяльності. Формат «віртуальна кухня» став одним з найбільш показових прикладів такої трансформації.

Концепція «віртуальної кухні» (ghost kitchen, dark kitchen, cloud kitchen) у сучасній літературі не має єдиного усталеного визначення. Дослідники зараховують до цього поняття до 17 різних термінів [5]. Незалежно від назви, всі вони описують одну суть: харчове підприємство, що функціонує виключно в режимі доставки та на винос, без залу обслуговування, без контактного персоналу залу та без клієнтів, що відвідують заклад фізично. Замовлення надходять через платформи доставки або власні цифрові канали; страви готуються та пакуються для передачі кур'єру [6].

Важливо розрізняти два взаємопов'язані, але нетотожні поняття. «Темна кухня» (dark/ghost kitchen) - це фізичний простір, комерційне кухонне

приміщення, призначене виключно для приготування страв на доставку. «Віртуальний ресторан» (virtual restaurant) – це бренд та концепція меню, що існує виключно на платформах доставки без фізичної точки обслуговування. Один фізичний простір може водночас обслуговувати кілька віртуальних ресторанних брендів з різними меню, ідентичностями та цільовими аудиторіями, використовуючи при цьому спільну виробничу лінію та персонал [6].

Глобальний ринок «хмарних кухонь» демонструє стійке зростання: за оцінками дослідників, обсяг ринку у 2020 р. становив понад 51 млрд дол. США, а прогнозований щорічний темп приросту (CAGR) на 2021–2028 рр. складає 12,4%. Одним із ключових чинників такого зростання є зміна споживчих преференцій: клієнти дедалі частіше обирають онлайн-замовлення їжі замість відвідування закладів. В умовах воєнного стану в Україні, коли населення значно більшою мірою покладається на доставку, актуальність цього формату для вітчизняного ринку набуває особливого значення.

Формат «віртуальна кухня» вирішує низку структурних проблем, притаманних традиційному ресторанному бізнесу: висока орендна плата за площу залу, витратний первинний ремонт і дизайн, управлінські витрати на фронт-офіс. Поняття «комплексу маркетингу», яке у сфері послуг розширюється до концепції «7Р» за рахунок додавання персоналу, процесу надання послуги та матеріальних свідчень, трансформується у «віртуальній кухні»: субмікс «place» позбавляється традиційного фізичного виміру, зосереджуючись натомість на цифрових каналах розподілу та логістичних партнерствах.

Систематизація організаційних моделей (табл.1.2) є необхідною передумовою для розуміння специфіки управління цим форматом. У науковій та практичній літературі виокремлюють кілька базових організаційних моделей, що різняться за рівнем контролю оператора над інфраструктурою, початковими витратами та потенціалом масштабування. Три ключові параметри, що визначають організаційну модель «віртуальної кухні»: це походження концепції (origin), форма власності (ownership) та структура виробництва (structure) [7]..

Систематизація організаційних моделей «віртуальної кухні»

Модель	Ключові характеристики	Переваги та обмеження
Незалежна власна кухня (Independent Owned)	Оператор орендує або купує окреме комерційне приміщення; повний контроль над обладнанням, персоналом, брендом та меню	Переваги: максимальний контроль якості, висока маржа, гнучкість масштабування. Обмеження: значні початкові інвестиції, операційні ризики
Спільна (комісійна) кухня (Shared / Commissary Kitchen)	Оренда часу або площі в загальному комерційному кухонному просторі; оператор приносить власну концепцію та інгредієнти	Переваги: низький поріг входу, тестування концепції без великих витрат. Обмеження: менший контроль над розкладом та кастомізацією
Платформна (Infrastructure-as-a-Service)	Спеціалізований провайдер надає повністю облаштовані кухонні станції в оренду; оператор зосереджується на приготуванні та бренді	Переваги: найшвидший запуск, мінімальна інфраструктурна відповідальність. Обмеження: найвищі поточні комісії та обмежена гнучкість
Гібридна (Hybrid / Satellite Kitchen)	Діючий ресторан додає доставку-бренд зі своєї кухні в непікові години, використовуючи наявне обладнання та персонал	Переваги: мінімальні додаткові витрати, диверсифікація доходів. Обмеження: залежність від основного закладу, обмеженість виробничих потужностей
Хаб-і-спиці (Hub-and-Spoke)	Центральна кухня виробляє напівфабрикати, які розподіляються між кількома «спицями» - менших форматних точками фінального приготування	Переваги: ефективне масштабування, стандартизація якості. Обмеження: складна логістика, вищі вимоги до управлінських систем

Аналіз наведених моделей свідчить, що вибір організаційної форми «віртуальної кухні» є стратегічним рішенням, яке визначає структуру витрат, операційну гнучкість та маркетингові можливості підприємства. Найбільш поширеною для підприємців-початківців є модель спільної кухні, тоді як

розвинені бренди тяжіють до незалежних власних приміщень або гібридних рішень. У контексті концепції маркетинг-міксу «7Р», субмікс «process» (процес надання послуги) у «віртуальній кухні» охоплює не лише технологію приготування їжі, а й цифрове прийняття замовлень, управління пікними навантаженнями та організацію зони пакування та видачі.

Перехід від організаційної структури до управлінських механізмів відображає операційну сторону функціонування «віртуальної кухні». Якщо традиційний ресторан спирається на комплекс субміксів «people» (персонал залу), «physical evidence» (атмосфера та дизайн інтер'єру) та «process» то для «віртуальної кухні» ці елементи набувають принципово іншого змісту. Персонал концентрується виключно на виробничих функціях; «матеріальні свідчення» переносяться у сферу пакування та цифрового контенту; процес охоплює насамперед цифровий workflow від замовлення до доставки.

Ключовою управлінською відмінністю «віртуальної кухні» від традиційного ресторану є повна залежність від цифрової інфраструктури. Дослідники платформи Deliverect підкреслюють, що замовлення надходять через платформи доставки або власні онлайн-канали, і «темна кухня» є невидимою для перехожих, відповідно, потребує значних маркетингових витрат у цифровому середовищі для забезпечення безперервної видимості у висококонкурентному середовищі [5]. Відсутність фізичного залу, яка звільняє від значних постійних витрат, водночас позбавляє заклад природного потоку клієнтів та «сарафанного радіо», що покладає на управлінців завдання цілеспрямованої побудови цифрового бренду.

Суттєвою управлінською проблемою є залежність від сторонніх платформ доставки, які утримують комісії з кожного замовлення і «перехоплюють» відносини з клієнтом. Коли клієнт замовляє через платформу-посередника, платформа є власником цих відносин; оператор не отримує контактних даних, не контролює досвід доставки, а негативні враження від кур'єра можуть зашкодити репутації закладу [6]. Це ставить перед управлінцями завдання розвитку власних прямих каналів замовлень паралельно з присутністю на платформах.

Не менш важливим управлінським аспектом є контроль якості в умовах доставки. На відміну від традиційного ресторану, де страва споживається безпосередньо на місці приготування, «віртуальна кухня» має забезпечити збереження якості під час транспортування. Упаковка страви фактично виконує роль «залу ресторану» для клієнта. Це вимагає спеціального підходу до формування меню, адже страви мають бути спроектовані з урахуванням транспортабельності (збереження температури, текстури, презентації). З позицій комплексу маркетингу, елемент «product» у «віртуальній кухні» нерозривно пов'язаний з рішеннями щодо пакування, оскільки саме пакування є єдиним матеріальним контактом між брендом та клієнтом.

Таблиця 1.3 систематизує ключові управлінські механізми функціонування «віртуальної кухні» та їх відмінності від традиційного ресторанного управління.

Таблиця 1.3

Управлінські механізми функціонування «віртуальної кухні»

Управлінський механізм	Зміст та інструменти	Специфіка для «віртуальної кухні»
1	2	3
Цифрова операційна система (Digital Operations)	POS-система, інтегрована з платформами доставки; KDS (Kitchen Display System); системи управління замовленнями в режимі реального часу	Єдина «панель управління» для всіх каналів замовлень - власного сайту (Uber Eats, Bolt Food), власного додатку
Управління якістю та стандартизація (Quality Management)	Технологічні карти, стандарти пакування, контрольні листи якості; системи HACCP; моніторинг температурного режиму	Якість страви під час транспортування є критичним фактором: упаковка – це «зал ресторану» для клієнта
Управління брендом та цифровий маркетинг (Brand & Digital Marketing)	SMM, SEO, платна реклама, управління відгуками, фотоконтент страв, системи лояльності	Відсутність фізичної вивіски компенсується виключно цифровою присутністю; рейтинг на платформі доставки є головним «вікном» закладу

1	2	3
Управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management)	Планування закупівель, управління запасами (inventory management), оптимізація меню під сезонність та доступність сировини	Скорочений простір зберігання вимагає точного прогнозування попиту та частішого поповнення запасів
Управління доставкою та логістикою (Last-Mile Logistics)	Партнерство з платформами доставки (3PL) або власна кур'єрська служба; оптимізація радіусу доставки; управління пікними навантаженнями	Контроль «останньої милі» є критичним: якість досвіду клієнта після виходу страви з кухні залежить від логістичного партнера
Аналітика даних та оптимізація (Data Analytics)	Аналіз даних платформ доставки (конверсія, відмови, популярні страви), A/B тестування меню, прогнозування попиту	Платформи надають деталізовану аналітику замовлень, яку класичні ресторани не мають; можливість швидкого меню-менеджменту

Управлінська модель «віртуальної кухні» передбачає також особливий підхід до кадрового складу. Статтею Звягінцевої О.Б. та ін. про маркетингові особистості ресторатора зазначається, що результативність підприємницького процесу у ресторані безпосередньо залежить від «продавця» послуг. У «віртуальній кухні» ця залежність трансформується: «продавець» переміщується у цифровий простір (менеджер платформ, SMM-спеціаліст, адміністратор замовлень), а кухонний персонал набуває значення виключного гаранта якості продукту. Маркетингові особливості особистості ресторатора у такому форматі доповнюються компетенціями у сфері цифрових технологій, аналітики даних та управління онлайн-репутацією.

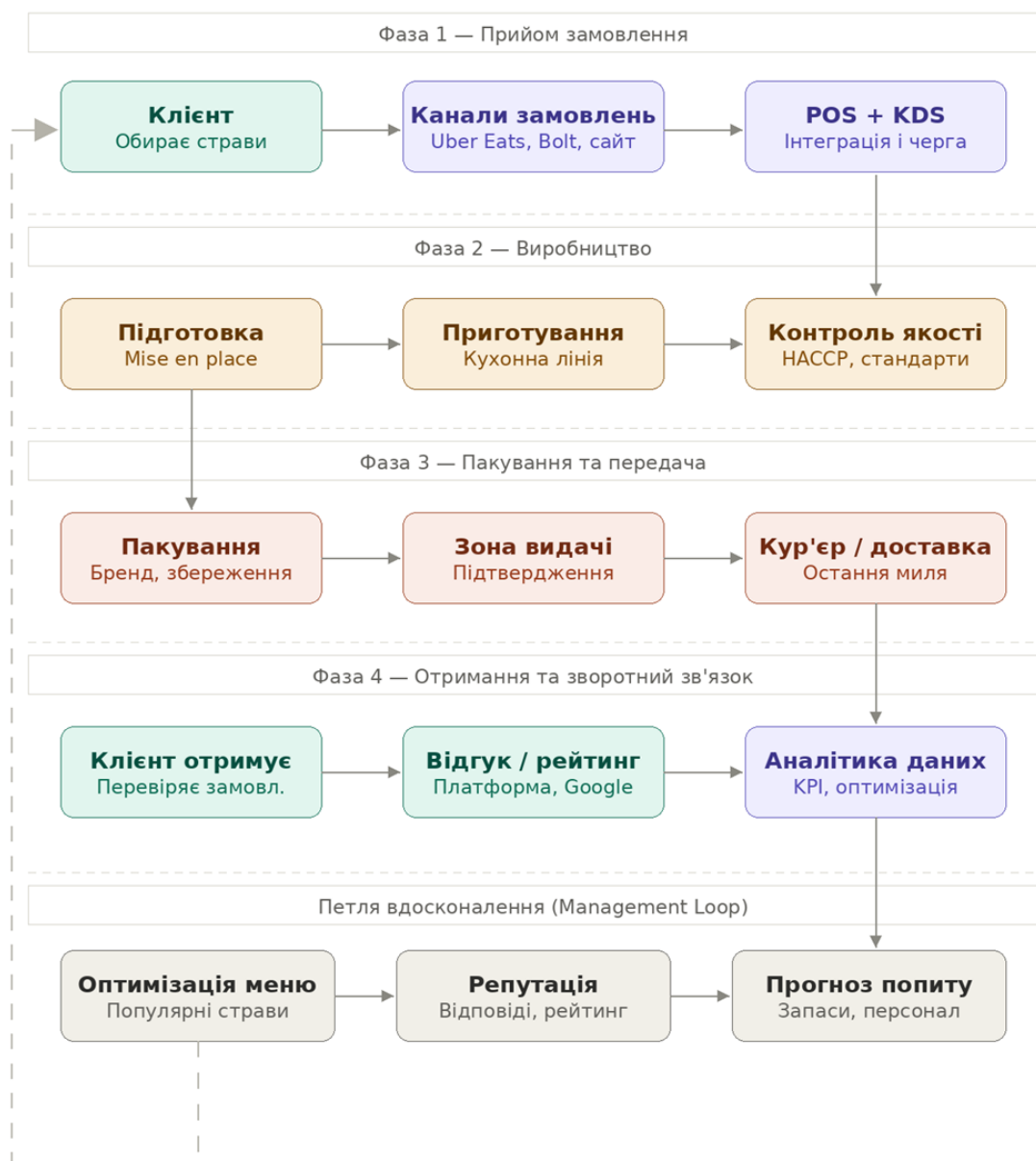


Рис. 1.4. Операційний цикл підприємства «віртуальна кухня»

Принциповою управлінською перевагою «віртуальної кухні» є можливість управляти кількома брендами з однієї виробничої точки. Один кухонний простір може одночасно обслуговувати кілька концептуально відмінних брендів на різних сегментах ринку, з різними меню, ціновими категоріями та цільовими аудиторіями. Якщо один бренд демонструє низькі результати, його можна закрити без закриття всього закладу. Це надає «віртуальній кухні» унікальну операційну гнучкість, яка є недоступною для традиційного ресторанного формату.

Ще однією важливою управлінською особливістю є можливість запуску нового ресторанного формату у значно коротші терміни порівняно з традиційним рестораном. Відкриття класичного закладу потребує від шести місяців до понад року, тоді як «віртуальна кухня» у спільному або платформному форматі може бути запущена протягом кількох тижнів. Для ринку, що перебуває в умовах нестабільності, це є суттєвою конкурентною перевагою: можливість швидкої реакції на зміни попиту відповідає вимогам синхромаркетингу, виду маркетингу, спрямованого на згладжування коливань нестабільного попиту.

Загалом організаційні моделі та управлінські механізми «віртуальної кухні» являють собою системну відповідь ресторанної індустрії на виклики цифрової епохи та ринкової нестабільності. Ефективне управління таким форматом вимагає одночасного розвитку компетенцій у сферах виробництва харчових продуктів, цифрового маркетингу, логістики та аналітики даних. Проведені теоретичні узагальнення формують методологічну основу для подальшого дослідження маркетингового комплексу «віртуальної кухні» в контексті сучасних умов господарювання в Україні.

1.3 Сучасні виклики та тенденції розвитку ресторанів delivery-формату в Україні

Ринок доставки їжі в Україні формується під впливом двох взаємопов'язаних процесів: глобальної цифрової трансформації споживання та специфічних національних обставин, пов'язаних зі збройним конфліктом. Обидва чинники разом формують унікальне операційне середовище для підприємств ресторанного delivery-формату, що потребує окремого аналізу тенденцій і викликів розвитку цього сегменту.

На глобальному рівні ринок онлайн-доставки їжі демонструє стале зростання: за прогнозами, він збільшиться з майже 160 млрд дол. США у 2024 р. до близько 180 млрд дол. у 2028 р. [8]. За прогнозами дослідників, кількість користувачів онлайн-сервісів доставки їжі досягне 2,5 млрд осіб у 2028 р..

Найбільш вражаючий прогноз стосується сегменту «хмарних» кухонь: за даними Euromonitor International, до 2030 р. глобальний ринок «хмарних» кухонь та віртуальних ресторанів може досягти обсягу в 1 трлн дол. США.

Вітчизняний ринок доставки їжі, незважаючи на воєнні виклики, демонструє відновлення та зростання. За даними сервісу Glovo, у 2023 р. попит на доставку їжі та напоїв зріс на 73% порівняно з 2022 р., а кількість партнерів збільшилася майже на 30%; сервіс розширив присутність до 37 міст України [8]. У 2024 р. Bolt Food розширив географію обслуговування в Україні більш ніж у чотири рази – з 6 до 26 міст; найпопулярнішою замовленою стравою залишився бургер (понад 2 млн замовлень за рік) [9]. За даними Monobank, витрати на доставку їжі з кафе та ресторанів є найбільшою статтею карткових витрат українських споживачів у сфері громадського харчування.

Водночас ресторанний ринок України загалом у 2024 р. демонструє суперечливу динаміку: виторг закладів громадського харчування зріс на 10% порівняно з 2023 р., проте відвідуваність впала на 3%; середній чек збільшився на 17% переважно внаслідок зростання цін. Серед великих міст найбільше падіння відвідуваності зафіксовано у Дніпрі (–5%), тоді як Харків, Львів та Одеса показали незначне зростання. Це означає, що споживачі обирають ресторанний формат рідше, але продовжують витрачати кошти на доставку, що підтверджує стійкий перехід споживчих переваг у бік delivery.

Принциповим фактором зростання попиту на delivery в умовах воєнного стану стали специфічно українські обставини. Як відзначають Іванишин О. та Кушнірук Г. у своєму дослідженні, серед чинників, що сприяли зростанню попиту на доставку, блекауту, які обмежують можливість приготування їжі вдома, а також повітряні тривоги, під час яких люди вимушені перебувати в укриттях; зниження мобільності населення та підвищений рівень небезпеки також сприяли зростанню онлайн-замовлень їжі. Таким чином, форс-мажорні умови стали структурним чинником ринку, а не тимчасовим явищем.

Характерною тенденцією є зміна соціально-демографічного профілю споживача delivery. За даними аналітиків, збільшується кількість замовлень від

споживачів старшого покоління, які опанували мобільні додатки; кожен п'ятий українець у 2023 р. замовляв доставку продуктів раз на тиждень; 93% українців мають досвід онлайн-покупки продуктів. Ця «масовізація» delivery підвищує конкурентне навантаження на всіх учасників ринку, від великих платформ до невеликих «хмарних кухонь».

На українському ринку доставки їжі виділяють дві основні моделі: агрегаторну (Glovo, Bolt Food) та власну службу доставки. Окремо виокремлюється модель «хмарних» (віртуальних) кухонь, що спеціалізуються виключно на приготуванні страв для доставки без залу для відвідувачів [6]. Також у період пандемії сформувалася модель дарксторів, спеціальних складів закритого типу, орієнтованих виключно на збір онлайн-замовлень. Конкуренція між цими моделями загострюється: великі агрегатори розвивають власні «хмарні кухні» та даркстори, тиснучи на незалежних операторів.

Серед ключових тенденцій розвитку delivery-формату в Україні дослідники виокремлюють наступні. По-перше, впровадження технологій штучного інтелекту та аналітики даних: алгоритми оптимізують маршрути доставки, прогнозують вподобання клієнтів, адаптують меню, управляють запасами та реалізують персоналізовані рекламні акції. По-друге, розширення вимог до екологічного пакування: платформи переходять на біорозкладні матеріали та упаковки з перероблених ресурсів. По-третє, зміщення попиту у бік здорового харчування: ресторани розширюють меню, додаючи корисні опції, що підвищує їх конкурентоспроможність. По-четверте, за кордоном тестуються автономні транспортні засоби і дрони для доставки, здатні скорочувати час доставки до 40% та знижувати витрати на транспортування; в Україні ці технології поки залишаються перспективними.

Суттєвим викликом для підприємств delivery-формату залишається залежність від агрегаторів, які утримують значні комісійні з кожного замовлення та «перехоплюють» відносини з клієнтом. У відповідь частина ресторанів розвиває власні канали замовлень, корпоративні застосунки та сайти, що дозволяє знижувати залежність від платформ і накопичувати власну базу даних

клієнтів. Цей вектор відповідає загальній маркетинговій логіці: формування прямих та довготривалих відносин зі споживачем, що є ключовою метою маркетингу в сфері гостинності [6].

Таким чином, сегмент delivery-ресторанів в Україні формується на перетині глобальних цифрових тенденцій та унікального воєнного контексту, що разом зумовлюють прискорений перехід споживачів до онлайн-замовлень, трансформацію бізнес-моделей традиційних закладів та появу нових форматів, від «хмарних кухонь» до дарксторів. Розуміння цих тенденцій і викликів є необхідною теоретичною основою для побудови ефективного маркетингового комплексу підприємства формату «віртуальна кухня», що розглядається у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ В УМОВАХ РОЗВИТКУ DELIVERY- СЕРВІСІВ

2.1 Організаційно-економічна характеристика

Ресторан «Терті плячки» є спеціалізованим закладом ресторанного господарства, що функціонує у місті Львові на ринку готельно-ресторанних послуг у форматі delivery та take away (самовивіз). Заклад розташований за адресою: вулиця Політехнічна, 8, Львів, Львівська область, та орієнтований на надання послуг з приготування і доставки автентичних галицьких страв, тертих плячків, безпосередньо до оселі споживача. Загальна організаційно-економічна характеристика ресторану представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-економічна характеристика ресторану «Терті плячки»

Показник	Характеристика
1	2
Повна назва	Ресторан «Терті плячки»
Тип закладу	Ресторан-бар з доставкою та самовивозом (delivery & take away)
Адреса	вул. Політехнічна, 8, м. Львів, Львівська обл., Україна
Концепція	Спеціалізований заклад галицької кухні: деруни (терті плячки) у 15+ варіаціях
Формат роботи	Delivery (доставка) + Take away (самовивіз зі знижкою –10%)
Графік роботи	Щодня з 10:00 до 20:00
Веб-сайт	https://terti-placku.com/
Платформи доставки	Bolt Food, Glovo, власний сайт
Соціальні мережі	Instagram: @tertiplacku
Умова безкоштовної доставки	Замовлення від 350 грн

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє визначити, що ресторан «Терті плячки»

функціонує як заклад delivery-формату без традиційного залу обслуговування. Така операційна модель відповідає сучасним тенденціям трансформації ресторанного ринку України: зростання частки онлайн-замовлень їжі, яке за даними сервісу Glovo у 2023 р. склало +73% порівняно з попереднім роком, стимулює підприємців до відмови від витратної оренди обідніх залів на користь компактних кухонь delivery-формату. Заклад водночас функціонує через три канали збуту: власний веб-сайт (terti-placku.com), платформу Bolt Food та агрегатор Glovo, що забезпечує охоплення різних сегментів цільової аудиторії.

Терті плячки є традиційною стравою галицької кухні - деруни, смажені до хрумкої скоринки, які подаються зі сметаною, грибним соусом або з різноманітними начинками. Назва «терті плячки» є регіональним галицьким синонімом слова «деруни» і відображає автентичну кулінарну традицію Західної України. Обравши саме цю назву, заклад свідомо позиціонує себе як носія локальної кулінарної ідентичності та відрізняє себе від стандартних сервісів доставки без виразної концепції.

Ключовою маркетинговою характеристикою ресторану є вузька та виразна спеціалізація: заклад пропонує понад 15 видів дерунів, приготованих «з-під ножа» – тобто зі свіжотертої картоплі безпосередньо перед подачею. Це є суттєвою конкурентною перевагою на ринку доставки їжі Львова, де більшість закладів орієнтовані на широкий асортимент без виразної кулінарної ідентичності. Серед унікальних позицій меню особливо виділяється авторська страва «дербургер» – бургер, у якому замість стандартної булочки використовується дерун. Ця позиція є прикладом інноваційного переосмислення традиційної страви і виступає важливим диференціатором у конкурентному середовищі. Асортиментна структура та цінова політика ресторану «Терті плячки» представлені у таблиці 2.2.

Асортиментна структура меню та цінова політика ресторану «Терті плячки»

Категорія	Страви / опис	Цінова вилка
1	2	3
Деруни (класичні)	Класичні з хрумкою скоринкою; зі шпинатом та крем-сиром; з м'ясом; з грибами; у горщику	260–320 грн / 500 г
Печені деруни	Дієтична альтернатива - деруни, приготовані у духовці без смаження	270–310 грн / 500 г
Дербургери	Авторські бургери, де роль булочки виконує дерун - фірмова унікальна позиція	190–250 грн
Перші страви	Традиційні українські супи та бульйони	80–150 грн
Вареники та пельмені	Вироби з тіста з різними начинками	150–220 грн
Салати	Легкі страви з місцевих інгредієнтів	120–180 грн
Гарячі страви	Додаткові основні страви традиційної кухні	180–280 грн
Комбо-меню / Асорті	Набори для однієї особи чи компанії за вигідною ціною	390–650 грн
Додатки / Напої	Соуси (сметанний, грибний), напої, доповнення	30–80 грн

З аналізу даних таблиці 2.2 видно, що основу меню становлять деруни у різноманітних варіаціях - класичні, печені, з різними начинками, - тоді як інші категорії (вареники, салати, гарячі страви) виконують роль доповнення та дозволяють збільшити середній чек замовлення. Цінова політика закладу є помірною та орієнтованою на масового споживача: порція дерунів вагою 500 г коштує в діапазоні 260–320 грн, що є конкурентним показником для ринку доставки їжі Львова. Система стимулювання збуту передбачає безкоштовну доставку від 350 грн та знижку 10% при самовивозі, що спонукає клієнта до збільшення суми замовлення та використання більш вигідного для закладу

каналу отримання продукції.

Ресторан «Терті плячки» функціонує у форматі малого підприємства з компактною лінійно-функціональною організаційною структурою, що відповідає специфіці delivery-закладу. Відсутність залу обслуговування дозволяє суттєво скоротити чисельність персоналу порівняно з традиційним рестораном та зосередити кадровий ресурс виключно на виробничих і операційних функціях. Організаційна структура та функціональні обов'язки персоналу представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Організаційна структура та кадровий склад ресторану «Терті плячки»

Посада / підрозділ	Основні функції	К-сть (орієнт.)
1	2	3
Власник / керівник	Стратегічне управління, фінансовий контроль, розвиток бізнесу	1
Адміністратор / менеджер замовлень	Управління замовленнями з усіх каналів, комунікація з клієнтами, координація з кухнею та кур'єрами	1–2
Шеф-кухар / кухарі	Приготування страв за технологічними картами, контроль якості, управління запасами сировини	3–4
Пакувальник	Пакування замовлень, підготовка до видачі кур'єрам та клієнтам self-pickup	1–2
SMM / маркетинг	Ведення соцмереж, управління відгуками на платформах, контент	1 (аутсорс)
Кур'єри (платформи)	Доставка замовлень клієнтам через Bolt Food та Glovo	Аутсорс
Разом (власний персонал)	-	7–10 осіб

Наведена у таблиці 2.3 структура відображає характерну для малих

delivery-підприємств модель управління: власник безпосередньо взаємодіє з усіма ланками операційного процесу, що забезпечує оперативність управлінських рішень та гнучкість в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Принциповою організаційною особливістю є делегування логістичної функції платформ-агрегаторам: доставка замовлень здійснюється кур'єрами Bolt Food та Glovo, що звільняє власний персонал від витрат на утримання служби доставки, однак водночас зумовлює залежність від умов та комісій платформ (орієнтовно 20–30% з кожного замовлення). Для мінімізації цієї залежності заклад паралельно розвиває власний канал прямого замовлення через сайт, де клієнт також отримує знижку при самовивозі.

Операційний процес ресторану «Терті плячки» є лінійним і компактним, що дозволяє мінімізувати час від моменту оформлення замовлення до його видачі. Схему операційного циклу закладу представлено на рисунку 2.1.

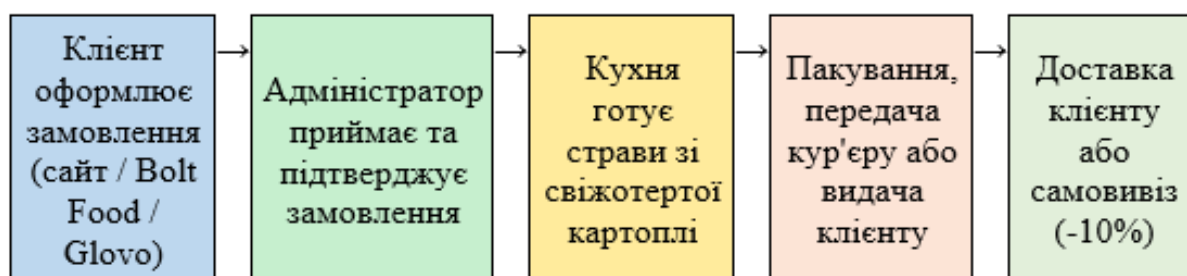


Рис. 2.1. Операційний цикл ресторану «Терті плячки»

Як видно з рисунку 2.1, операційний цикл ресторану охоплює п'ять послідовних етапів – від отримання замовлення до фінальної доставки чи видачі. Відсутність зайвих проміжних ланок скорочує час виконання замовлення та мінімізує операційні ризики, пов'язані зі втратою якості готової продукції під час зберігання. Це є принциповою операційною перевагою delivery-формату над традиційним рестораном із залом обслуговування. З метою комплексної оцінки стратегічного становища ресторану «Терті плячки» проведено SWOT-аналіз, результати якого систематизовано у таблиці 2.4.

SWOT-аналіз ресторану «Терті плячки»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Унікальна вузька спеціалізація: 15+ видів дерунів – Авторська страва «дербургер» як диференціатор – Власний веб-сайт з прямим онлайн-замовленням – Присутність на Bolt Food та Glovo – Безкоштовна доставка від 350 грн – Знижка –10% при самовивозі – Зручне розташування у Львові (р-н Новий Світ)	– Відносно невелика аудиторія у соцмережах – Вузька географія delivery (лише Львів) – Вузький асортимент поза дерунами – Залежність від комісій платформ-агрегаторів – Відсутність залу обслуговування
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Зростання попиту на delivery в Україні (+73% у 2023 р.) – Популяризація автентичної галицької кухні – Розвиток корпоративних замовлень та кейтерингу – Масштабування у формат «хмарної кухні» – Формування власної програми лояльності	– Висока конкуренція на ринку доставки їжі Львова – Зростання комісій агрегаторів (20–30%) – Нестабільність в умовах воєнного стану – Зростання собівартості сировини та пакування – Ризик перебоїв з електропостачанням

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ресторан «Терті плячки» має чіткі конкурентні переваги у вигляді унікальної кулінарної спеціалізації, розвиненої мультиканальної системи збуту та доступної цінової пропозиції. Водночас слабкою стороною закладу є відносно невелика власна аудиторія в соціальних мережах та висока залежність від комісій платформ-агрегаторів, що обмежує контроль над відносинами з кінцевим споживачем. Серед зовнішніх можливостей для розвитку найбільш перспективними є зростаючий попит на доставку їжі в Україні, потенціал залучення переселенців зі сходу країни через популяризацію галицької кухні, а також можливість масштабування у формат «хмарної кухні» в інших містах присутності. Ключовою загрозою залишається нестабільність операційного середовища в умовах воєнного стану: перебої з

електропостачанням безпосередньо впливають на здатність кухні функціонувати у штатному режимі, а зростання собівартості сировини та пакувальних матеріалів чинить тиск на маржинальність.

Таким чином, ресторан «Терті плячки» є малим підприємством delivery-формату з виразною концептуальною ідентичністю, що базується на автентичній галицькій кухні. Заклад функціонує у вигідному нішевому сегменті – спеціалізована доставка традиційної страви і демонструє відповідність сучасним тенденціям розвитку ресторанного ринку України, зокрема перетворенню delivery на основний канал ресторанного споживання в умовах воєнного стану та зростання попиту на послуги з доставки їжі. Отримані дані організаційно-економічної характеристики формують основу для подальшого аналізу системи організації та управління закладом і оцінки ефективності функціонування його delivery-сервісів у наступних підрозділах роботи.

2.2 Аналіз операційної діяльності та системи управління онлайн-замовленнями закладу

Проведення аналізу операційної діяльності ресторану «Терті плячки» та системи управління онлайн-замовленнями є необхідним для комплексної оцінки ефективності функціонування закладу в умовах delivery-формату та розробки обґрунтованих управлінських рішень. Метою цього підрозділу є дослідження динаміки техніко-економічних показників діяльності закладу, аналіз структури та обсягів онлайн-замовлень за каналами збуту, а також оцінка ключових параметрів ефективності системи управління замовленнями.

Аналітичне дослідження операційної діяльності ресторану «Терті плячки» проведено за даними 2022-2024 рр. Цей часовий горизонт є показовим з огляду на умови функціонування закладу: 2022 р. характеризується труднощами адаптації до воєнного стану, тоді як 2023-2024 рр. відображають поступову стабілізацію та зростання, що спостерігаються у ресторанному секторі Львова та України загалом. Динаміку техніко-економічних показників діяльності

ресторану «Терті плячки» у 2022-2024 рр. представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка техніко-економічних показників ресторану «Терті плячки» у
2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	2023/2022, %	2024/2023, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 248,4	1 687,2	2 134,6	135,15	126,52
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	874,0	1 152,3	1 428,4	131,84	123,97
Валовий прибуток, тис. грн	374,4	534,9	706,2	142,87	132,03
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,700	0,683	0,669	97,57	97,95
Адміністративні витрати, тис. грн	48,5	61,2	74,8	126,19	122,22
Витрати на просування (маркетинг), тис. грн	32,0	48,6	67,4	151,88	138,68
Комісія агрегаторів (Bolt Food, Glovo), тис. грн	187,3	236,2	284,9	126,11	120,62
Чистий прибуток, тис. грн	85,2	143,8	218,6	168,78	152,02
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	6	8	9	133,33	112,50
Фонд заробітної плати, тис. грн	432,0	691,2	896,4	159,99	129,69
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	6,0	7,2	8,3	120,00	115,28
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн/особу	208,1	210,9	237,2	101,35	112,47
Рентабельність продажів, %	6,8	8,5	10,2	+1,7 п.п.	+1,7 п.п.

З таблиці 2.5 видно, що чистий дохід від реалізації продукції ресторану

«Терті плячки» протягом 2022–2024 рр. демонстрував стаке зростання. У 2023 р. порівняно з 2022 р. цей показник збільшився на 35,15 % і склав 1 687,2 тис. грн. У 2024 р. зростання тривало: чистий дохід збільшився на 26,52 % і досяг 2 134,6 тис. грн. Загалом за аналізований трирічний період чистий дохід зріс у 1,71 разу, що свідчить про стабільний розвиток закладу і підтверджує правильність обраної delivery-моделі в умовах воєнного часу.

Позитивною тенденцією є зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції: з 0,700 грн у 2022 р. до 0,669 грн у 2024 р. Це означає, що зі зростанням обсягів виробництва заклад досягає ефекту масштабу – питомі витрати на приготування та обслуговування замовлень знижуються, що є характерним для delivery-формату, де фіксовані витрати залишаються відносно стабільними при збільшенні кількості замовлень.

Водночас звертає на себе увагу суттєве зростання витрат на комісію агрегаторів: з 187,3 тис. грн у 2022 р. до 284,9 тис. грн у 2024 р., тобто приріст склав 52,1 %. Це пояснюється загальним зростанням обсягів замовлень через платформи Bolt Food та Glovo. Враховуючи, що агрегатори утримують орієнтовно 20–30 % з кожного замовлення, управління цією статтею витрат через розвиток власного каналу збуту є ключовим завданням підвищення рентабельності закладу.

Чистий прибуток ресторану «Терті плячки» демонструє найбільш динамічне зростання серед усіх показників: у 2022 р. він становив 85,2 тис. грн, у 2023 р. збільшився на 68,78 % до 143,8 тис. грн, а у 2024 р. - ще на 52,02 % до 218,6 тис. грн. Рентабельність продажів зросла з 6,8 % у 2022 р. до 10,2 % у 2024 р. (+3,4 п.п.), що підтверджує підвищення операційної ефективності закладу.

Чисельність персоналу закладу протягом аналізованого періоду збільшилася з 6 осіб у 2022 р. до 9 осіб у 2024 р. (приріст на 50 %). При цьому продуктивність праці одного працівника зросла з 208,1 тис. грн/особу у 2022 р. до 237,2 тис. грн/особу у 2024 р. (+14,0 %), що свідчить про ефективне управління кадровим ресурсом та збереження операційної ефективності в умовах розширення штату. Середньомісячна заробітна плата підвищилася з 6,0 тис. грн

у 2022 р. до 8,3 тис. грн у 2024 р. (+38,3 %), що відповідає загальній тенденції зростання оплати праці в галузі громадського харчування.

Центральним об'єктом аналізу у контексті досліджуваної теми є система управління онлайн-замовленнями ресторану «Терті плячки». Заклад функціонує через три канали збуту: власний веб-сайт (terti-placku.com), платформу Bolt Food та агрегатор Glovo. Динаміку кількості замовлень за каналами у 2022–2024 рр. представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка кількості онлайн-замовлень ресторану «Терті плячки» за каналами збуту у 2022–2024 рр., одиниць

Канал збуту	2022 зам.	2022 %	2023 зам.	2023 %	2024 зам.	2024 %	Зрост. 2024/2022, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний сайт (terti-placku.com)	1 840	22,5	3 124	27,4	4 892	32,8	165,9
Bolt Food	3 210	39,3	4 417	38,7	5 644	37,8	175,8
Glovo	3 120	38,2	3 862	33,9	4 386	29,4	140,6
Разом	8 170	100,0	11403	100,0	14922	100,0	182,6

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про стале зростання загальної кількості замовлень: з 8 170 у 2022 р. до 14 922 у 2024 р. (приріст на 82,6 %). Принципово важливою є зміна структури замовлень за каналами збуту. Частка власного сайту у загальній кількості замовлень зросла з 22,5 % у 2022 р. до 32,8 % у 2024 р. (+10,3 п.п.). Це є результатом цілеспрямованої роботи закладу зі стимулювання прямих замовлень через систему знижок при самовивозі та розвиток функціоналу сайту. Натомість частка Glovo знизилася з 38,2 % до 29,4 % (–8,8 п.п.), що свідчить про поступову переорієнтацію клієнтів на власний канал замовлень.

Попри зниження відносної частки, в абсолютному вираженні кількість замовлень через Glovo також зросла - з 3 120 до 4 386 одиниць (+40,6 %). Bolt

Food залишається найбільшим каналом замовлень і демонструє приріст з 3 210 до 5 644 замовлень (+75,8 %), що пояснюється агресивним розширенням платформи в Україні: у 2024 р. Bolt Food збільшив присутність з 6 до 26 міст та активно залучав нових партнерів.

Для унаочнення динаміки обсягів замовлень за каналами збуту та відповідного чистого прибутку нижче представлено узагальнену діаграму на рисунку 2.2.

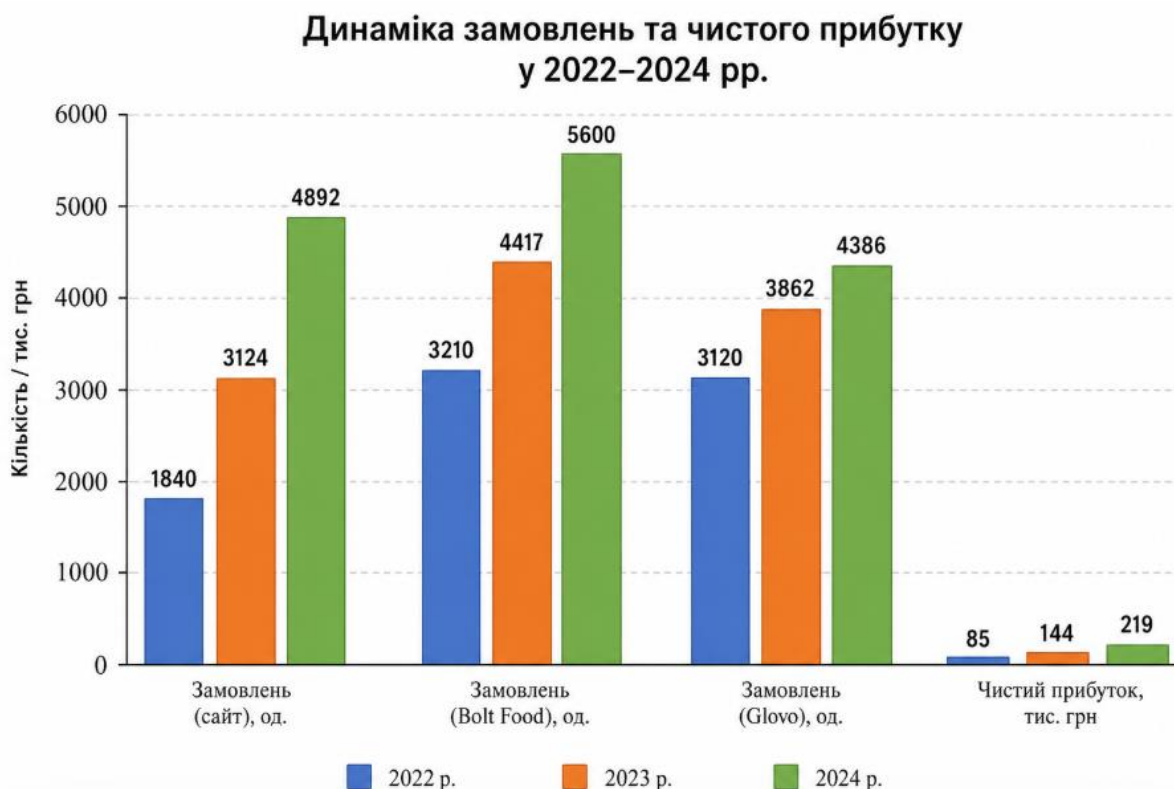


Рис. 2.2. Динаміка кількості замовлень за каналами збуту та чистого прибутку ресторану «Терті плячки» у 2022–2024 рр.

Як видно з рисунку 2.2, найбільш динамічне зростання продемонстрував власний сайт закладу як канал збуту. Це підтверджує стратегічну доцільність розвитку прямих каналів онлайн-продажів для зниження залежності від агрегаторів. Паралельне зростання чистого прибутку (з 85 тис. грн до 219 тис. грн) корелює із загальним збільшенням обсягів замовлень та підвищенням частки замовлень через власний сайт, де відсутні агрегаторські комісії.

Поглиблений аналіз якісних показників системи управління онлайн-

замовленнями ресторану «Терті плячки» здійснено через дослідження середнього чеку, часу виконання замовлень, рівня повторних замовлень та споживчих рейтингів. Відповідні дані представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Якісні показники системи управління онлайн-замовленнями ресторану
«Терті плячки» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Δ 2023/ 2022	Δ 2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
Середній чек замовлення (власний сайт), грн	152,4	178,6	214,3	+17,2%	+20,0%
Середній чек замовлення (Bolt Food), грн	141,8	163,5	196,7	+15,3%	+20,3%
Середній чек замовлення (Glovo), грн	138,6	158,2	189,4	+14,1%	+19,7%
Середній час виконання замовлення, хв	48	42	37	–6 хв	–5 хв
Відсоток повторних замовлень, %	34,2	41,7	48,3	+7,5 п.п.	+6,6 п.п.
Середній рейтинг на Bolt Food (з 5)	4,2	4,5	4,7	+0,3	+0,2
Середній рейтинг на Glovo (з 5)	4,1	4,4	4,6	+0,3	+0,2
Кількість відгуків (сукупно за рік)	312	487	693	+56,1%	+42,3%
Частка позитивних відгуків, %	81,4	87,3	91,6	+5,9 п.п.	+4,3 п.п.

Аналіз даних таблиці 2.7 виявляє позитивну динаміку за всіма якісними показниками системи управління онлайн-замовленнями. Середній чек замовлення через власний сайт зріс з 152,4 грн у 2022 р. до 214,3 грн у 2024 р.

(+40,6 %), що пояснюється як загальною ціновою динамікою ринку, так і введенням нових позицій меню преміальнішої цінової категорії (комбо-набори, дербургери, асорті). Слід зазначити, що середній чек через власний сайт стабільно перевищує аналогічні показники платформ-агрегаторів, що підтверджує вищу маржинальність прямого каналу.

Особливо важливим управлінським досягненням є скорочення середнього часу виконання замовлення з 48 хвилин у 2022 р. до 37 хвилин у 2024 р. (–11 хв, або –22,9 %). Цього вдалося досягти шляхом оптимізації виробничих процесів на кухні, впровадження раціонального розподілу функцій між персоналом у пікні години та вдосконалення зони пакування й видачі. Скорочення часу доставки є одним з ключових чинників підвищення задоволеності клієнтів у delivery-форматі, що безпосередньо впливає на ймовірність повторного замовлення.

Показник повторних замовлень зріс з 34,2 % у 2022 р. до 48,3 % у 2024 р. (+14,1 п.п.). Це означає, що майже половина клієнтів повертається до закладу повторно - суттєвий показник для ринку доставки їжі, де клієнтська лояльність є важливим чинником стабільного доходу. Зростання показника відображає ефективність заходів із утримання клієнтів: систему знижки при самовивозі, комунікацію через Instagram та позитивний досвід взаємодії із закладом.

Рейтинги ресторану «Терті плячки» на платформах Bolt Food та Glovo стабільно зростають і станом на 2024 р. становлять 4,7 та 4,6 балів з 5 відповідно. Такі показники є конкурентними для ринку доставки їжі Львова і свідчать про загальну задоволеність клієнтів якістю продукції та сервісу. Кількість залишених відгуків збільшилась з 312 у 2022 р. до 693 у 2024 р. (+122,1 %), при цьому частка позитивних відгуків зросла з 81,4 % до 91,6 % (+10,2 п.п.), що підтверджує послідовне підвищення якості надання послуг.

2.3 Оцінка ефективності цифрових інструментів та клієнтського сервісу ресторану

Цифрові інструменти є основою операційної та маркетингової моделі ресторану «Терті плячки» як закладу delivery-формату. На відміну від традиційного ресторану, де більшість взаємодій з клієнтом відбуваються безпосередньо «за столом», у delivery-закладі кожна точка контакту з клієнтом - від першого перегляду меню до отримання пакунку й залишення відгуку - реалізується виключно у цифровому середовищі. Це визначає вирішальне значення цифрових інструментів для формування клієнтського досвіду та лояльності.

З метою системного оцінювання цифрових інструментів ресторану «Терті плячки» їх доцільно розглянути крізь призму розширеного комплексу маркетингу 7P, адаптованого до специфіки delivery-закладу. Такий підхід дозволяє не лише перелічити наявні інструменти, а й оцінити їх відповідність кожному елементу маркетинг-міксу та виявити прогалини у цифровій присутності закладу. Результати аналізу представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка цифрових інструментів ресторану «Терті плячки» у розрізі комплексу маркетингу

Елемент	Цифровий інструмент	Реалізація у ресторані «Терті плячки»	Оцінка стану
1	2	3	4
Product	Онлайн-меню / сайт	Повне меню з фото та описами на terti-placku.com ; поділ на 9 категорій; позначення новинок	Реалізовано повністю; оновлення меню відображається оперативно
Price	Динамічне ціноутворення / знижки	Знижка –10% при самовивозі; безкоштовна доставка від 350 грн; акційні комбо-набори	Частково реалізовано; відсутня сезонна або годинна гнучкість цін

Продовж табл. 2.8

1	2	3	4
Place	Мультиканальний збут	Власний сайт + Bolt Food + Glovo; самовивіз; замовлення через месенджери (Instagram DM)	Три канали активні; частка прямого каналу зростає до 32,8%
Promotion	SMM, таргетована реклама	Instagram (@tertiplacku); фото-контент страв; сторіс з акціями; відповіді на відгуки на платформах	Потребує розвитку: аудиторія Instagram невелика; відсутня email-розсилка та програма лояльності
People	Управління відгуками / онлайн-репутацією	Відповіді на відгуки на Bolt Food та Glovo; зворотний зв'язок через сайт (форма відгуку)	Рейтинг 4,7/5,0 на Bolt Food та 4,6/5,0 на Glovo; 91,6% позитивних відгуків
Process	Система управління замовленнями (OMS)	Замовлення через ChoiceQR (власний сайт); інтеграція з Bolt Food та Glovo; підтвердження замовлень в режимі реального часу	Автоматизовано прийняття замовлень; час виконання скорочено до 37 хв; потребує KDS на кухні
Physical Evidence	Пакування / брендинг доставки	Фірмове пакування з логотипом; контейнери, що зберігають хрумкість дерунів; вкладиші з QR-кодом для повторного замовлення	Реалізовано; є потенціал для розширення брендування та екологічного пакування

Аналіз таблиці 2.8 свідчить про те, що ресторан «Терті плячки» має достатньо розвинену цифрову інфраструктуру за елементами «Product», «Place» та «People»: онлайн-меню є актуальним та інформативним, мультиканальна система збуту охоплює три платформи, а управління відгуками відображається у стабільно високих рейтингах. Водночас елементи «Promotion» та «Physical Evidence» потребують суттєвого розвитку: відносно невелика аудиторія в Instagram та відсутність власної програми лояльності обмежують здатність закладу утримувати та масштабувати клієнтську базу. Елемент «Process» є частково оптимізованим, але впровадження Kitchen Display System дозволило б додатково скоротити час виконання замовлень.

Для кількісної оцінки ефективності цифрових інструментів ресторану

«Терті плячки» здійснено розрахунок ключових показників ефективності (KPI) цифрового маркетингу та клієнтського сервісу за 2022–2024 рр. Результати представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Ключові показники ефективності (KPI) цифрових інструментів ресторану «Терті плячки» у 2022–2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Конверсія сайту (відвідувачі → замовлення)	%	3,4	4,8	6,2
Унікальних відвідувачів сайту на місяць	осіб	1 380	2 460	3 870
Кількість підписників Instagram	осіб	-	420	934
Охоплення публікацій Instagram (середнє)	осіб / пост	-	680	1 240
CAC (вартість залучення 1 клієнта)	грн	48,2	39,6	31,4
LTV (пожиттєва цінність клієнта)	грн	432,8	589,4	748,6
Співвідношення LTV/CAC	разів	8,98	14,88	23,84
ROI маркетингових витрат	%	166,3	195,9	224,3
NPS (індекс лояльності клієнтів)	балів (–100...+100)	+28	+41	+54

З даних таблиці 2.9 видно, що всі KPI демонструють позитивну динаміку впродовж аналізованого періоду. Конверсія сайту зросла з 3,4 % у 2022 р. до 6,2

% у 2024 р. (+82,4 %), що вдвічі перевищує середній показник конверсії для ресторанних сайтів з доставкою (3–4 %). Це свідчить про ефективну роботу сайту як інструменту продажів: зрозумілий інтерфейс замовлення, якісні фотографії страв та чітка структура меню позитивно впливають на рішення клієнта зробити замовлення.

Вартість залучення одного клієнта (CAC) знизилась з 48,2 грн до 31,4 грн (–34,9 %), тоді як пожиттєва цінність клієнта (LTV) зросла з 432,8 грн до 748,6 грн (+73,0 %). Співвідношення LTV/CAC у 2024 р. становить 23,84, що є відмінним показником: галузевий орієнтир для ресторанного бізнесу - понад 3,0, а значення вище 5,0 вважається сильним результатом. Таке зростання пояснюється одночасним покращенням двох факторів: зниженням витрат на цифрове залучення через оптимізацію рекламних кампаній та збільшення частоти повторних замовлень (з 34,2 % до 48,3 %).

Індекс лояльності клієнтів (NPS) зріс з +28 балів у 2022 р. до +54 балів у 2024 р. Значення NPS +54 відповідає категорії «excellent» за міжнародною класифікацією (значення понад +50 вважається видатним результатом) і свідчить про те, що більшість клієнтів ресторану є його активними промоутерами. ROI маркетингових витрат збільшився з 166,3 % до 224,3 %, що підтверджує ефективність спрямування коштів на digital-просування.

Для унаочнення динаміки ключових показників ефективності цифрових інструментів наведено рисунок 2.3.

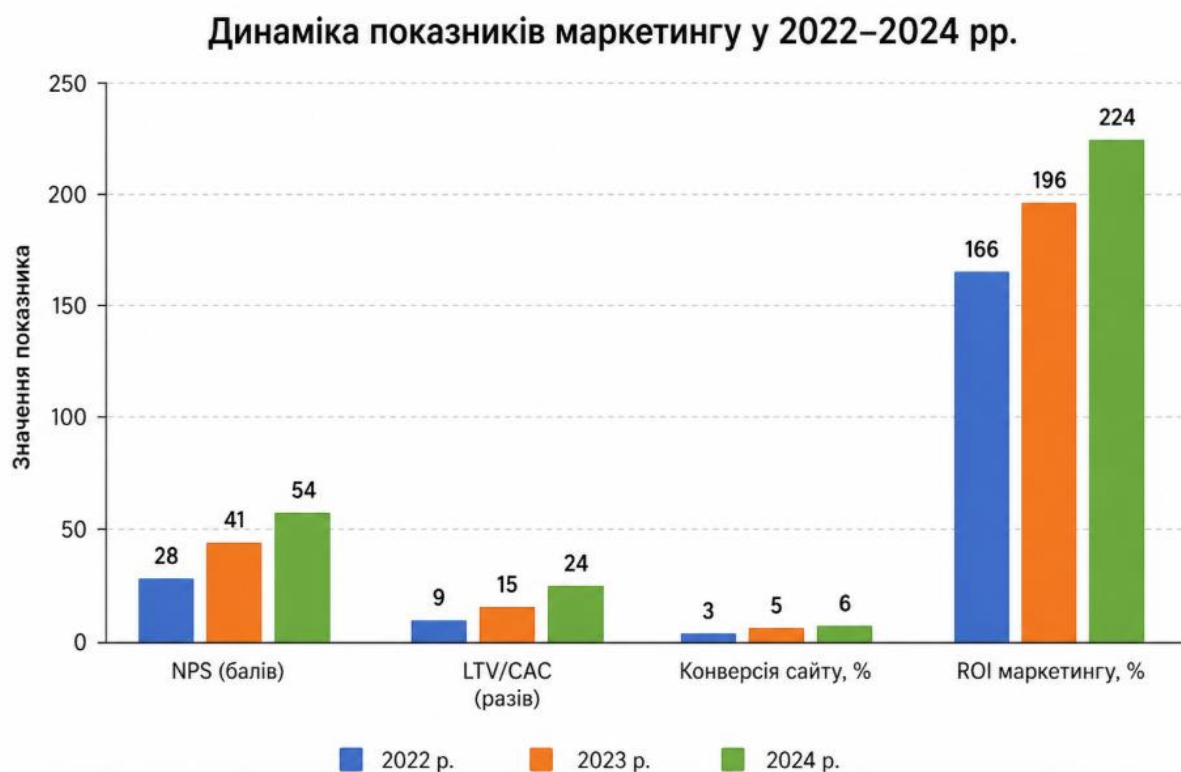


Рис. 2.3. Динаміка ключових КРІ цифрових інструментів ресторану «Терті плячки» у 2022–2024 рр.

Рисунок 2.3 наочно демонструє, що всі чотири ключові КРІ – NPS, LTV/CAC, конверсія сайту та ROI маркетингу – стабільно зростають у кожному з аналізованих років. Особливо виразне зростання спостерігається у показнику LTV/CAC: його збільшення з 9 до 24 разів відображає стратегічний зсув від залучення нових клієнтів через витратні платформи до утримання лояльної аудиторії через власний канал.

Принципово важливим елементом оцінки є порівняльний аналіз трьох каналів збуту за параметрами комерційної ефективності та якості клієнтського досвіду. Це дозволяє обґрунтовано визначити пріоритети розвитку системи управління онлайн-замовленнями. Результати порівняльного аналізу наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Порівняльна характеристика каналів збуту ресторану «Терті плячки» за параметрами ефективності

Параметр порівняння	Власний сайт	Bolt Food	Glovo
1	2	3	4
Комісія платформи, %	0 %	25–30 %	25–30 %
Середній чек замовлення (2024), грн	214,3	196,7	189,4
Доступ до даних клієнта	Повний (ім'я, телефон, адреса)	Обмежений (платформа власник)	Обмежений (платформа власник)
Можливість програми лояльності	Так (власна)	Тільки через платформу	Тільки через платформу
Охоплення нової аудиторії	Обмежене (SEO, SMM)	Широке (база платформи)	Широке (база платформи)
Вплив на репутацію закладу	Прямий контроль	Залежить від кур'єра платформи	Залежить від кур'єра платформи
Маржинальність замовлення (орієнт.), %	~28–32 %	~8–12 %	~8–12 %
Швидкість виконання замовлення, хв	35–40	35–45	38–48
Знижка для клієнта	–10% самовивіз	Акції платформи	Акції платформи

Порівняльна характеристика, представлена у таблиці 2.10, чітко ілюструє фундаментальну відмінність між власним каналом збуту та платформами-агрегаторами. Власний сайт забезпечує найвищу маржинальність (~28–32 %), повний доступ до даних клієнта та можливість запровадження власної програми лояльності. Натомість Bolt Food та Glovo, утримуючи 25–30 % комісії з кожного замовлення, знижують маржинальність до 8–12 %, але забезпечують широке

охоплення нової аудиторії - функцію, яку власний сайт наразі не здатен виконувати самостійно через обмежений органічний трафік.

Такий аналіз підтверджує, що оптимальна стратегія для ресторану «Терті плячки» полягає не у відмові від агрегаторів, а у поступовій «конвертації» їх аудиторії у клієнтів прямого каналу. Клієнт, який вперше замовив через Bolt Food, може стати клієнтом власного сайту, якщо закладу вдасться запропонувати вагомий стимул для прямого замовлення - програму лояльності, ексклюзивні позиції меню або персоналізовані пропозиції. Саме цей напрям є пріоритетним для підвищення рентабельності delivery-каналу.

Оцінку задоволеності клієнтів ресторану «Терті плячки» здійснено на основі аналізу відгуків на платформах Bolt Food, Glovo та у формі зворотного зв'язку на сайті закладу. Узагальнені результати опитування клієнтів щодо ключових критеріїв якості обслуговування представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Результати оцінки задоволеності клієнтів ресторану «Терті плячки» за критеріями якості обслуговування, 2024 р.

Критерій оцінки	Дуже задоволені + задоволені, %	Нейтральні, %	Незадоволені, %	Серед. оцінка (з 5)
Якість та смак страв	93,4	5,2	1,4	4,7
Швидкість доставки	78,6	13,8	7,6	4,2
Зручність замовлення через сайт	82,3	12,1	5,6	4,4
Якість пакування	88,7	8,4	2,9	4,6
Відповідність страви фото на сайті	86,2	10,3	3,5	4,5
Асортимент / різноманітність меню	71,4	18,9	9,7	4,0
Ціна/якість	84,8	11,6	3,6	4,5
Зворотній зв'язок із закладом	66,1	22,4	11,5	3,8
Загальна задоволеність	81,4	12,8	5,8	4,3

Аналіз результатів таблиці свідчить, що найвищі оцінки клієнти ресторану «Терті плячки» ставлять за якість та смак страв (4,7/5,0, задоволені - 93,4 %), що

є найважливішим показником для delivery-закладу, оскільки саме продукт формує ядро споживчої цінності. Якість пакування та відповідність страви фотографії на сайті також отримали високі оцінки, що підтверджує ефективність роботи закладу над матеріальним вираженням бренду у форматі доставки.

Найнижчі оцінки отримали «Зворотній зв'язок із закладом» (3,8/5,0; 66,1 % задоволених) та «Асортимент / різноманітність меню» (4,0/5,0; 71,4 % задоволених). Перший показник вказує на недостатньо розвинену систему комунікації з клієнтами після замовлення: відсутність персоналізованих повідомлень, сповіщень про акції та систематичної роботи зі зверненнями у соціальних мережах. Другий показник сигналізує про запит частини аудиторії на розширення меню поза основним асортиментом дерунів, що є корисним сигналом для планування асортиментної матриці.

Загальна задоволеність клієнтів становить 81,4 %, що є добрим результатом для ресторану delivery-формату. Водночас цільовим орієнтиром для підвищення конкурентоспроможності є досягнення рівня загальної задоволеності не нижче 90 %, що вимагає вдосконалення насамперед у двох проблемних зонах: зворотному зв'язку та різноманітності меню.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності цифрових інструментів та клієнтського сервісу ресторану «Терті плячки», можна констатувати, що заклад демонструє стійке покращення за всіма вимірюваними параметрами протягом 2022–2024 рр. Зростання NPS з +28 до +54 балів, підвищення конверсії сайту до 6,2 %, зниження САС та збільшення LTV свідчать про формування ефективної моделі цифрового маркетингу. Разом з тим оцінка виявила ключові зони для вдосконалення: розвиток власної програми лояльності для стимулювання прямих замовлень, активізацію digital-комунікацій для зростання аудиторії у соцмережах, оптимізацію системи зворотного зв'язку з клієнтами та розширення асортиментної матриці. Реалізація цих напрямів є предметом третього розділу дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ

3.1 Удосконалення управління енергоспоживанням ресторану шляхом впровадження енергетичного аудиту

В сучасних умовах функціонування закладів ресторанного господарства в Україні однією з актуальних проблем залишається нераціональне використання енергетичних ресурсів та значна енергоємність виробничих процесів. Для забезпечення ефективної роботи ресторану, необхідна значна електрична потужність для функціонування технологічного обладнання, яка залежно від асортименту страв, завантаженості закладу та особливостей технологічного процесу може становити від 30 до 50 кВт. Водночас на практиці досить часто спостерігається неефективне використання холодильного та теплового обладнання, що призводить до надмірного споживання енергоресурсів.

У результаті значна частина витрат підприємства пов'язана з оплатою енергоносіїв, які формують вагомий складову собівартості ресторанної продукції. За оцінками фахівців, витрати на енергозабезпечення можуть становити до 10 % загального прибутку закладу, що негативно впливає на його фінансові результати та можливості розвитку.

Особливої актуальності питання енергоефективності набули в умовах воєнного стану. Внаслідок пошкодження енергетичної інфраструктури через ворожі ракетні та дроніві обстріли в Україні періодично виникають аварійні та планові відключення електроенергії. Такі блекауты суттєво ускладнюють роботу закладів ресторанного господарства, оскільки порушується функціонування холодильного обладнання, систем вентиляції, освітлення, касових систем та іншого технологічного устаткування. Крім того, перебої з електропостачанням можуть призводити до псування продуктів харчування, зниження якості обслуговування клієнтів та додаткових фінансових втрат.

Ситуація ускладнюється постійним зростанням вартості продуктів харчування, підвищенням тарифів на електроенергію, змінами у законодавстві та посиленням вимог до ведення господарської діяльності. За таких умов керівництво закладів ресторанного господарства змушене приділяти особливу увагу питанням енергозбереження, підвищення енергетичної стійкості та впровадженню сучасних інструментів управління енергоспоживанням. Одним із найбільш ефективних способів вирішення цієї проблеми є проведення енергетичного аудиту, який дає змогу виявити джерела нераціонального використання ресурсів, оцінити рівень енергоефективності обладнання, визначити критичні точки енергоспоживання та розробити заходи щодо зниження енергетичних витрат.

Упровадження систематичного енергетичного аудиту в діяльність ресторану сприятиме оптимізації використання енергоресурсів, скороченню експлуатаційних витрат, підвищенню економічної ефективності роботи підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку ресторанних послуг. Крім того, результати аудиту можуть стати основою для впровадження резервних джерел живлення, систем накопичення електроенергії та інших рішень, що забезпечуватимуть безперервність роботи закладу навіть в умовах тривалих відключень електроенергії.

Таблиця 3.1

Структура споживання та використання електроенергії рестораном Терті пляцкі [36]:

Тип обладнання	Споживання електроенергії, %
Технологічне обладнання для механічної та теплової обробки продуктів харчування	35
Устаткування для опалення, вентиляції та кондиціонування повітря	28
Обладнання для роботи водопроводу та каналізації	18
Освітлювальні прибори	13
Холодильне обладнання	6

Як видно з табл. 3.1, найбільша частка споживання електричної енергії в ресторані припадає на технологічне обладнання, що використовується для зберігання та приготування харчової продукції. Саме тому одним із ключових напрямів підвищення енергоефективності закладу є впровадження сучасного енергозберігаючого обладнання у виробничих підрозділах. Використання новітніх технологічних рішень дає змогу не лише скоротити витрати на енергоресурси, а й підвищити продуктивність праці персоналу, покращити якість готової продукції та забезпечити стабільність виробничих процесів.

Особливу увагу доцільно приділити обладнанню, яке відповідає вимогам системи НАССР, що гарантує дотримання належного рівня безпечності харчових продуктів на всіх етапах виробництва. Крім того, для ресторану важливим завданням є регулярна оцінка технічного стану обладнання, аналіз строків його експлуатації, своєчасне проведення технічного обслуговування та визначення доцільності модернізації або заміни окремих виробничих одиниць. Це особливо актуально в умовах воєнного стану та періодичних відключень електроенергії, коли застаріле обладнання демонструє нижчу енергоефективність і є більш вразливим до перепадів напруги.

До основних сучасних технологічних і технічних напрямів упровадження високоефективних ресторанних технологій у діяльність ресторану належать:

- підвищення ефективності використання електроенергії та інших енергоресурсів шляхом оптимізації режимів роботи обладнання, скорочення часу його простою, усунення нераціональних витрат енергії, використання альтернативних або дешевших джерел енергопостачання, а також впровадження сучасного високопродуктивного обладнання, зокрема багатофункціональних кухонних комплексів, пароконвекційних печей, індукційних плит і апаратів шокового охолодження;
- збільшення термінів зберігання сировини та готової продукції завдяки застосуванню технологій Cook&Chill, Modified Atmosphere Packaging (MAP), вакуумного пакування та інших сучасних методів консервування, що дозволяють мінімізувати втрати продукції та знизити виробничі витрати;

- удосконалення санітарно-гігієнічного стану виробництва шляхом впровадження та постійного контролю стандартів системи НАССР, автоматизації процедур контролю якості та моніторингу критичних точок виробничого процесу;

- використання сучасних енергоощадних технологій приготування страв, зокрема низькотемпературного приготування Sous-Vide, індукційного нагрівання, комбінованої теплової обробки, мікрохвильових технологій та інших інноваційних методів, що забезпечують економію ресурсів і збереження харчової цінності продуктів;

- врахування принципів виробничої ергономіки під час модернізації або перепланування виробничих приміщень, що сприятиме скороченню непродуктивних витрат часу та підвищенню ефективності роботи персоналу;

- запровадження автоматизованих систем управління діяльністю закладу, які забезпечують оперативне планування виробництва, контроль використання ресурсів, управління запасами, моніторинг енергоспоживання та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень;

- впровадження резервних систем електроживлення, акумуляторних накопичувачів енергії та альтернативних джерел електроенергії, що дозволить підтримувати безперервність виробничих процесів під час блекаутів та аварійних відключень електроенергії, спричинених пошкодженням енергетичної інфраструктури внаслідок воєнних дій.

Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню витрат на енергоресурси, підвищенню стійкості діяльності ресторану Терті пляцкі в умовах нестабільного енергопостачання, покращенню якості обслуговування споживачів та зміцненню конкурентних переваг закладу на ринку ресторанних послуг.

Під час проєктування або модернізації системи вентиляції ресторану для скорочення витрат на кондиціонування повітря та підвищення енергоефективності доцільно передбачити комплекс сучасних технічних рішень. Насамперед витяжні зонти над тепловим обладнанням повинні бути підключені до окремої

незалежної системи витяжки, що дозволить ефективніше видаляти надлишкове тепло, пару та запахи без перевантаження загальної вентиляційної мережі.

У виробничих приміщеннях рекомендується встановлювати двошвидкісні системи витяжної вентиляції, які забезпечують можливість регулювання інтенсивності повітрообміну залежно від поточного навантаження. Такий підхід сприяє продовженню строку експлуатації вентиляторного обладнання та зменшенню споживання електроенергії. Крім того, в усіх приміщеннях закладу доцільно організувати систему витяжної вентиляції таким чином, щоб повітряні потоки спрямовувалися у бік виробничих зон кухні, що забезпечить ефективний контроль мікроклімату.

Для зниження теплових навантажень на систему кондиціонування рекомендується використовувати енергоефективні віконні конструкції зі спеціальним поліруванням або мультифункціональним склом, яке зменшує проникнення сонячного тепла, одночасно забезпечуючи достатній рівень природного освітлення. Додатково доцільним є встановлення датчиків контролю концентрації вуглекислого газу, які дозволяють автоматично регулювати роботу вентиляційного обладнання залежно від фактичної кількості відвідувачів у приміщенні. Важливим заходом також є застосування систем локалізації та відведення тепла від технологічного обладнання, а також використання сучасних теплоізоляційних матеріалів для утеплення стін, покрівлі та інших огорожувальних конструкцій будівлі.

Для забезпечення енергоефективної роботи холодильного обладнання необхідно впроваджувати сучасні системи автоматичного контролю температурного режиму на основі високоточних сенсорів та програмованих таймерів. Це дозволяє підтримувати оптимальні умови зберігання продукції та уникати надмірного споживання електроенергії. Під час організації внутрішнього простору холодильних камер рекомендується використовувати раціональне розміщення стелажів, що забезпечує максимальне використання корисного об'єму та зменшує площу, яка потребує охолодження. Для продовження строків зберігання швидкопсувної продукції доцільно

застосовувати сучасні технології пакування у газомодифікованому середовищі та вакуумне пакування, які одночасно сприяють дотриманню санітарно-гігієнічних вимог і скороченню втрат продукції.

З метою зменшення витрат на водопостачання та підігрів води в ресторані доцільно використовувати обладнання, яке забезпечує нагрівання лише необхідного обсягу води для конкретних виробничих операцій. У мийних відділеннях рекомендується встановлювати спеціальні водозберігаючі насадки на змішувачі та крани, що дозволяють суттєво скоротити споживання гарячої води без погіршення якості миття посуду. Додаткової економії можна досягти завдяки використанню накопичувальних баків із високоефективною теплоізоляцією, які мінімізують втрати теплової енергії під час зберігання нагрітої води.

Важливим напрямом енергозбереження є модернізація систем освітлення. Для цього рекомендується замінити традиційні джерела світла на сучасні світлодіодні світильники, які характеризуються значно нижчим рівнем енергоспоживання та тривалим терміном служби. Додатково доцільно використовувати датчики руху, датчики присутності та фотодатчики, які автоматично регулюватимуть рівень освітлення залежно від умов експлуатації приміщень. Значний потенціал економії має також максимальне використання природного освітлення за рахунок встановлення світлових тунелів, світлових труб та інших архітектурних рішень, що забезпечують проникнення денного світла у внутрішні приміщення закладу.

Особливої актуальності зазначені заходи набувають в умовах воєнного стану та періодичних блекаутів, спричинених пошкодженням енергетичної інфраструктури. Зменшення енергоспоживання вентиляційних систем, холодильного обладнання, водонагрівальних установок та освітлення дозволяє знизити навантаження на резервні джерела живлення, акумуляторні системи та генератори, забезпечуючи безперебійну роботу ресторану навіть під час тривалих відключень електроенергії. Це сприяє підвищенню стійкості діяльності

підприємства, зменшенню експлуатаційних витрат та покращенню якості обслуговування споживачів.

Подальше підвищення ефективності діяльності ресторану Терті плякці безпосередньо пов'язане з запровадженням сучасних технологій виробництва ресторанної продукції та використанням енергоефективного обладнання. В умовах постійного зростання вартості енергоресурсів, а також необхідності забезпечення стабільної роботи закладу під час можливих перебоїв з електропостачанням, особливої актуальності набуває модернізація виробничо-технічної бази підприємства. Тому під час реконструкції або технічного переоснащення ресторану доцільно передбачити оновлення існуючого обладнання, впровадження інноваційних технологічних рішень та розширення функціональних можливостей виробничих систем.

Практика функціонування сучасних підприємств ресторанного господарства свідчить, що використання новітнього теплового обладнання забезпечує суттєві економічні та виробничі переваги порівняно з традиційними технологіями. Зокрема, застосування багатофункціонального обладнання дозволяє скоротити виробничі площі, необхідні для його розміщення, приблизно на 29 %, зменшити споживання електроенергії майже на третину, оптимізувати чисельність виробничого персоналу та підвищити продуктивність праці. Крім того, використання сучасних теплових систем сприяє зниженню втрат маси продуктів під час теплової обробки, скороченню витрат кулінарних жирів і зменшенню споживання води, необхідної для очищення обладнання.

З метою покращення показників енергоефективності ресторан планує придбати пароконвекційну піч Unox XFT135. Незважаючи на те, що вартість сучасного обладнання є приблизно на 30 % вищою порівняно з традиційними аналогами, його використання забезпечує значне скорочення експлуатаційних витрат. Економія електроенергії, води, допоміжних матеріалів та трудових ресурсів дозволяє скоротити термін окупності інвестицій до восьми місяців роботи закладу. Це підтверджує економічну доцільність модернізації виробничого обладнання та впровадження сучасних енергоощадних технологій.

Додатковою перевагою використання пароконвекційної печі є її здатність працювати в різних режимах приготування страв, що дозволяє об'єднати функції кількох одиниць обладнання в одному пристрої. У результаті зменшується навантаження на електричну мережу закладу та скорочуються витрати на технічне обслуговування. В умовах воєнного стану та періодичних блекаутів це набуває особливого значення, оскільки зниження загального рівня енергоспоживання дозволяє ефективніше використовувати резервні джерела живлення, генератори та акумуляторні системи.

Для виявлення недоліків у системі енергоспоживання ресторану Терті пляцкі та визначення напрямів подальшого підвищення енергоефективності доцільно впровадити систему регулярного енергетичного аудиту. Проведення енергоаудиту дозволить комплексно оцінити структуру використання енергетичних ресурсів, виявити джерела непродуктивних втрат та розробити обґрунтовані заходи щодо їх усунення.

Основний алгоритм проведення енергетичного аудиту передбачає п'ять взаємопов'язаних етапів:

- визначення комплексу вихідних даних, необхідних для розрахунку показників енергоспоживання та оцінки рівня енергоефективності підприємства;
- аналіз наявного потенціалу енергозбереження, визначення можливого економічного ефекту від впровадження енергоощадних технологій та виявлення резервів скорочення витрат енергоресурсів;
- вибір найбільш перспективних напрямів підвищення енергоефективності з урахуванням економічної доцільності їх реалізації;
- розроблення організаційно-економічного механізму стимулювання енергозбереження та контролю за виконанням відповідних заходів;
- проведення постійного моніторингу результатів реалізації програми енергозбереження та внесення необхідних коригувань відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

Для ресторану Терті пляцкі основними джерелами споживання енергетичних ресурсів є технологічне обладнання кухні, системи нагрівання

води, холодильне обладнання, вентиляційні установки та освітлення приміщень. Крім того, паливно-мастильні матеріали використовуються транспортними засобами служби доставки, роль якої суттєво зросла в умовах розвитку онлайн-замовлень і доставки готових страв. Аналіз структури витрат на енергоносії дозволяє визначити найбільш енергоємні напрями діяльності закладу та сформулювати пріоритетні заходи щодо підвищення енергоефективності. Вартісна структура споживання основних енергоносіїв рестораном наведена на рис. 3.1.

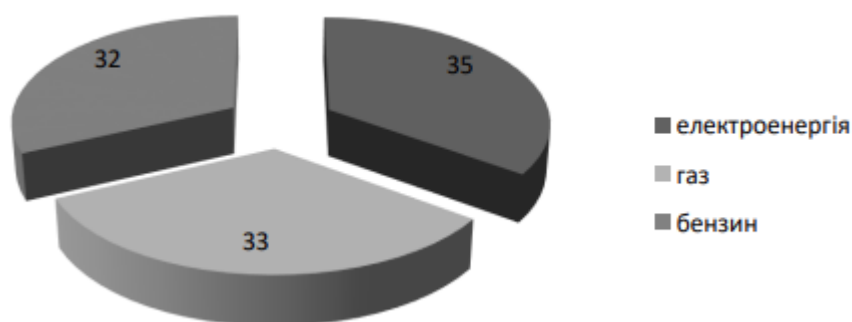


Рис. 3.1. Частка витрат на основні енергоносії ресторану Терті пляккі.

Кількість енергетичних ресурсів, що припадає на виробництво однієї умовної страви в ресторані Терті пляккі, становить 2,75 кВт·год. Для визначення резервів енергозбереження та оцінки ефективності використання ресурсів було проведено комплексний аналіз споживання основних енергоносіїв підприємства, до яких належать електроенергія, природний газ і паливо для транспортних засобів служби доставки.

Дослідження охоплювало основні напрями використання енергетичних ресурсів у діяльності закладу:

- приготування страв;
- освітлення приміщень;
- роботу холодильного та морозильного обладнання;
- водопостачання та підігрів води;
- опалення приміщень;

- вентиляцію та кондиціонування повітря;

Під час проведення енергетичного аудиту холодильного обладнання ресторану було використано тепловізійне обстеження. Отримані результати показали наявність значних теплових втрат. Різниця температур між окремими ділянками поверхні холодильних шаф у деяких випадках досягала 19 °С, що свідчить про недостатню ефективність теплоізоляції. Основними причинами таких втрат є зношення ущільнювачів, втрати тепла через скляні дверцята холодильних камер та порушення умов експлуатації обладнання.

Розрахунки показали, що для трьох найбільш енергоємних холодильних установок щорічні втрати теплової енергії через недостатню ізоляцію становлять понад 427 кВт·год. Для скорочення цих втрат доцільно провести заміну ущільнювальних елементів холодильних камер, поступово оновити застарілі холодильні шафи на сучасні енергоефективні моделі класу А+ або вище, а також забезпечити оптимальне завантаження холодильних камер з метою покращення циркуляції охолодженого повітря.

Система освітлення ресторану виконує не лише функціональну, а й декоративну роль, формуючи комфортну атмосферу для відвідувачів. Штучне освітлення представлене комплексом світильників, розміщених на стелі та стінах приміщень. Аналіз показав, що місячне споживання електроенергії на освітлення становить близько 6535 кВт·год, що формує значну частину експлуатаційних витрат підприємства.

Для підвищення енергоефективності системи освітлення рекомендується повністю перейти на використання світлодіодних LED-світильників, які характеризуються низьким енергоспоживанням та тривалим строком служби. Додатковий ефект може бути досягнутий завдяки більш активному використанню природного освітлення, встановленню світловідбивних елементів поблизу вікон, застосуванню датчиків руху та автоматичних систем керування освітленням. Важливим заходом також є встановлення стабілізатора напруги для захисту електрообладнання від перепадів напруги, які часто виникають під час аварійних відключень електроенергії та після відновлення живлення. Доцільним

є також перехід на багатозонний облік електроенергії, що дозволить оптимізувати витрати шляхом перенесення частини навантаження на години з нижчим тарифом.

Опалення приміщень ресторану Терті пляцкі здійснюється за допомогою газового котла, систем кондиціювання та локальних електричних обігрівачів. Проведений аналіз показав, що втрати теплової енергії можуть досягати 37 % від загального обсягу виробленого тепла. Для зменшення втрат рекомендується встановити автоматичні терморегулятори на опалювальних приладах, здійснювати регулярне технічне обслуговування систем кондиціювання та своєчасно очищувати фільтри внутрішніх блоків.

Система вентиляції ресторану Терті пляцкі забезпечує повітрообмін у виробничих та торговельних приміщеннях, зокрема в гарячому цеху, залі для відвідувачів і допоміжних приміщеннях. Результати аудиту показали, що однією з основних причин перевитрат електроенергії є забруднення вентиляційних фільтрів, через що вентилятори працюють із підвищеним навантаженням. Для підвищення ефективності роботи системи необхідно забезпечити регулярну заміну або очищення фільтрів, а також розглянути можливість встановлення рекуператорів і теплообмінників для повернення частини теплової енергії витяжного повітря.

Аналіз використання водних ресурсів показав, що протягом шести місяців рестораном було спожито 405 м³ води. Водночас відповідно до нормативних показників обсяг водоспоживання для фактичної кількості виробленої продукції мав би становити близько 363 м³. Таким чином, існує потенціал для скорочення споживання води без зниження якості виробничих процесів. У середньому на приготування однієї умовної страви витрачається близько 12 дм³ води.

Для зменшення водоспоживання доцільно встановити водозберігаючі насадки на крани, використовувати сенсорні змішувачі, проводити регулярний контроль герметичності трубопроводів та впроваджувати сучасні системи контролю витрат води. Крім економічного ефекту, такі заходи сприятимуть

більш раціональному використанню природних ресурсів та підвищенню рівня екологічної відповідальності підприємства.

Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить ресторану Терті плякці суттєво знизити витрати на енергоресурси, підвищити стійкість роботи в умовах воєнного стану та можливих блекаутів, а також забезпечити стабільне функціонування виробничих процесів навіть за умов нестабільного енергопостачання.

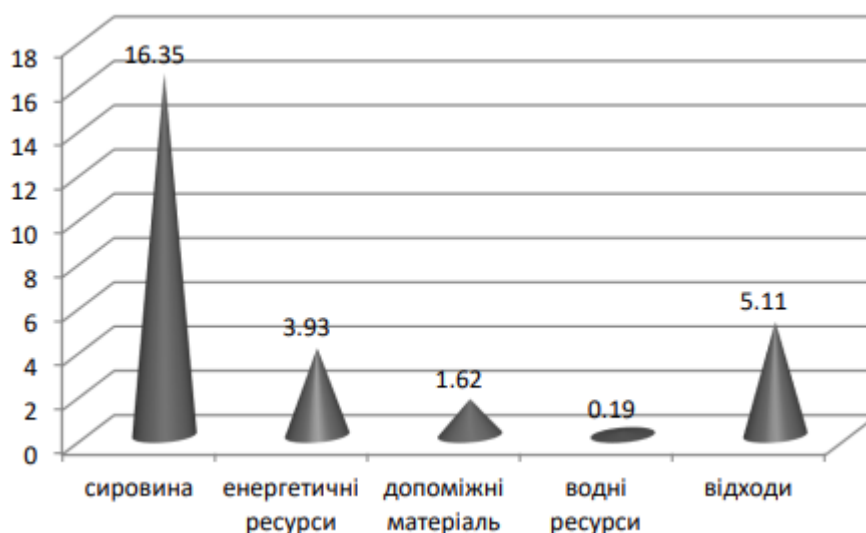


Рис. 3.2. Структура витрат ресурсів на виробництво однієї умовної страви в ресторані Терті плякці.

Особливу увагу під час аналізу використання водних ресурсів у ресторані Терті плякці було приділено санітарно-побутовим приміщенням. Дослідження показало, що найбільші обсяги водоспоживання припадають на вбиральні та кімнати гігієни. Для скорочення витрат води доцільно встановити на всі крани сучасні водозберігаючі аератори або розпилювачі, які дозволяють зменшити споживання води без погіршення умов користування. Такі пристрої рекомендується використовувати не лише у санітарних приміщеннях, а й у виробничих цехах, мийних відділеннях та інших місцях водоспоживання.

Проведений технологічний енергетичний аудит ресторану дозволив сформулювати перелік заходів, реалізація яких не потребує значних фінансових

вкладень, проте забезпечує суттєве підвищення рівня енергоефективності підприємства та зниження експлуатаційних витрат.

До основних рекомендацій належать:

- регулярне очищення та технічне обслуговування кондиціонерів для підтримання їхньої максимальної продуктивності та зниження енергоспоживання;
- своєчасна заміна або очищення фільтрів і елементів вентиляційних систем для забезпечення ефективного повітрообміну та скорочення витрат електроенергії;
- встановлення автоматичних регуляторів температури в приміщеннях закладу, що дозволить оптимізувати роботу систем опалення та кондиціювання;
- обладнання всіх точок водоспоживання спеціальними насадками на крани для зменшення витрат води;
- поступова заміна застарілого холодильного обладнання на сучасні енергоефективні моделі з високим класом енергозбереження;
- повна заміна ламп розжарювання на світлодіодні LED-лампи, які забезпечують значну економію електроенергії та мають тривалий термін експлуатації;
- встановлення стабілізаторів напруги для захисту електрообладнання від перепадів напруги, які особливо часто виникають під час блекаутів та відновлення електропостачання;
- оптимізація розміщення холодильного обладнання, зокрема перенесення холодильних шаф із зон підвищеної температури, таких як гарячий цех, а також раціоналізація розміщення продукції в холодильних камерах для покращення циркуляції охолодженого повітря;
- встановлення розпилювачів води у всіх санітарно-побутових приміщеннях підприємства;
- придбання сучасного багатофункціонального теплового обладнання, яке характеризується нижчим рівнем енергоспоживання та більшою продуктивністю порівняно з традиційними аналогами;

- проведення постійного моніторингу споживання енергоресурсів із використанням автоматизованих систем обліку та контролю.

Особливо актуальними зазначені заходи є в умовах воєнного стану, коли через пошкодження енергетичної інфраструктури внаслідок ворожих обстрілів можливі тривалі відключення електроенергії. Скорочення енергоспоживання дозволить більш ефективно використовувати резервні джерела живлення, акумуляторні системи та генератори, забезпечуючи безперервність роботи ресторану навіть під час блекаутів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню енергоефективності закладу, зменшенню витрат на комунальні послуги, покращенню технічного стану обладнання та зміцненню конкурентоспроможності ресторану в сучасних умовах господарювання.

3.2 Сучасні технології організації додаткових послуг у ресторані

Одним із перспективних напрямів розвитку сучасних закладів ресторанного господарства є надання кейтерингових послуг. В Україні найбільшого поширення набули стаціонарний та виїзний кейтеринг, які дозволяють підприємствам розширювати спектр послуг, залучати нових клієнтів і формувати додаткові джерела доходу. В умовах цифровізації сфери гостинності та зростання попиту на індивідуалізовані послуги кейтеринг перетворився на комплексний сервіс, що поєднує організацію харчування з широким спектром супутніх послуг.

Сучасні кейтерингові послуги включають не лише приготування та доставку страв, а й професійне обслуговування заходів, сервірування столів, оформлення локацій, організацію дозвілля, музичного супроводу, оренду меблів, святкового декору та інші елементи сервісного забезпечення. Завдяки цьому кейтеринг стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства та розширення їхньої присутності на ринку послуг.

Для ресторану Терті пляцкі розвиток кейтерингового напрямку може стати одним із перспективних шляхів диверсифікації діяльності. Особливо актуальним це є в умовах нестабільної економічної ситуації та змін у споживчих уподобаннях, коли все більше клієнтів надають перевагу проведенню заходів у зручних для них локаціях. Додатковою перевагою кейтерингових послуг є можливість ефективного використання виробничих потужностей закладу навіть у періоди зниження відвідуваності основного ресторанного залу.

Залежно від особливостей організації обслуговування розрізняють такі основні види кейтерингу:

- приготування та обслуговування заходів безпосередньо в приміщенні замовника;
- виїзне ресторанне обслуговування з транспортуванням обладнання, меблів і персоналу до місця проведення заходу;
- контрактне постачання готових страв до офісів, підприємств, навчальних закладів та інших організацій;
- соціальний кейтеринг для закладів освіти, медичних установ та соціальних організацій;
- реалізація готової кулінарної продукції через власні або партнерські канали збуту;
- VIP-кейтеринг із підвищеним рівнем сервісу та індивідуальним обслуговуванням клієнтів;
- організація мобільних барів та виїзного обслуговування напоями і коктейлями під час урочистих заходів.

Надання кейтерингових послуг може здійснюватися як спеціалізованими компаніями, так і підприємствами ресторанного господарства, які прагнуть розширити перелік своїх послуг. Для ресторану Терті пляцкі доцільним є впровадження власного кейтерингового напрямку, що дозволить збільшити обсяги реалізації продукції, залучити нові сегменти споживачів та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Важливим етапом розвитку кейтерингових послуг є визначення цільової аудиторії. Саме від потреб та особливостей потенційних клієнтів залежить формат обслуговування, асортимент страв, рівень сервісу та цінова політика. До основних груп споживачів кейтерингових послуг належать корпоративні клієнти, приватні особи, державні установи, освітні заклади, організатори культурно-масових заходів, туристичні групи та інші категорії замовників.

Таблиця 3.2

Основні групи споживачів кейтерингових послуг ресторану Терті пляцкі

Групи споживачів	Контингент споживачів	Об'єкт кейтерингу
Корпоративні замовники	Підприємства та організації	Ділові зустрічі, конференції, семінари, вечірки
Громадські установи	Асоціації, спілки, комітети,	Семінари, благодійні збори, бенкети, випускні бали
Індивідуальні замовники	Приватні особи	Сімейні свята
Колективи організацій, навчальних закладів	Працівники, студенти тощо	Комплексні вечерея, обід, сніданок, полуденок, бізнес-ланчі

Надання кейтерингових послуг основним групам споживачів дозволяє клієнтам організовувати урочисті заходи, ділові зустрічі, корпоративні події та сімейні святкування на високому рівні без необхідності самотійно вирішувати організаційні питання. Такий формат обслуговування значно спрощує підготовку заходів, дозволяє економити час та зосереджуватися безпосередньо на спілкуванні з гостями. Крім того, у багатьох випадках кейтерингове обслуговування є економічно вигіднішим порівняно з проведенням заходів безпосередньо у закладі ресторанного господарства, оскільки замовник може самотійно обрати локацію, формат обслуговування та перелік необхідних послуг.

Одним із найбільш популярних напрямів сучасного кейтерингу є виїзне ресторанне обслуговування, яке передбачає надання послуг безпосередньо на

території замовника. Такий формат особливо актуальний для закладів ресторанного господарства з обмеженою кількістю посадкових місць або для підприємств, які прагнуть розширити географію обслуговування без значних капіталовкладень у збільшення площі ресторану. Для ресторану Терті пляцкі впровадження виїзного кейтерингового обслуговування може стати ефективним інструментом розширення асортименту послуг та залучення нових категорій клієнтів.

Виїзний кейтеринг може здійснюватися у різних форматах залежно від характеру заходу та побажань замовника. Найбільш поширеними є:

- шведський стіл;
- кава-брейк;
- банкетне обслуговування;
- фуршет;
- барбекю та гриль-вечірки;
- корпоративні заходи та презентації.

Особливістю такого виду обслуговування є те, що основна частина продукції виготовляється безпосередньо на виробничих потужностях ресторану Терті пляцкі, після чого здійснюється її транспортування до місця проведення заходу. Надалі персонал забезпечує сервірування столів, подачу страв, обслуговування гостей та виконання всіх супутніх робіт, пов'язаних із проведенням події.

При цьому рівень відповідальності підприємства суттєво зростає, оскільки необхідно забезпечити:

- належну якість та безпечність готової продукції;
- дотримання температурних режимів під час транспортування;
- своєчасну доставку страв та обладнання;
- якісне сервірування та оформлення місця проведення заходу;
- професійне обслуговування гостей;
- прибирання території після завершення обслуговування;
- дотримання вимог санітарного законодавства та системи НАССР.

Оскільки кейтерингове обслуговування розглядається як один із напрямів розвитку додаткових послуг, особливого значення набуває ефективне управління матеріальними потоками. Організація виїзного обслуговування потребує чіткої координації закупівлі сировини, виробництва продукції, її зберігання, транспортування та реалізації. Будь-які помилки на одному з етапів можуть призвести до збільшення витрат, погіршення якості продукції або зриву виконання замовлення.

Для забезпечення високої ефективності кейтерингової діяльності доцільно використовувати логістичний підхід до управління матеріальними ресурсами. Його застосування дозволяє оптимізувати процеси постачання, скоротити витрати на транспортування, мінімізувати втрати продукції та забезпечити своєчасне виконання замовлень. Особливо актуальним це є в сучасних умовах, коли через воєнний стан, транспортні обмеження та можливі перебої з енергопостачанням підприємства повинні приділяти підвищену увагу безперервності логістичних процесів та формуванню резервів критично важливих ресурсів.

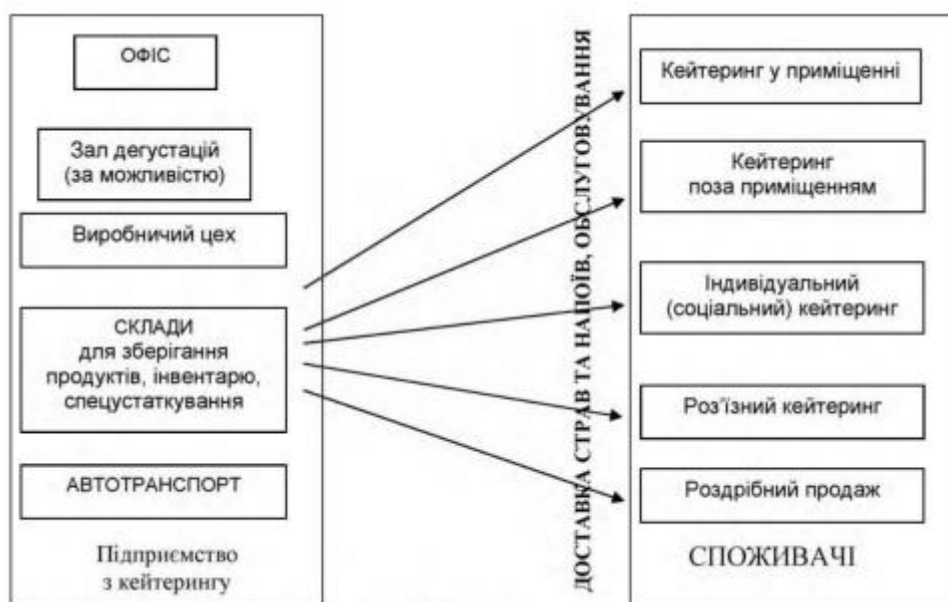


Рис. 3.3. Логістичний підхід до управління матеріальними потоками під час організації кейтерингового обслуговування

Ще одним перспективним напрямом розвитку додаткових послуг ресторану є соціальний кейтеринг. Цей вид обслуговування орієнтований насамперед на заклади соціальної сфери, зокрема дитячі садки, школи, медичні установи, реабілітаційні центри та інші організації, які потребують систематичного забезпечення харчуванням. Особливістю соціального кейтерингу є те, що замовник часто надає приміщення, частину технологічного обладнання, посуд та інші ресурси, а також може брати участь у закупівлі продуктів харчування. У свою чергу підприємство ресторанного господарства забезпечує організацію виробництва, приготування страв, контроль якості продукції та дотримання санітарно-гігієнічних вимог.

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення діяльності ресторану Терті пляцкі є розвиток послуг із продажу страв на виніс та організація доставки готової продукції. У сучасних умовах саме доставка та формат «take away» стали важливими складовими успішної діяльності закладів ресторанного господарства. Особливої актуальності такі послуги набули в умовах воєнного стану, коли частина споживачів віддає перевагу замовленню готових страв додому або в офіс.

Для успішного впровадження послуги «take away» необхідно врахувати низку організаційних аспектів.

- Першочергове значення має ефективна рекламна кампанія. Інформацію про нову послугу та доступний асортимент страв доцільно розміщувати на офіційному вебсайті ресторану Терті пляцкі, у соціальних мережах, мобільних застосунках та популярних онлайн-платформах доставки. Додатковим інструментом просування можуть стати рекламні матеріали, що додаються до рахунків та замовлень клієнтів.

- Важливим елементом є використання якісної фірмової упаковки. Вона повинна забезпечувати збереження температури, смакових характеристик і зовнішнього вигляду страв під час транспортування. Доцільним є використання брендированих контейнерів, термопакетів, одноразового посуду та супутньої

продукції, оформлених у корпоративному стилі закладу. До святкових подій можна розробляти спеціальні тематичні варіанти упаковки.

- Попереднє онлайн-замовлення дозволяє оптимізувати виробничі процеси та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Замовники повинні мати можливість оформлювати замовлення через вебсайт, мобільні додатки або популярні месенджери з вибором зручного часу отримання продукції. Важливо забезпечити оперативну передачу інформації на виробництво та чітке дотримання термінів виконання замовлень.

- Цінова політика повинна бути орієнтована не на суттєве зниження вартості продукції, а на формування системи лояльності. Доцільно використовувати накопичувальні знижки, бонусні програми, акційні пропозиції та спеціальні умови для постійних клієнтів.

- Особливу увагу необхідно приділити питанням безпеки та гігієни. Для цього слід організувати окремі зони оформлення та видачі замовлень, мінімізуючи контакти між відвідувачами та виробничими процесами. Кур'єри та працівники служби доставки повинні дотримуватися встановлених санітарних норм і правил транспортування харчової продукції.

З метою підвищення конкурентоспроможності ресторану Терті пляцкі доцільно також розширити перелік додаткових послуг для сімейного відпочинку та дитячої аудиторії. Перспективним напрямом може стати організація дитячих свят із використанням спеціального дитячого меню, тематичних розважальних програм та анімаційних заходів.

До переліку таких послуг можуть входити:

- проведення дитячих днів народження та тематичних вечірок;
- послуги аніматорів у костюмах казкових персонажів;
- організація шоу мильних бульбашок;
- виступи фокусників та ілюзіоністів;
- проведення кулінарних майстер-класів для дітей;
- організація лялькових вистав та інтерактивних шоу;
- проведення караоке-турнірів та конкурсів;

- облаштування дитячого ігрового майданчика.

Реалізація зазначених заходів дозволить суттєво розширити цільову аудиторію закладу, підвищити рівень лояльності клієнтів та збільшити доходи підприємства. Орієнтовний обсяг інвестицій для впровадження запропонованих інноваційних додаткових послуг становить близько 50 тис. грн. Враховуючи очікуване зростання кількості замовлень, розширення спектра послуг та підвищення впізнаваності бренду ресторану Терті пляккі, такі вкладення є економічно обґрунтованими та можуть окупитися протягом короткого періоду експлуатації.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінку економічної ефективності запропонованих інноваційних заходів доцільно здійснювати за допомогою системи показників інвестиційного аналізу, які дозволяють визначити доцільність реалізації проєкту та оцінити його економічний ефект для ресторану.

Одним із найбільш поширених показників є чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV), яка характеризує різницю між поточною вартістю майбутніх грошових надходжень та обсягом початкових інвестиційних витрат. Якщо поточна вартість очікуваних доходів перевищує обсяг вкладених коштів, проєкт вважається економічно доцільним для реалізації.

Розрахунок чистої приведеної вартості здійснюється за формулою:

$$NPV = PV - IC \quad (3.1)$$

де, PV – поточна вартість майбутніх грошових потоків;

IC – інвестиційні витрати.

Перед проведенням розрахунку було скориговано вартість залученого капіталу з урахуванням податкового ефекту:

$$p_v = (0,20 - 0,07) \cdot (1 - 0,18) = 0,1066$$

У результаті проведених розрахунків величина чистої приведеної вартості проєкту становила 21319,1 грн. Отримане позитивне значення NPV свідчить про те, що прогнозовані доходи перевищують вкладені інвестиції, а отже впровадження інноваційних технологій у діяльність ресторану Терті пляцкі є економічно виправданим.

Таким чином, реалізація проєкту дозволить отримати додатковий економічний ефект у розмірі 21319,1 грн, що підтверджує його інвестиційну привабливість та доцільність впровадження.

Для додаткової оцінки ефективності інвестицій було використано показник індексу рентабельності (Profitability Index, PI), який визначається як співвідношення поточної вартості майбутніх грошових надходжень до початкових інвестиційних витрат:

$$PI = PV / IC \quad (3.2.)$$

Індекс рентабельності безпосередньо пов'язаний із показником NPV. Якщо значення NPV є додатним, то індекс рентабельності перевищує одиницю. За умови, що $PI > 1$, інвестиційний проєкт визнається економічно ефективним. Якщо ж $PI < 1$, реалізація проєкту є недоцільною.

Для запропонованого проєкту значення індексу рентабельності становить:

$$PI = 520219,1 / 228800 = 1,22$$

Отримане значення 1,22 свідчить про те, що кожна вкладена гривня забезпечує отримання 1,22 грн дисконтованих надходжень. Це підтверджує економічну доцільність придбання нового обладнання та впровадження інноваційних технологій у ресторані Терті пляцкі.

Ще одним важливим критерієм оцінювання є строк окупності інвестицій. Даний показник характеризує період часу, необхідний для повного повернення вкладених коштів за рахунок отриманих грошових потоків. Розрахунок здійснюється на основі дисконтованих надходжень, що дозволяє враховувати зміну вартості грошей у часі.

Проведені розрахунки показали, що строк окупності запропонованих заходів становить приблизно 1,5 року. Для підприємств ресторанного господарства такий термін є достатньо привабливим, оскільки свідчить про швидке повернення інвестицій та відносно низький рівень інвестиційного ризику.

Крім безпосереднього фінансового результату, реалізація запропонованих заходів дозволить ресторану Терті пляцкі досягти додаткових переваг, серед яких підвищення енергоефективності, зменшення експлуатаційних витрат, покращення якості обслуговування клієнтів, розширення асортименту додаткових послуг та підвищення стійкості функціонування закладу в умовах можливих блекаутів і нестабільного енергопостачання.

Таким чином, результати проведених розрахунків підтверджують економічну ефективність запропонованих інноваційних заходів та доцільність їх впровадження в діяльність ресторану Терті пляцкі.

Таблиця 3.3.

Рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності діяльності ресторану

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Запровадження методики енергоаудиту	Проведення енергоаудиту	Скорочення витрат на витрати енергії, придбання нового теплового обладнання, термін окупності 8 місяців, економія електроенергії (31%)
Інноваційні технології у сфері додаткових послуг	Запровадження послуг кейтерингу та доставки їжі Розширення асортименту додаткових послуг відкриття дитячого майданчика	Збільшення обсягів надання послуг Приріст прибутку 21319,1 грн

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти організації й управління рестораном формату «віртуальна кухня» в умовах розвитку цифрових технологій, сервісів доставки та функціонування підприємств ресторанного господарства в умовах воєнного стану. Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та виконати визначені завдання.

У першому розділі розглянуто специфіку та маркетингові особливості послуг підприємств ресторанної сфери. Встановлено, що ресторанна послуга характеризується нематеріальністю, невіддільністю від джерела надання, мінливістю якості, високою еластичністю попиту та значною залежністю від рівня сервісу. Визначено, що для підприємств формату «віртуальна кухня» зазначені особливості набувають нових форм прояву через використання цифрових платформ, онлайн-комунікацій та сервісів доставки. Досліджено основні організаційні моделі функціонування віртуальних кухонь, їх переваги, обмеження та особливості управління. Встановлено, що використання цифрових інструментів, автоматизації бізнес-процесів, систем управління замовленнями та аналітики даних є ключовими чинниками успішного функціонування такого формату ресторанного бізнесу.

У другому розділі проведено дослідження системи організації та управління рестораном «Терті плячки» в умовах розвитку delivery-сервісів. Надано організаційно-економічну характеристику закладу, проаналізовано особливості операційної діяльності та функціонування системи онлайн-замовлень. Встановлено, що важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграють цифрові канали взаємодії зі споживачами, використання платформ доставки, швидкість обробки замовлень та якість клієнтського сервісу. Проведена оцінка цифрових інструментів підтвердила необхідність подальшого вдосконалення процесів автоматизації, підвищення ефективності управління ресурсами та оптимізації операційної

діяльності закладу.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ресторану. Обґрунтовано доцільність впровадження енергетичного аудиту як інструменту контролю та оптимізації споживання енергетичних ресурсів. Визначено, що системний моніторинг використання електроенергії, впровадження енергоощадного обладнання та вдосконалення організації виробничих процесів дозволяють знизити витрати підприємства та підвищити стабільність його роботи в умовах нестабільного енергозабезпечення. Також розглянуто можливості впровадження сучасних технологій організації додаткових послуг, що сприяють підвищенню рівня обслуговування споживачів, розширенню клієнтської бази та зміцненню ринкових позицій ресторану.

За результатами дослідження встановлено, що формат «віртуальна кухня» є перспективною моделлю організації ресторанного бізнесу, яка відповідає сучасним тенденціям цифровізації економіки та змінам споживчої поведінки. Його перевагами є нижчі витрати на ведення діяльності, можливість швидкого масштабування, ефективне використання виробничих ресурсів і гнучкість у реагуванні на ринкові зміни. Водночас ефективність функціонування таких підприємств значною мірою залежить від рівня автоматизації бізнес-процесів, якості цифрової інфраструктури, організації логістики та впровадження сучасних управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій підприємствами ресторанної сфери для підвищення ефективності діяльності, удосконалення системи управління, оптимізації енергоспоживання та розвитку цифрових сервісів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних переваг закладів ресторанного господарства та забезпеченню їх стабільного функціонування в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Repository Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics: Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві. Repository Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics: Домівка. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32675>
2. Горбаченко С. А., Куклінова Т. В. Горбаченко С. А. Практикум з дисципліни «Основи ІТ-бізнесу» для здобувачів І курсу денної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «ІТ-менеджмент та маркетинг». Одеса : Нац. ун-т "Од. юрид. акад.", 2024. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.29772>
3. Перегляд МАРКЕТИНГОВІ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ РЕСТОРАТОРА, ЩО ОБУМОВЛЮЮТЬ ЕФЕКТИВНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ. Головна. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3744/3665>
4. ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя: Домівка. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16267/2/Conf_2016_Syamro_M-Marketing_mix_conception_4P_45-46.pdf
5. Deliverect Netherlands | Inside the Boom of Dark Kitchen Business Models. Deliverect. URL: <https://www.deliverect.com/en-nl/blog/dark-kitchens/inside-the-boom-of-dark-kitchen-business-models-a-complete-guide>
6. Understanding the Dark Kitchen Business Model | Oya. Rent & Lease Commercial Food Spaces UK | Oya. URL: <https://www.oya.co.uk/blog/dark-kitchen-business-model>
7. Business Model Innovation – Ghost Kitchens. Business Model Innnovation - Business Models and Innovation. URL: <https://lumosbusiness.com/business-model-innovation-ghost-kitchens/>
8. Попит на доставку їжі та напоїв в Україні. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-rinku-fud-dostavki-v-ukrayini-yak-zrostaye-popit-na-dostavku-yizhi-ta-napoyiv>

9. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві Федотов І. А.. Інвестиції: практика та досвід. №13 2019. С.17-23. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2019_5.pdf.
10. Антошкова Н.А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні https://tourlib.net/statti_ukr/antoshkova.htm
11. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку
12. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємств ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
13. Бойко М.Г. Організація ресторанного господарства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2020. 428 с.
14. Архіпов В.В. Організація ресторанного сервісу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 342 с.
15. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельно-ресторанний бізнес: теорія та практика. Київ : Каравела, 2021. 472 с.
16. Круль Г.Я. Основи готельної справи. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 368 с.
17. Окландер М.А. Маркетингові комунікації підприємств сфери послуг. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 288 с.
18. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 334 с.
19. Федулова Л.І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2020. 480 с.
20. Гриньова В.М. Управління проєктами : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 396 с.
21. Тарасюк Г.М. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Каравела, 2022. 344 с.
22. Батенко Л.П., Загородніх О.А. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 231 с.

23. ДСТУ ISO 21500:2014. Настанови щодо управління проєктами. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2015.
24. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.
25. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019.
26. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР.
27. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII.
28. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.
29. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI.
30. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.
31. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 16th ed. London : Pearson Education, 2022. 832 p.
32. Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing. 19th ed. London : Pearson, 2023. 736 p.
33. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management. 14th ed. London : Pearson, 2022. 832 p.
34. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. 13th ed. Hoboken : Wiley, 2022. 848 p.
35. Schwalbe K. Information Technology Project Management. 10th ed. Boston : Cengage Learning, 2023. 672 p.
36. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Pennsylvania : Project Management Institute, 2021. 370 p.
37. Chase R., Jacobs F., Aquilano N. Operations and Supply Chain Management. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 816 p.
38. Kimes S.E. Restaurant Revenue Management. Cornell University Press, 2021. 298 p.

39. Deloitte. The Future of Restaurants and Food Service Industry. Deloitte Insights, 2023.
40. Euromonitor International. Consumer Foodservice in Ukraine. London, 2024.
41. Statista. Online Food Delivery Market Worldwide. 2024. URL: <https://www.statista.com>
42. Restaurant Business. Ghost Kitchens and Virtual Brands Trends. 2024. URL: <https://www.restaurantbusinessonline.com>
43. National Restaurant Association. State of the Restaurant Industry Report 2024. Washington, 2024.
44. Food Industry Executive. Ghost Kitchen Industry Report. 2024. URL: <https://foodindustryexecutive.com>
45. Glovo Україна. Аналітика ринку доставки їжі в Україні у 2024 році. URL: <https://glovoapp.com>
46. Bolt Food Україна. Результати роботи сервісу доставки у 2024 році. URL: <https://bolt.eu>
47. Міністерство економіки України. Тенденції розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Київ, 2024.
48. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств тимчасового розміщування та організації харчування. Київ, 2024.
49. UNDP Ukraine. Economic Recovery and Business Development in Ukraine. Kyiv, 2024.
50. World Bank. Ukraine Economic Update. Washington, 2024.
51. International Energy Agency. Energy Efficiency 2024. Paris : IEA, 2024.